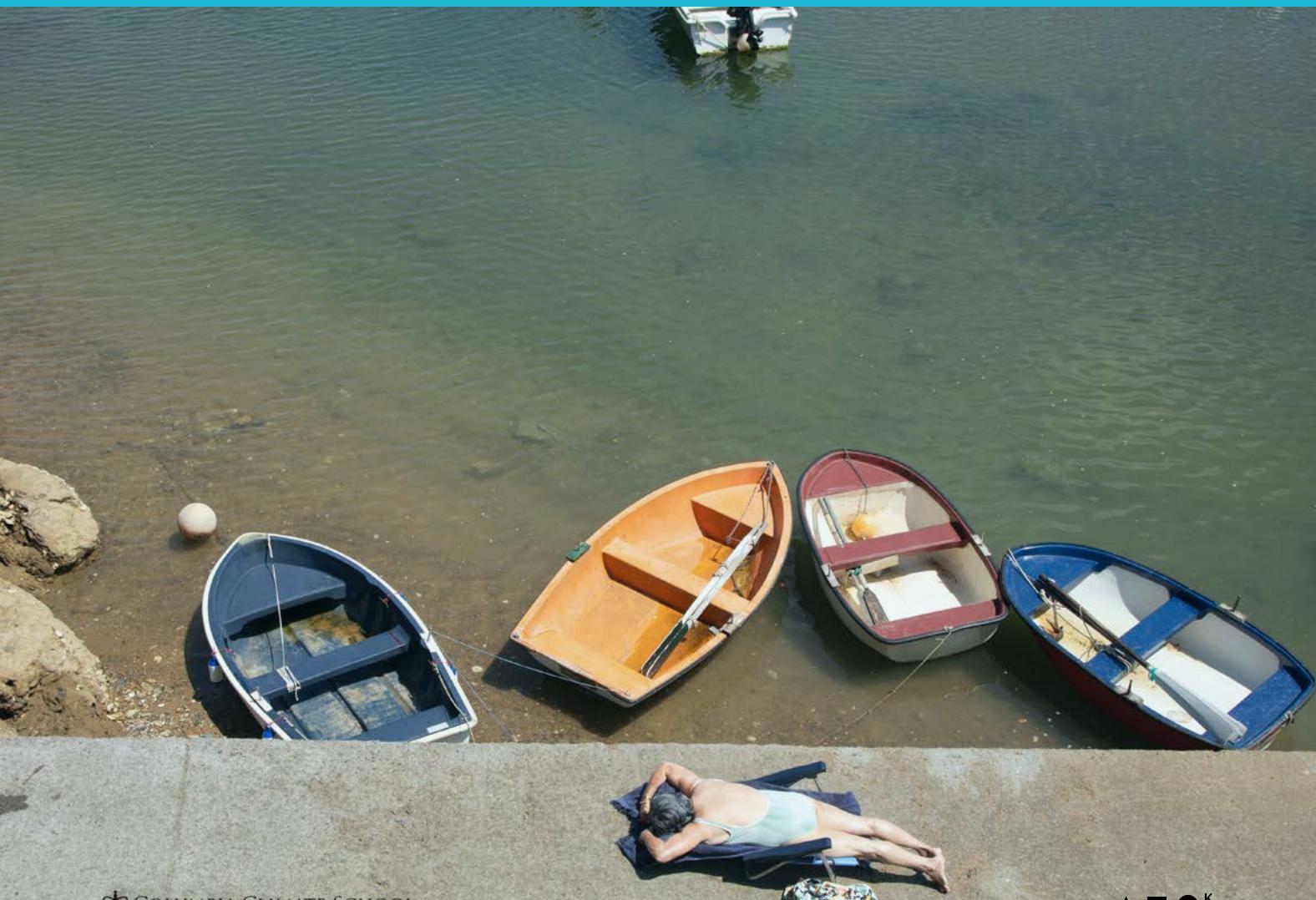


# Informe preliminar del proceso de escucha

Busturialdea-  
Urdaibai





## Introducción

Este informe recoge los primeros hallazgos del proceso de escucha en Busturialdea-Urdaibai sobre la posible ampliación del Guggenheim Bilbao Museoa en la comarca. Hasta la fecha, se han desarrollado más de 500 entrevistas individuales, cinco sesiones de interpretación colectiva y un mapeo exhaustivo de los agentes e iniciativas vinculadas al Desarrollo Humano Sostenible en la comarca que nos permiten entender mejor la complejidad de este reto y profundidad del debate.

Las narrativas recogidas hablan de medioambiente, de economía, de desconfianza y de esperanza. Hablan de un territorio vivo y en disputa, con tensiones legítimas entre conservación y desarrollo, arraigo y transformación, turismo e industria, pasado y futuro. Este documento es un esfuerzo honesto por comprender y enriquecer el debate. Este informe no pretende cerrar el debate, sino aportar una base sólida y situada para su continuidad.

El informe se estructura en cinco apartados:

**I. Marco teórico. Retos sociales complejos y transiciones socioecológicas.**

**II. Metodología. Escucha, mapeo e interpretación colectiva.**

**III. Narrativas. Avances del proceso hasta la fecha. Primeros patrones narrativos identificados.**

**IV. Primeras conclusiones. Reflexiones sobre gobernanza y desarrollo.**

**V. Próximos pasos.**

En los anexos se explica la metodología en detalle y se incluyen un glosario de términos y una bibliografía.

Agirre Lehendakaria Center for Social and Political Studies (ALC<sup>K</sup>) es un proyecto de colaboración entre Euskal Herriko Unibertsitatea (EHU) y Columbia University para entender mejor el modelo de Desarrollo Humano Sostenible impulsado por la sociedad vasca desde la recuperación del autogobierno y proyectarlo hacia el futuro. ALC está especializado en el diseño, implementación y evaluación de procesos de escucha comunitaria que sirvan para impulsar procesos de innovación y transformación territorial.

**Advanced Consortium on Cooperation, Conflict and Complexity (AC4)** es el Instituto Universitario de Investigación Multidisciplinar de la Universidad de Columbia en Nueva York especializado en el abordaje de proyectos medioambientales en contextos de complejidad y conflicto. AC4-Columbia University posee una extensa experiencia en proyectos internacionales relacionados con la conservación medioambiental y la gestión de conflictos en regiones como América Latina, África subsahariana, Europa y el sudeste Asiático. En este caso, AC4-Columbia University asume la dirección científica del proyecto. Esto implica asegurar la transparencia y el rigor metodológico, supervisar el análisis de los datos recopilados y validar los resultados obtenidos.

## Autoría



Fotografía:  
Vicente Paredes  
Diseño:  
Ang Studio®

Busturialdea-Urdaibai

Informe  
preliminar del  
proceso de  
escucha

# Índice

Introducción	3
Parte I. Marco teórico	8
Parte II. Enfoque de trabajo	30
Parte III. Narrativas	36
Parte IV. Primeras conclusiones	58
Parte V. Próximos pasos	74
Anexos	
I. Metodología en detalle	77
II. Glosario de términos	100
III. Sobre la herramienta digital	105
Bibliografía	106

# Parte I Marco teórico



## Los conflictos medioambientales como retos sociales complejos

### Parte I. Marco teórico

El siglo XXI se ha caracterizado por una constelación de retos sociales y medioambientales que son históricamente únicos en cuanto a su magnitud y nivel de interconexión. La intensificación del cambio climático, la pérdida de biodiversidad y del hábitat necesario para la supervivencia de las especies, así como la demanda de agua y otros recursos naturales están amenazando los sistemas que sustentan la vida en el planeta (Portner et al, 2023, Sachs et al, 2024). Las agendas gubernamentales han mejorado su respuesta a estos desafíos, con ejemplos destacados como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (United Nations, 2015), el compromiso “30 para 30” para conservar la biodiversidad y la integridad de los ecosistemas (UNEP, 2022), y el Acuerdo de París sobre el cambio climático (UNFCCC, 2015).



Parte I. Marco teórico

Este tipo de problemas multifacéticos e interconectados se denominan “problemas complejos”. Se definen por la existencia de múltiples partes interesadas y grupos de interés, cada uno con perspectivas diferentes sobre el problema, con objetivos o soluciones particulares, basados en sus propios sistemas de valores y definiciones (Rittel and Webber, 1973). Esta complejidad tiende a generar situaciones en las que los objetivos de las partes interesadas y las políticas públicas no están alineados y en las que las acciones individuales entran en conflicto con las necesidades de otros grupos. Las cuestiones medioambientales, como el uso del suelo, la gestión de los recursos naturales, la conservación de la biodiversidad y los ecosistemas, el control y la gestión de la contaminación y el uso recreativo o cultural de los espacios naturales, tienden a generar estos complejos retos sociales (Balint et al, 2011).

Sin embargo, a nivel local y estatal, la aplicación de dichos acuerdos tiene repercusiones reales y profundas en las comunidades y, a menudo, puede ser fuente de debate y conflicto sociopolítico. Las iniciativas para hacer frente a las amenazas a la biodiversidad y el hábitat pueden obstaculizar las agendas sociales y económicas al limitar el acceso a los recursos disponibles y crear restricciones sobre lo que se puede y no se puede hacer en una zona específica. Del mismo modo, las agendas económicas para revitalizar la economía local mediante nuevas iniciativas productivas o el turismo pueden alterar el patrimonio cultural y afectar a ecosistemas sensibles. **En este contexto, la formulación de políticas públicas es extremadamente delicada y propensa a generar nuevos conflictos (Fisher, 2022).**



En la mayoría de los problemas ambientales, las partes interesadas otorgan un valor único a un recurso natural o a un espacio físico en función de su propia historia cultural, económica, social y política. La cuestión medioambiental se convierte en una representación simbólica de valores, creencias y experiencias mucho más profundas para las personas y los grupos que se identifican con ella (Pascual et al., 2023). La gestión de una cuestión medioambiental conflictiva hace aflorar esas experiencias y sistemas de valores más profundos y pueden activar tensiones latentes o narrativas no expresadas en torno a la preservación cultural y los cambios sociales, la influencia política y la falta de representación en la toma de decisiones, entre otras cuestiones.

De este modo, las decisiones políticas en torno a una cuestión medioambiental determinada, pueden generar rápidamente un conflicto social en el que las partes interesadas plantean preguntas como: «¿por qué ese lugar, y no otro, se convierte en prioridad para los responsables políticos?», «¿por qué se utilizan fondos públicos para reparar el impacto de las empresas privadas?», o «¿por qué no damos prioridad a otras cuestiones más urgentes, como la preservación de los grandes ecosistemas para mitigar el cambio climático?». Detrás de cada una de estas posiciones hay un conjunto de creencias y valores que definen las diferentes prioridades de las partes interesadas. Al mismo tiempo, estas creencias se construyen desde los conocimientos históricos, culturales, económicos y medioambientales de las diferentes partes interesadas (Ozkaynak et al, 2023).

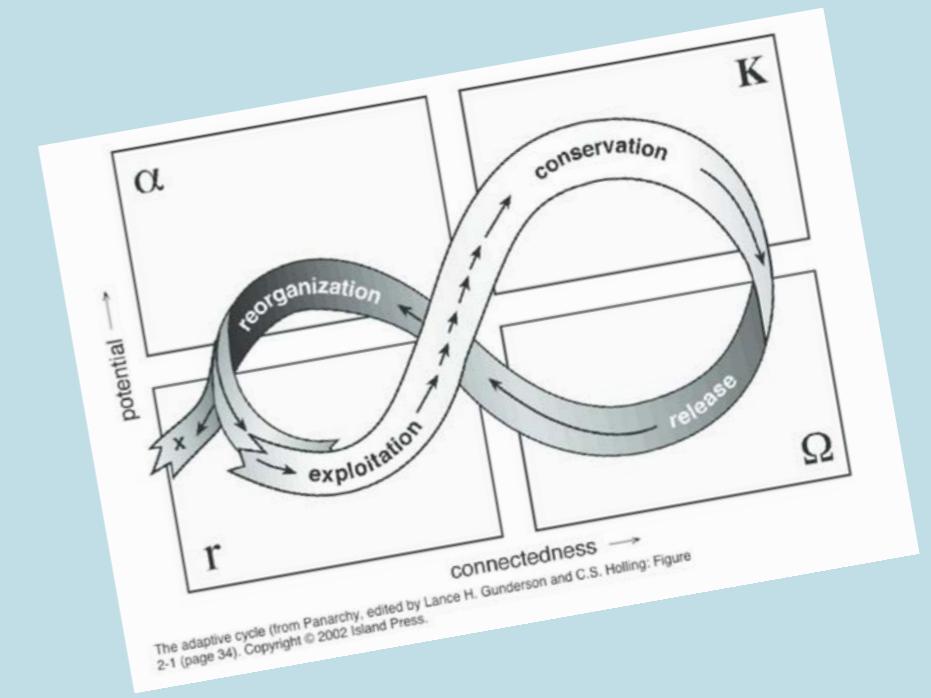
## **ESTAS CREENCIAS Y VALORES SUELEN EXPRESARSE A TRAVÉS DE NARRATIVAS COLECTIVAS, QUE NO SOLO EXPLICAN CÓMO SE VIVE EL CONFLICTO, SINO TAMBIÉN QUÉ IMAGINARIOS DE FUTURO SE DISPUTAN EN TORNO AL TERRITORIO**



Parte I. Marco teórico

**ES NECESARIO RENEGOCIAR Y RECONFIGURAR LOS MARCOS INSTITUCIONALES Y LAS RELACIONES ENTRE LAS PARTES INTERESADAS PARA ADAPTARSE A LOS NUEVOS CAMBIOS Y DINÁMICAS, Y ESE PROCESO REQUIERE EL COMPROMISO Y LA PARTICIPACIÓN DE TODAS LAS PARTES INTERESADAS**

(Fisher, 2022)



El ciclo adaptativo de Gunderson y Holling, 2002



Conceptualmente, las transiciones socioecológicas son situaciones en las que cambian las relaciones sociales con el medio ambiente. Este tipo de transiciones se han producido a lo largo de la historia. Sin embargo, con el aumento de la conectividad entre los grupos, la globalización y la participación de una gama más amplia de actores sociales en una cuestión, y con los rápidos cambios ambientales derivados de las transiciones tecnológicas y los impactos de la actividad humana en los sistemas naturales, estas transiciones son cada vez más pronunciadas y sus impactos más ampliamente reconocidos.

Parte I. Marco teórico

ES IMPORTANTE DESTACAR QUE LAS SOCIEDADES SON CADA VEZ MÁS CONSCIENTES DE LAS INTERCONEXIONES ENTRE LAS CUESTIONES SOCIALES Y AMBIENTALES Y DE LAS FORMAS EN QUE CUESTIONES APARENTEMENTE DISTANTES O DISTINTAS ESTÁN INTERRELACIONADAS. ESTE ALTO NIVEL DE INTERCONEXIÓN DIFICULTA SEPARAR UN PROBLEMA DE OTRAS CUESTIONES RELACIONADAS, LO QUE AUMENTA LA COMPLEJIDAD SOCIAL DE LOS PROBLEMAS MEDIOAMBIENTALES. ADEMÁS, LAS MÚLTIPLES CUESTIONES MEDIOAMBIENTALES INTERCONECTADAS AUMENTAN LA COMPLEJIDAD CIENTÍFICA DE LA TOMA DE DECISIONES Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN MATERIA DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL. EN ESTE TIPO DE PROBLEMAS, LA ELABORACIÓN DE POLÍTICAS TRADICIONALES DE ARRIBA A ABAJO O LAS MEDIDAS UNILATERALES GENERAN CONFLICTOS PORQUE NO TIENEN EN CUENTA UNA GAMA SUFICIENTEMENTE AMPLIA DE FACTORES SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES Y, A MENUDO, SE BASAN EN INFORMACIÓN LIMITADA. COMBINAR TANTAS DIMENSIONES REQUIERE ESFUERZOS COLABORATIVOS ENTRE CONOCIMIENTOS DIVERSOS.

(Fisher, 2014)

# Enfoques de gobernanza para abordar las transiciones socioecológicas



## Parte I. Marco teórico

Una gobernanza eficaz para abordar la complejidad de las transiciones socioecológicas a las que nos enfrentamos requiere un enfoque diferente al de la planificación lineal y la toma de decisiones jerárquicas. Ninguna institución, experto, empresa o parte interesada dispone de toda la información y el conocimiento necesario para abordar una problemática compleja. Necesita de la información y el conocimiento del resto de actores en su ecosistema. Además, los paisajes sociales y medioambientales están en constante evolución. Su abordaje requiere, por lo tanto, de inteligencia colectiva.

## ES ÚTIL PENSAR EN EL CONTEXTO NORMATIVO Y DE GOBERNANZA DE ESTOS PROBLEMAS DESDE UNA PERSPECTIVA ECOLÓGICA.

En un ecosistema natural, cada tipo de organismo desempeña un conjunto único de funciones que contribuyen al funcionamiento general del sistema. En un problema social complejo, cada parte interesada y cada institución ocupa igualmente su posición única en el sistema y dispone de información sobre los aspectos sociales, económicos y ecológicos del mismo (Ostrom, 2005; Baird et al, 2018). Para comprender eficazmente el problema, es fundamental utilizar la información y los conocimientos de las diferentes partes para generar políticas y planes de gestión más eficientes (Raymond et al, 2010).

### Parte I. Marco teórico

Es fundamental comprender cómo cambian y evolucionan las perspectivas y necesidades de las partes interesadas a lo largo del tiempo, con el objetivo de incorporar un enfoque de gobernanza adaptativa. No existe una estrategia única que pueda aplicarse en todos los casos. Más bien, los procesos de gobernanza colaborativa deben diseñarse y adaptarse a la dinámica cambiante y aplicarse en plazos específicos para cada problema.

Hay una gran diversidad de herramientas y recursos para enriquecer los procesos de gobernanza colaborativa para el abordaje de retos socio-ecológicos. Aunque muchos de ellos son útiles en términos generales y suelen ser informativos, pueden tener una utilidad limitada en un contexto o caso político específico si no se adaptan a las realidades administrativas, jurídicas, financieras y políticas particulares. Por esta razón, puede ser útil considerar los tipos de información necesarios para fundamentar la formulación de políticas eficaces en las transiciones socioecológicas. Aunque no existe una lista definitiva de estas necesidades de información, han sido exploradas por varios autores, entre ellos Ostrom, 1990; Susskind et al, 1999; Balint et al, 2012.

Gran parte de las orientaciones existentes sobre la gestión de problemas complejos incluyen procesos para recopilar y analizar los siguientes tipos de información:

- **Partes interesadas y partes implicadas:** Quién es o se considera parte interesada en la cuestión es fundamental para garantizar que todos los grupos y perspectivas se incluyan y se tengan en cuenta en el proceso de formulación de políticas y en la aplicación de las decisiones a lo largo del tiempo. Muchos grupos habrán manifestado sus posiciones políticas sobre una cuestión, mientras que otros intereses pueden ser menos públicos. En estos casos es necesario identificarlos mediante una cartografía del panorama social y el análisis iterativo de las cuestiones a debate.

- **Relaciones sociales y estructuras de poder:** Además de identificar quiénes participan o deberían participar, es importante comprender las relaciones entre los grupos de partes interesadas



para entender dónde se encuentran las coaliciones, los intereses conflictivos y las lagunas en la participación. Este mapeo también puede poner de relieve los diferentes tipos de poder (poder blando, como el capital social, y poder duro, como los recursos financieros y políticos) que influyen en la formulación de políticas.

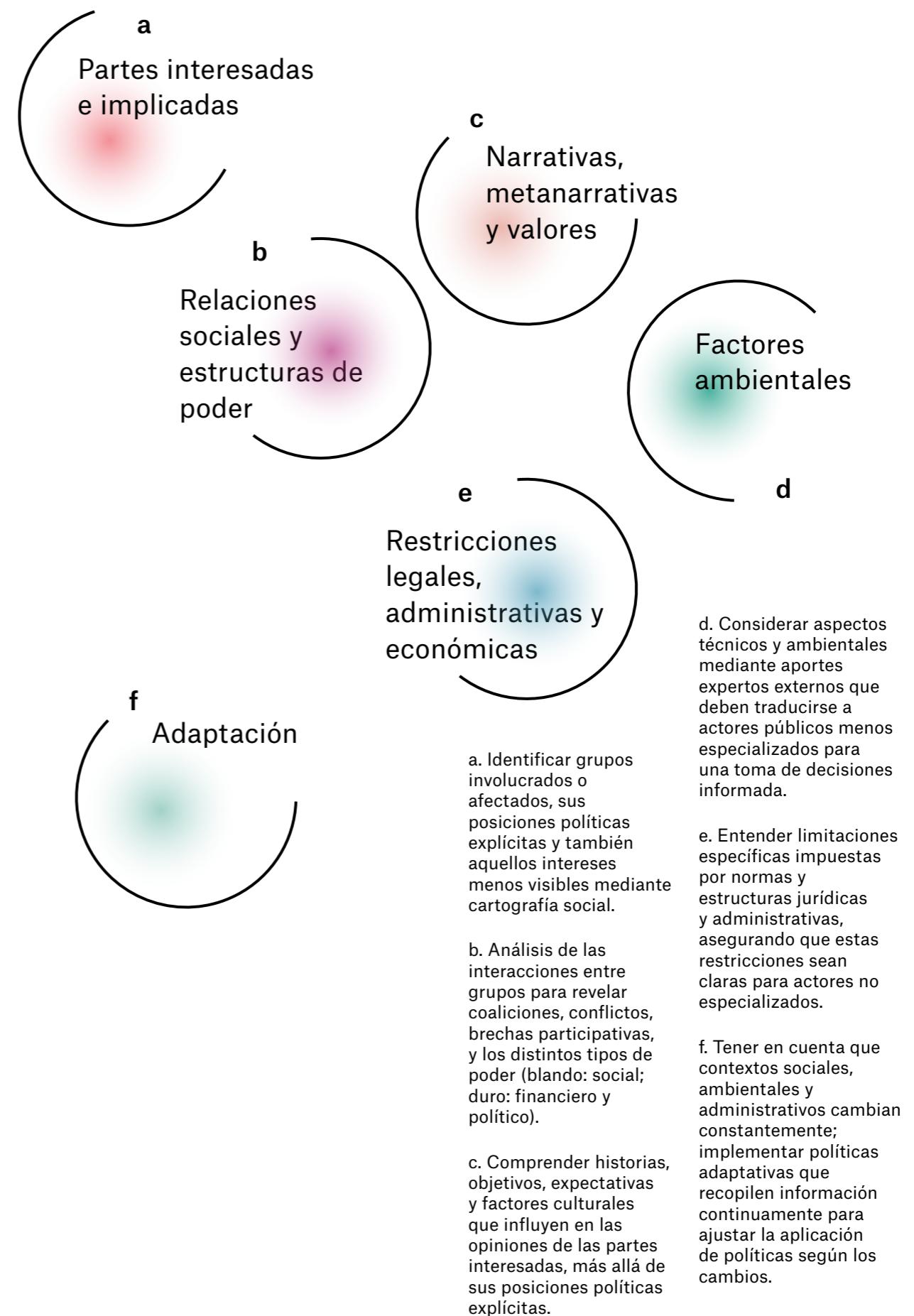
- **Narrativas, metanarrativas y sistemas de valores:** Para comprender las agendas y necesidades de las partes interesadas, es importante comprender su experiencia histórica, sus objetivos y expectativas, así como los factores culturales que configuran sus opiniones sobre un tema. A diferencia de sus posiciones políticas declaradas (narrativas), estos otros factores tienden a no expresarse (metanarrativas) y requieren una participación y un análisis más profundo (identificación del sistema de valores).

- **Factores ambientales:** Además de comprender los matices sociales de una cuestión concreta, también deben tenerse en cuenta los factores técnicos y las consideraciones ambientales. Gran parte de esta investigación requerirá la participación de especialistas y actores externos.

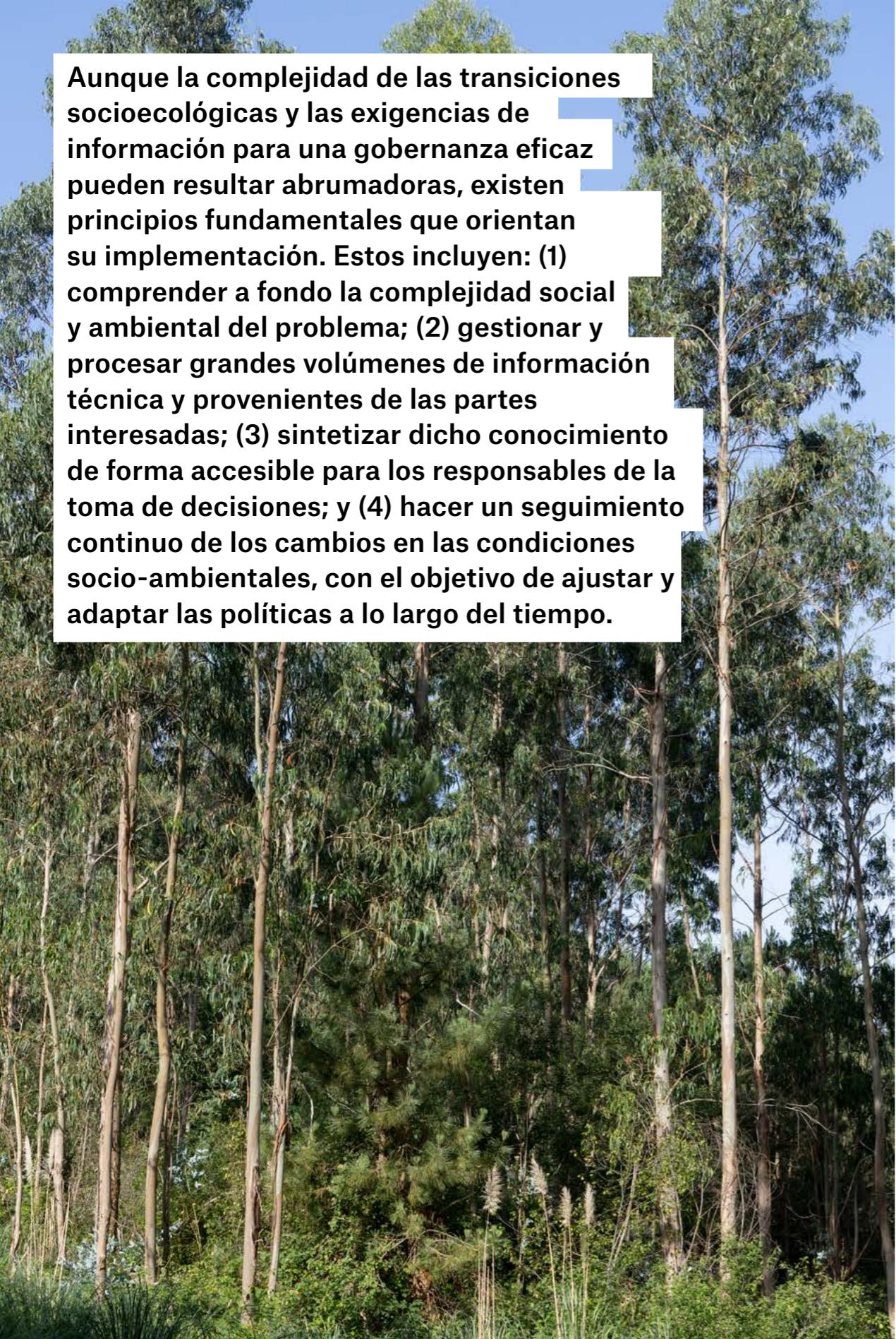
- **Restricciones legales, administrativas y económicas:** Si bien las características sociales y ambientales del problema son complejas, también lo son las normas y estructuras legales y administrativas que definen el espacio político. Los diferentes organismos e instituciones pueden tener limitaciones específicas en cuanto a los tipos de políticas o medidas que pueden aplicar.

- **Adaptación:** Hay un factor adicional que dificulta el proceso de formulación de políticas y gobernanza. Los contextos sociales, medioambientales y administrativos están en constante cambio. Algunos cambios son lentos, otros rápidos, pero a medida que cambia el contexto, también lo hace la opinión de las partes interesadas. Para gobernar eficazmente las transiciones socioambientales, es fundamental diseñar políticas adaptativas. En la gestión ambiental, esto implica la puesta en marcha de procesos para recopilar información relevante y adaptar la aplicación formulación e implementación de las políticas a lo largo del tiempo, a fin de garantizar que sigan estando en sintonía con la dinámica social y ambiental cambiante.

#### Parte I. Marco teórico



Aunque la complejidad de las transiciones socioecológicas y las exigencias de información para una gobernanza eficaz pueden resultar abrumadoras, existen principios fundamentales que orientan su implementación. Estos incluyen: (1) comprender a fondo la complejidad social y ambiental del problema; (2) gestionar y procesar grandes volúmenes de información técnica y provenientes de las partes interesadas; (3) sintetizar dicho conocimiento de forma accesible para los responsables de la toma de decisiones; y (4) hacer un seguimiento continuo de los cambios en las condiciones socio-ambientales, con el objetivo de ajustar y adaptar las políticas a lo largo del tiempo.



Parte I. Marco teórico





# El caso de Urdaibai

Parte I. Marco teórico



Parte I. Marco teórico

La propuesta de ampliación del Museo Guggenheim en Urdaibai tiene como objetivo ampliar la oferta museística y contribuir al desarrollo de la comarca. Esta actuación implica cuestiones de conservación del ecosistema en la reserva de la biosfera, el patrimonio cultural y tradicional de Urdaibai, el desarrollo económico y de las infraestructuras de la comarca, la gestión ambiental, el futuro del trabajo en el territorio y la inclusión de las partes interesadas en la elaboración de políticas. Tratadas individualmente, cada una de estas cuestiones podría abordarse como un problema político aislado. Sin embargo, cualquier medida o política aplicada en cada uno de estos ámbitos tendría repercusiones profundas y significativas en los demás, y los efectos se percibirían de manera diferente por los distintos colectivos.

La complejidad que entraña la cuestión de la posible ampliación del Museo Guggenheim en Urdaibai supone un reto para comprender adecuadamente el abanico de cuestiones que plantea el caso, pero también ofrece una oportunidad única para comprender mejor las necesidades, los intereses, los sistemas de valores y las aspiraciones de los diferentes sectores de la sociedad vasca ante la necesaria transición socioecológica del territorio.

# Parte II

## Enfoque de trabajo

ESTE APARTADO DESCRIBE LA METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL PROCESO DE ESCUCHA, ENFATIZANDO LA IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS CUALITATIVO, EL MAPEO RELACIONAL Y LA INTERPRETACIÓN COLECTIVA DE LA INFORMACIÓN PARA COMPRENDER MEJOR LAS DINÁMICAS CULTURALES, SOCIALES Y TERRITORIALES QUE AFECTAN A ESTE DEBATE.

Elemento	Definición	Fortalezas	Limitaciones
Escucha	Comprender narrativas culturales y percepciones comunitarias profundas.	Profundidad, riqueza narrativa.	Menor incidencia inmediata, depende de interpretación.
Mapeo	Visualizar relaciones e interacciones entre agentes sociales clave.	Identifica brechas, oportunidades, y actores estratégicos.	Necesidad constante de actualización.
Interpretación colectiva	Análisis compartido de hallazgos, fortaleciendo consenso y diversidad de voces.	Democratización, validación inclusiva.	Abstracción, requiere buena facilitación.





Parte II. Enfoque de trabajo

Como hemos señalado, esta investigación se sitúa en el marco de la complejidad, por lo que se requieren herramientas que permitan una comprensión sistémica de los problemas y una intervención adaptativa conectada con las dinámicas culturales y territoriales (Rittel y Webber, 1973). Para ello, es necesario utilizar técnicas que faciliten la captura, análisis e interpretación de la información en entornos en constante transformación. El análisis debe considerar la manera en que las identidades colectivas y las relaciones sociales influyen en su configuración, apropiación e impacto. A diferencia de otros enfoques metodológicos que estructuran la investigación en fases secuenciales, este proceso de escucha plantea un proceso de análisis no lineal y en constante retroalimentación.

Este proceso de escucha se ha estructurado en torno a tres elementos clave: **(1) mapeo de actores, (2) recogida de narrativas e (3) interpretación colectiva**. Estas herramientas no operan de manera aislada, sino que se articulan en un proceso de aprendizaje iterativo, en el que cada fase alimenta al resto y permite reformular la investigación conforme avanza el análisis.

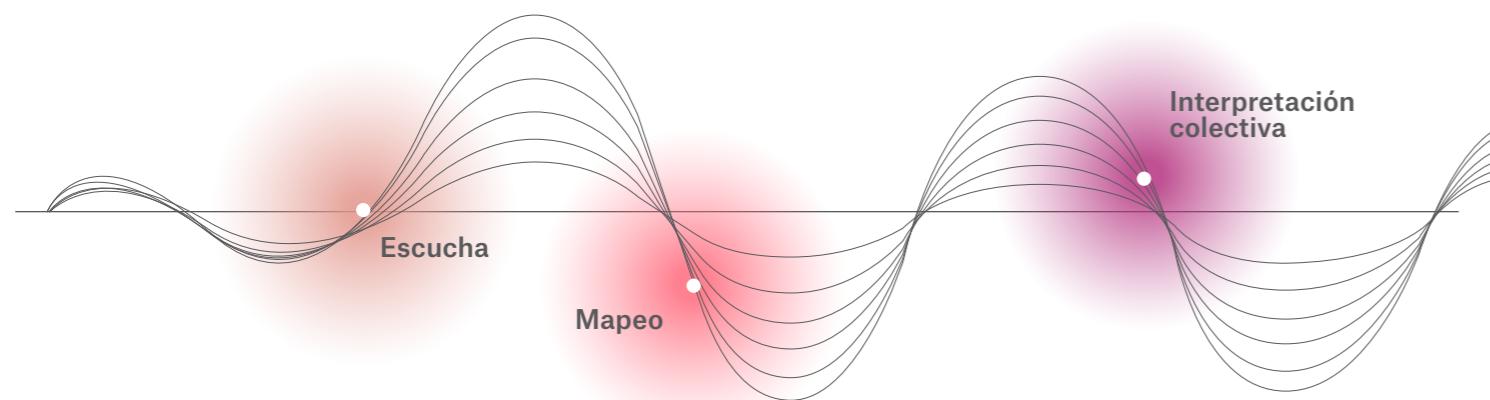
En los siguientes apartados se detalla cada una de estas tres técnicas, comenzando por el mapeo, entendido como una herramienta fundamental para visualizar el ecosistema de innovación, identificar interconexiones y analizar brechas y oportunidades dentro del sistema.

**>En el Anexo 1, se explica en detalle cada uno de estos elementos.**

Estas herramientas no operan de manera aislada, sino que se articulan en un proceso de aprendizaje iterativo, en el que cada fase alimenta al resto y permite reformular la investigación conforme avanza el análisis. No obstante, en esta investigación se aplicarán únicamente las tres primeras, ya que no se trata de acompañar un proceso de innovación social en marcha ni de llevar a cabo un proceso de co-creación.

En el ANEXO 1 de este informe (página 79) se detalla cada una de estas tres técnicas, comenzando por el mapeo, entendido como una herramienta fundamental para visualizar el ecosistema de innovación, identificar interconexiones y analizar brechas y oportunidades dentro del sistema.

En el abordaje del reto complejo del cambio climático y la transición energética, se ha tendido a separar los ámbitos de la sostenibilidad ecológica y el cambio social. O, dicho de otra forma, no se ha reparado lo suficiente en las múltiples transformaciones sociales que generan en las comunidades la crisis socio-ecológica y los esfuerzos que se están llevando a cabo para revertir la situación. Tendremos que aprender a gestionar con nuevas herramientas la interrelación entre los problemas medioambientales y las desigualdades sociales, económicas y territoriales.



Parte II. Enfoque de trabajo



# Parte III Narrativas

## Parte III. Narrativas

El proceso de escucha comenzó en febrero de 2025 con un mapeo de las iniciativas existentes en la comarca, disponible en la herramienta digital ([urdaibai.agirrecenter.eus](http://urdaibai.agirrecenter.eus)), que ha permitido identificar a los agentes clave a los que se debería escuchar. Aunque por el momento el mapeo solo nos ha servido para identificar agentes clave y garantizar que recogemos su narrativa, en próximas fases de la intervención podremos cruzarlo con las percepciones para tener una imagen de conjunto sobre cómo en la comarca se equilibran, o no, los diferentes patrones narrativos.

Las personas que participan en el proceso han sido identificadas a través de un muestreo mediante bola de nieve, una de las técnicas más populares en la investigación cualitativa. Esta metodología permite incluir las voces de personas fuera de redes formales, a menudo las más difíciles de identificar. Comienza con un pequeño grupo inicial, que recomienda a otros participantes, y continúa hasta que las opiniones se repiten y ya no surgen nuevos matices.

Hasta ahora, se han recogido más de 500 narrativas individuales, y el objetivo es alcanzar 1000 al final de 2025. La mayoría de las narrativas se han recogido a través de entrevistas semiestructuradas, con preguntas abiertas que permiten a las personas hablar libremente sobre los temas que consideran más importantes. Las conversaciones han girado en torno a cuestiones como:

- **¿Qué está sucediendo en la comarca?**
- **¿Cuáles son sus principales retos?**
- **¿Qué oportunidades existen?**
- **En este contexto, ¿qué opinas sobre la posible ampliación del Museo Guggenheim en Urdaibai?**
- **¿Quién ganaría o perdería con todo esto?**
- **¿Qué más querrías añadir?**

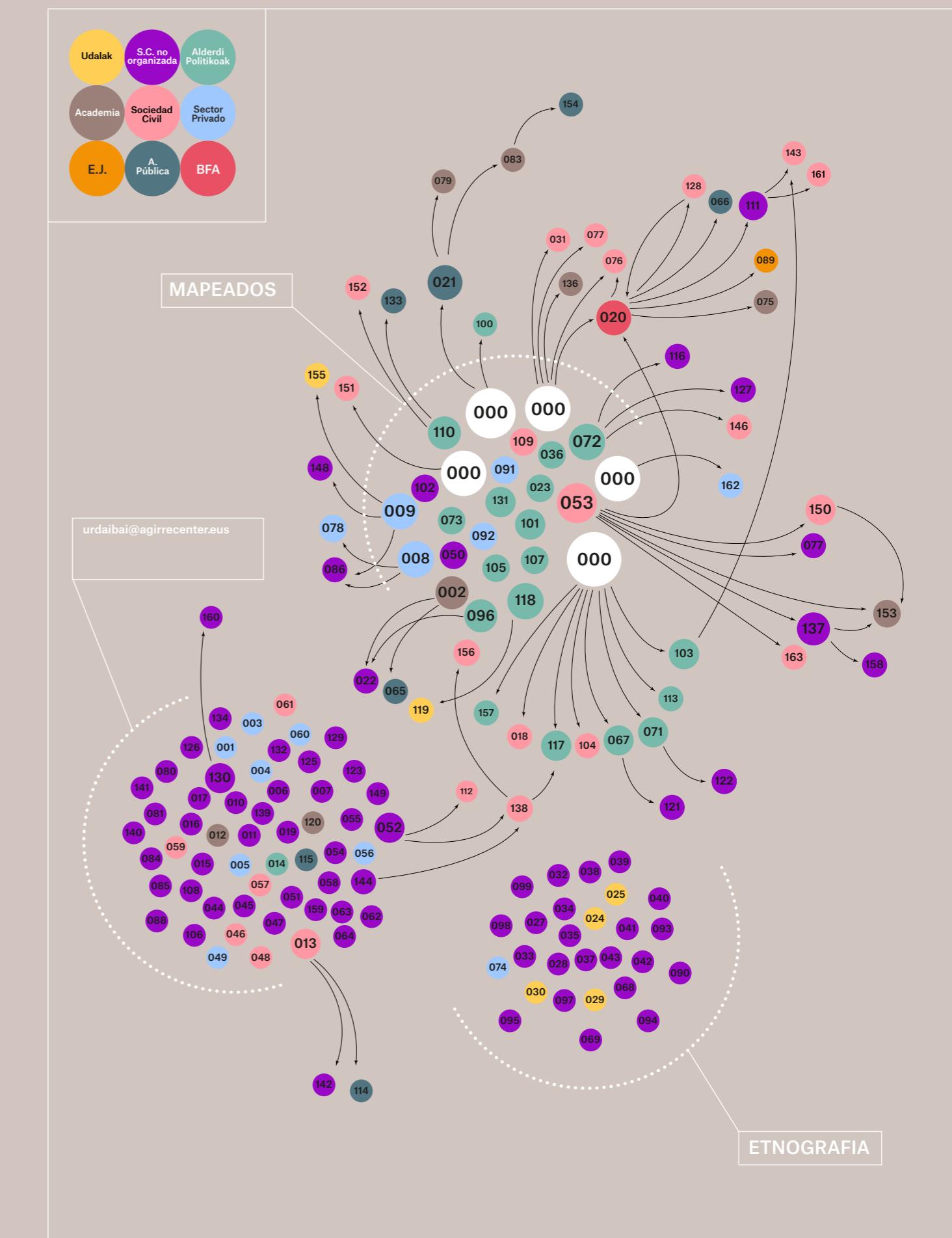


Con esta estructura abierta se ha buscado generar un espacio de conversación que favorezca la emergencia de narrativas situadas y espontáneas, sin imponer categorías predefinidas.

La inmensa mayoría de las conversaciones han sido grabadas, transcritas y anonimizadas. Ya se pueden consultar en la herramienta digital los primeros 250 ejemplos, aunque aún no reflejan toda la diversidad de opiniones recogidas. La herramienta digital también permite ver qué iniciativas están en marcha para abordar estos temas y valorar si realmente están dando respuesta a las percepciones recogidas en el proceso.

Las narrativas recogidas mediante el muestreo en bola de nieve se han analizado en los primeros espacios de contraste, a través de perfiles etnográficos, para asegurar que todas las voces están representadas y que las redes no han condicionado el contenido. Estos perfiles no se construyen a partir de variables demográficas, sino de patrones de sentido compartidos que emergen del análisis cruzado de las narrativas. Además, este análisis se complementa con una codificación temática y relacional en la Ktool, lo que permite observar cómo se conectan distintas percepciones, qué contradicciones emergen y qué elementos se repiten, cambian o se refuerzan a lo largo del tiempo.

**>En el anexo 1, se describe en detalle y se profundiza en la elección del muestreo de bola de nieve para este trabajo.**



Estas sesiones se han celebrado en distintos municipios de la comarca de Busturialdea-Urdaibai: Ibarrangelu (11 de junio), Murueta (18 de junio), Bermeo (25 de junio), Gernika (2 de julio) y Elantxobe (7 de julio). Han contado con la participación de personas que ya han opinado, otras que aún no habían participado, agentes clave de la comarca e instituciones vascas.

En el proceso de escucha han emergido cinco patrones narrativos que reflejan las distintas formas de posicionarse ante la iniciativa y, más ampliamente, frente al futuro de la comarca. Lejos de ser homogéneos o cerrados, estos patrones agrupan voces plurales —en edad, género, ideología o profesión— que comparten argumentos, preocupaciones o prioridades similares. Estos cinco patrones no solo revelan posiciones sobre el museo, sino formas diversas de entender el desarrollo, la gobernanza, la participación y la identidad en Urdaibai. Es importante destacar que no se trata de patrones definitivos. Este informe es preliminar y en los próximos meses el proceso de escucha profundizará en todos estos patrones.

Las citas que aparecen entrecomilladas y con un código numérico asociado son citas reales y textuales extraídas de las entrevistas realizadas en el proceso de escucha.

En una misma entrevista, una persona puede posicionarse de forma diferente según el tema que esté abordando. Es posible que, en determinados momentos, se acerque más al perfil 1 y en otros al perfil 2, dependiendo de su experiencia, prioridades o del contexto concreto del que esté hablando. Esto muestra que las narrativas no son bloques fijos ni excluyentes, sino entramados complejos y cambiantes. Por eso, algunas citas pueden aparecer asociadas a más de un patrón narrativo. Esta superposición no es una incoherencia, sino una manifestación de la riqueza y profundidad del proceso de escucha.

Por otro lado, aunque la muestra sobre la que estamos trabajando sea ya significativa, es muy importante recordar que este avance de resultados no significa prevalencia, ni refleja el resultado real de una hipotética consulta.

# Principales patrones emergentes

Parte III.  
Narrativas

001



Primer patrón narrativo

*"Lotsagarria da museo pribatu batek zintzilikatuta edukitzea proiektua, eta erakunde publikoek diru publikoarekin subentzionatzen duten proiektu horren inguruau herritarrei informaziorik ez ematea" (0150)*

## “Estoy absolutamente en contra de la ampliación del museo Guggenheim en Urdaibai”.

**Este primer patrón representa la oposición más frontal a la posible ampliación del museo en la comarca. Su principal objetivo es evitar que se lleve a cabo este proyecto y considera que la discusión debe centrarse en esta cuestión más allá de que haya otros temas relevantes relacionados con el desarrollo de la comarca. Aunque en las interpretaciones colectivas le hemos asignado una edad y una profesión ficticia para humanizarlo, dentro de este mismo patrón confluyen diferentes generaciones, género, ocupaciones o incluso ideologías y posiciones políticas. Sus argumentos son contundentes: la posible ubicación del museo en el humedal de Murueta no respeta la legislación vigente, no existe información suficiente sobre el proyecto y las decisiones se han tomado en contra de la voluntad de la ciudadanía.**

001



Primer patrón narrativo

Unida a esta preocupación principal, se cuestiona el modelo de desarrollo turístico. En Urdaibai, al igual que otros lugares costeros de Euskadi, se percibe una gran masificación turística en la época estival. Este patrón narrativo construye sus opiniones desde la experiencia vivida con la gestión de San Juan de Gaztelugatxe. Las citas que avalan esta narrativa nos hablan de un espacio patrimonial público que ha dejado de estar disponible para los vecinos y vecinas de la comarca y que se ha “mercantilizado”. Este mismo caso se asocia directamente con el aumento del precio de la vivienda, la saturación de la red de transporte y la sustitución de una economía productiva por una oferta de servicios de baja calidad. En su opinión, la experiencia vivida en San Juan de Gaztelugatxe demuestra el potencial impacto negativo que tendría el museo en Urdaibai: “Tenemos el precedente de San Juan de Gaztelugatxe. Con el tema de Juego de Tronos, nos ha producido un poco de miedo y turismofobia y eso está ahí presente (0157). “Siempre caemos en el mismo error como unos novatos y si ves los sitios donde hay mucho turismo, la huella ecológica que dejan, los beneficios para

quién son y lo que repercute a la vida de los habitantes del sitio y la calidad de vida baja muchísimo.” (0234). De forma complementaria, alerta del impacto de este tipo de actuaciones en la vida diaria de los pequeños municipios.

La transcripción literal de las opiniones recogidas muestra un estilo vehemente y enfadado, pero no debe confundirse con falta de profundidad o matiz. Este patrón narrativo es compartido por activistas y personas expertas en medioambiente que ponen el acento en el impacto colectivo de una posible ubicación del museo en la zona, pero también por vecinos y vecinas que se preocupan por su calidad de vida y el ocio.

# 001 Argumentos



Primer patrón narrativo

## Turismo

Este patrón considera un gran error apostar de forma exclusiva por el desarrollo del turismo en la zona como vía de desarrollo socio-económico, que genera empleos precarios, temporales, con sueldos bajos, en una comarca en la que históricamente ha predominado un empleo de mayor calidad vinculado a la actividad pesquera y la industria.

## Vivienda

La crisis de la vivienda está muy presente en este patrón narrativo: "Ikusten da masifikazioa. Jente asko, bizitza gero eta garestiagoa... Niretzako ez dago ondo museo bat eitzia, Urdaibai bada museo bat, ez da behar beste ezer." (0017)

## Identidad

En este contexto medioambiental y social no se entiende una inversión que se considera enorme, de dinero público, en un artefacto turístico que no está ligado a la comarca y su identidad: "Se van a utilizar en exclusiva fondos públicos para potenciar una empresa privada, porque la Fundación Guggenheim es una empresa 100% privada" (0192).

## Ecología

Este patrón narrativo construye su argumentario como instrumento para la conservación del medio ambiente en la comarca. La ampliación del museo Guggenheim en la comarca pondría en peligro la riqueza ecológica del territorio.

## Gobernanza

Se siente especialmente agraviado por los pasos que entiende que se han dado desde las instituciones para avanzar en el proyecto, incluyendo la limpieza de terrenos contaminados, ya que no puede verse como chantaje y considera que debía haber sucedido de manera independiente al proyecto de ampliación del museo. En ese sentido, denuncia la falta de transparencia y comunicación institucional del proyecto. Considera que no se ha dado información suficiente y veraz.

# 001



Primer patrón narrativo

Finalmente, este patrón narrativo considera que el nombramiento de Reserva de la Biosfera en 1984 contenía el espíritu de convertirse en un laboratorio para experimentar en todo lo que podría hacerse en un entorno medioambientalmente protegido, aprender a ser pioneros en economía y tecnologías verdes o ser referentes internacionales en I+D verde.

Considera que la protección y el desarrollo económico deben ser compatibles, pero –"hay un límite ecológico, una línea roja, en la que el desarrollo no puede entrar"–.

De cara al futuro, ve oportunidades desaprovechadas en el primer sector, que representa la identidad histórica de la comarca: "gu gara itsasoa eta lurra", se afirma en más de una ocasión. Considera que Urdaibai tiene que ser pionero en recuperar ese primer sector en decadencia, crear un polo o *food hub* con espacios de consumo, almacenes, formación, venta de productos, cocina, servicios a escuelas y residencias locales. Esto ayudaría a paliar el "éxodo" que se produce cada mañana desde la comarca a Bilbao o Amorebieta para ir a trabajar fuera de la comarca.

En definitiva, este patrón no se opone por inercia. Está convencido de que se vive un momento trascendental para el futuro de la comarca. Quiere un Urdaibai con futuro, donde mar y tierra sigan siendo sustento real, y donde se apueste por la innovación verde en lugar de repetir modelos turísticos caducos.

002



Segundo patrón narrativo

*"No se apuesta por líneas de desarrollo para la comarca. Urdaibai se nos ha quedado estancada y en proceso de declive económico total"* (0138)

## “Estoy en contra de la ampliación, pero quiero hablar del desarrollo de la comarca”.

**Este segundo patrón se opone también a la ampliación del museo, pero considera que es necesario centrar la discusión en el desarrollo de la comarca. Es una cuestión de prioridad o urgencia. Este patrón también es compartido por diferentes ideologías, géneros y generaciones. Las narrativas recogidas en este patrón consideran que Urdaibai está estancada y en declive. A pesar de conocer las propuestas que se están impulsando por las instituciones en el marco del nuevo Plan Estratégico de la comarca y la declaración de zona de actuación prioritaria (ZAP), consideran que la inversión económica es insuficiente, la discusión ha sido superficial y limitada a los agentes menos críticos.**

002



Segundo patrón narrativo

Temen que el resultado de este proceso pueda ser una apuesta por el turismo “todo al rojo” (0072), “No se pueden meter todos los huevos en la misma cesta” (0036). Al igual que el primer patrón, considera que esa inversión pública en la comarca debería estar encauzada a otras cosas que llevan décadas esperándose. “Berriztatzea edo inpultso berria ematea, nire ustez bai etorri beharko litzatekeela inbertsio publikoaren eskutik, baina badaude beste apustu batzuk.” (0195)

“La zona está necesitada de un plan estratégico para la economía de la comarca, y no puede ser solo Guggenheim, porque la estrategia para la zona va más por la cosa industrial que por la turística, que ya tiene mucha presión.” (0040)

Aunque está en contra del proyecto de ampliación del Guggenheim en Urdaibai, reclama más inversiones y nuevas infraestructuras. En opinión de este patrón, las iniciativas para el desarrollo económico de la comarca están desconectadas y no ponen el acento en la necesidad de impulsar un nuevo modelo industrial, formación, investigación y nuevas tecnologías vinculadas a la descarbonización: “Ez dotuste Guggenheim museoa txanpinoi modura txertatuta baliogarria izango denik, ez badago kokatuta beste garapen proiektu baten barruan” (0032).

No está en contra de los proyectos turísticos en sí, pero cree que la prioridad debe ser proteger la biosfera y construir desarrollo económico sostenible y vinculado al territorio. Sobre todo, cree que la discusión debería focalizarse en cómo gestionar la inversión económica del plan estratégico comarcal.

Finalmente, le preocupa que la única conversación sea sobre el museo, mientras no se abordan los problemas estructurales de empleo, industria o vivienda. Siente que los jóvenes y las personas migradas no están siendo escuchados. Creen que hay que pensar desde Busturialdea y para Busturialdea.

## 002 Argumentos



Segundo patrón  
narrativo

### Compromiso social

El problema no es solo económico, le preocupa enormemente el desarrollo social. Este patrón llama la atención sobre la precariedad del sistema de cuidados en la zona y reclama una mirada diferente sobre la forma en la que se está tratando a las personas migradas que desarrollan trabajos precarios.

### Ubicación

Este patrón narrativo se opone a la localización del museo en Murueta pero considera que otros municipios más grandes podrían acoger infraestructuras culturales que pongan en valor el patrimonio vasco.

### Proyecto museístico

En relación con la propuesta presentada en la página web del Guggenheim Bilbao Museoa para Urdaibai, reclama conocer el proyecto museístico, no sólo las infraestructuras físicas. En su opinión, sólo se habla del continente, pero no del contenido.

### Gobernanza

Las opiniones critican un modelo de gobernanza anticuado, donde las decisiones llegan de arriba abajo, sin procesos de escucha o participación: "Lo que queremos es que se nos pregunte a los habitantes de la comarca qué es lo que se puede hacer aquí, pero antes de amenazar con la instalación de un museo 'sí o sí'" (0169) . Cree que se ha perdido tiempo y oportunidades por no planificar con visión de futuro y por falta de voluntad política.

### Primer sector

Ve oportunidades claras si se apostara por la diversificación: potenciar el primer sector, crear un polo agroalimentario, atraer I+D verde y crear empleo de calidad: "Biosfera erreserba batean egonda ekonomia eta teknologia berdetik tiratu dezakegu, I+D polo bat sortu dezakegu, erreferentzia izan gaitezke" (0103).

## 003



Tercer patrón  
narrativo

*Animaliek bai, baina gu be bai, los animales de dos patas que somos nosotros. Ze bestela, azkenean guk amaituko dugu erreserba indiar batean, ipiniko gaitue han eta hala, hasi berbetan euskeraz! - (0144).*

"Estoy a favor, tenemos que hacer algo".

Este patrón representa a quienes apoyan la posible ampliación del museo. Su principal argumento es que hay que tomar la iniciativa ante una situación de declive. En su opinión, las instituciones tienen la responsabilidad y la legitimidad democrática para plantear iniciativas tractoras y disruptivas y, aunque son conscientes de que pueden surgir críticas, argumentan que siempre se cuestiona lo nuevo, hasta que funciona. Consideran que normalmente criticamos a las instituciones por no hacer suficiente y cuando lo hacen, son cuestionadas. Lo comparan con lo que ocurrió con el museo Guggenheim Bilbao: rechazo inicial y apoyo generalizado tras ver su impacto positivo.

# 003



Tercer patrón  
narrativo

Este patrón recoge las narrativas de personas de diferentes generaciones, sexos e ideologías (no es un patrón narrativo asociado exclusivamente a un partido político) que están a favor del proyecto de ampliación del museo, pero también a muchas personas que no tienen empleo en la actualidad (o es precario) y a colectivos que trabajan en hostelería, servicios y turismo. Está especialmente presente en los pueblos más pequeños del interior de la comarca y en la margen derecha de la ría.

"A mí la idea inicialmente me gusta, porque al final eso es algo parecido a lo que se hizo en Bilbao en su día. Por supuesto, siempre que sea con respeto al medio ambiente y regulado" (0101).

Sus motivaciones tampoco son homogéneas. En algunos casos, se trata de un sí claro y directo al proyecto. En otros, el apoyo está más vinculado a la idea de que "hay que hacer algo grande", porque la situación en la comarca es insostenible, y en ese contexto, el museo es bienvenido. Se comparte una urgencia común: no podemos seguir así.

# 003



Tercer patrón  
narrativo

## Emergencia

Cree que la situación en Urdaibai es insostenible, o se hace algo, o la comarca muere: Nik bakarrik esan gura dutena da proiektu hori aurrera ez badoa, zeozer egin behar dala (0106). Este patrón narrativo habla de pueblos sin vida, con bares cerrados y sin comercio, y siente que la gente joven no puede quedarse por la falta de vivienda y empleo. En su opinión, faltan servicios sanitarios, de movilidad, hay problemas de agua... En algunos casos, se habla desde la nostalgia de lo que hemos sido y ya no somos, y enumera la relación de empresas cerradas en los últimos años. La idea que resume su argumento es que no vale quedarse parados.

## Argumentos

### Experiencias positivas

Este patrón menciona recurrentemente el Bird Center como caso de éxito. En su opinión, en este proyecto ha habido una actuación física en la marisma y nadie se ha quejado. Este proyecto atrae anualmente a miles de personas y no se considera que haya tenido un impacto negativo en el entorno.

### Desestacionalización

En otros casos, quizás más vinculados en lo laboral al turismo como negocio y la hostelería, se apela a la falta de turismo en invierno, y cree que el proyecto podría traccionar una desestacionalización del turismo en la zona: "Turismoa errealidate bat da gure eskualdean gaur egun, baina errealidate hori bilakatu behar dogu garapenerako aukera" (0030). Le gustaría que no fuera solo un museo, sino un proyecto con muchas capas: cultura, empleo, naturaleza y otros elementos. Aunque está a favor del proyecto, reconoce que no tiene toda la información y le gustaría saber más antes de decidir con claridad. Cree que es cuestión de verlo como una oportunidad para no quedarse estancados.

### Diferencias en la comarca

Este patrón narrativo llama la atención sobre la diferente realidad que viven los municipios más grandes y los pequeños, sobre todo los del interior en la margen derecha de la ría. Considera que muchas de las voces contrarias a la ampliación del proyecto lo hacen desde una situación de privilegio y sin conocer la realidad de despoblación y falta de servicios de los municipios más pequeños. Se menciona al sector primario como posibilidad de futuro pero nadie quiere que sus hijos e hijas se dediquen a la pesca o a la agricultura.

### Ecología

Se considera ecologista, pero no cree que proteger el territorio signifique no hacer nada. Le parece que la comarca necesita movimiento, actividad y proyectos que den trabajo real. "Que no sea solo un museo".

004



Cuarto patrón narrativo

*Uno de los errores ha sido la falta de información con evidencias claras. Como dicen, "el dato mata el relato". Si los datos justifican el proyecto, muchas resistencias se desinflan. Pero sin datos, las dudas persisten. - (0133)*

## "Depende de cómo se haga, no tengo información suficiente".

**Este cuarto patrón no tiene una posición totalmente definida y representa a personas que en función del desarrollo de la iniciativa, se posicionaría a favor o en contra de la ampliación del museo. Comparten con los patrones anteriores la crítica a la falta de información y por ese motivo consideran que no pueden tener una posición clara.**

004



Cuarto patrón narrativo

Las narrativas recogidas en este patrón no descartan en términos absolutos la idea de un posible Museo Guggenheim en Urdaibai, pero cree que faltan datos claros y un plan para la comarca. Considera que si hubiera evidencias de que realmente va a generar empleo de calidad y no va a dañar el entorno, se matizarían muchas resistencias: "Como cualquier otro proyecto. Su tramitación debe garantizar los criterios de la Reserva. La Reserva de la Biosfera implica compatibilizar desarrollo social con protección medioambiental." (0312). Quiere pensar que esto será así, pero sin datos claros ni garantías, la desconfianza persiste. Cree que en la comarca se vive muy bien, critica ciertos comportamientos de "microlocalismo", en el que muchas personas de la comarca consideran trabajar en Bilbao como un signo de baja calidad de vida y minimiza la narrativa del éxodo a Bilbao para trabajar: "no se cae el mundo por trabajar fuera de la comarca". (0392).

En términos generales, no ve problema en que se construya un museo si se hace bien, y confía en que la Fundación Guggenheim no asociará su marca a un proyecto que tenga un impacto negativo en el medioambiente. En este sentido, le parece que la ubicación es muy importante: "Hay zonas en Gernika sin tener que coger el estuario de Urdaibai. El problema es que se quiere poner ahí, en ese sitio, con toda la maravilla que tenemos ahí. No estoy en contra de que se haga, pero no ahí" (0264).

## 004 → Argumentos



Cuarto patrón  
narrativo

### Información

El problema no es solo económico, le preocupa enormemente el desarrollo social. Este patrón llama la atención sobre la precariedad del sistema de cuidados en la zona y reclama una mirada diferente sobre la forma en la que se está tratando a las personas migradas que desarrollan trabajos precarios.

### Empleo

También considera que la comarca está lista para repensar su futuro desde las necesidades compartidas por la inmensa mayoría de sus habitantes: "Erdian dago eskualde bat bere burua berpentsatzeko prest dagoena. Eta batzen dituenak, bai aldekoak zein kontrakoak, uste dut dela etorkizunera begira kalitatezko lanpostuak lortzeko nahia. Baiezkoak eta eezkoak izango dira, baina denek nahi dute hori modu batera edo bestera" (0344).

### Ubicación

Le gustaría explorar otras opciones, tanto de ubicación como del formato de los edificios. Dentro de este patrón, hemos encontrado sugerencias de edificios más pequeños, modulares, rotatorios entre diferentes ubicaciones, de arquitectura efímera, y que además de no contaminar pueda tener un efecto regenerativo en el entorno. Al igual que al primer patrón descrito, le preocupa que la limpieza de suelos contaminados se interprete como chantaje para hacer el museo, en lugar de una obligación de las instituciones independientemente de cualquier otra consideración: "Oin Dalia konpontzeko, erosi terrenue eta deskontaminatuko dugu danon artien kontaminaute dauena" (0200).

### Cultura vasca

Este patrón narrativo piensa también en el arraigo local. Si se hace un museo, cree que no tendría sentido replicar el Guggenheim de Bilbao, sino que debería construirse conectado con la cultura vasca de vanguardia.

### Participación

Aunque critica la falta de transparencia en el proceso, no se siente especialmente llamado a participar, sobre todo porque muestra desconfianza hacia las instituciones.

Unida a esta desafección institucional, durante el proceso han surgido también voces que, aunque no han querido participar directamente en entrevistas o espacios de interpretación colectiva, expresan una opinión clara cuando se les interpela de forma informal o indirecta. Los patrones que irán evolucionando hasta final de año reflejarán un mosaico completo de las narrativas existentes en el territorio.

## 005 → "Mi opinión no va a cambiar las cosas".



Quinto patrón  
narrativo

*"Al final, llevamos en crisis mucho tiempo, esto se ha hecho muchas veces, nunca ha salido nada y ya estamos un poco hasta las narices, cansados. Dices... otra más, ¿para qué?" (0132).*

**Este quinto patrón representa principalmente a aquellas personas que expresan impotencia, desafección y escepticismo respecto a los procesos participativos e institucionales. Consideran que su voz no cuenta lo suficiente como para cambiar el rumbo de las decisiones. A menudo dan por hecho que las instituciones ya tienen tomada la decisión, y por tanto, participar no tiene sentido. Algunas personas adscritas a este patrón están participando en el proceso de escucha, pero lo hacen con escepticismo..**

005



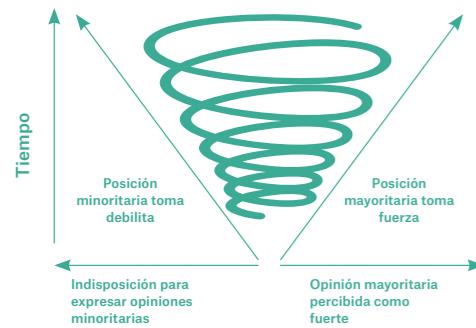
Quinto patrón  
narrativo

Como el patrón anterior, es contradictorio en la medida que puede representar a personas que potencialmente podrían estar a favor y que prefieren no posicionarse públicamente, pero también a personas que están en contra de la ampliación del museo y que, al final del día, no confían en que el proceso de escucha vaya a ser tenido en cuenta. Asimismo, las sesiones de interpretación colectiva han sugerido que incluye a personas que podrían posicionarse, pero no lo hacen por temor a las consecuencias sociales de emitir una opinión que perciben como minoritaria o incómoda.

Este patrón se caracteriza por su complejidad y ambivalencia, y será necesario un mayor trabajo de escucha cualitativa para comprender mejor los matices de cada voz. Como en todos los debates sociales que generan opiniones encontradas, las narrativas que comparten este perfil consideran que puede existir cierta dificultad e incluso un fenómeno de "espiral de silencio" a la hora de expresar opiniones públicas sobre esta cuestión y que el proceso de escucha debe hacer un esfuerzo especial en identificar estas posibles narrativas y voces ocultas.

#### Espiral del silencio

Elisabeth Noelle-Neumann  
1979



La espiral del silencio es una teoría de comunicación que describe cómo las personas tienden a guardar silencio sobre sus opiniones cuando creen que son diferentes a la opinión mayoritaria, por miedo al aislamiento o rechazo social. Este fenómeno puede llevar a una percepción distorsionada de la opinión pública, donde una opinión minoritaria parece más fuerte y extendida de lo que realmente es.

005



Quinto patrón  
narrativo

#### Desconexión

Según las narrativas recogidas, las personas que consideran que su voz no cuenta para las instituciones, utilizan una gran variedad de argumentos. En algunos casos, son argumentos críticos con la desconexión entre instituciones y sociedad, pero en otros casos lo atribuyen a una falta de información o conocimiento sobre el tema: "Herritarrok jakin behar doguz gauzak, baina batzutan herritar guztiok ez dekogu ahalmena eta ezagutza gauzak erabakitzeko." (0187).

"Lo que estamos hablando igual ya está ya decidido y yo estoy participando, pero si es una cosa que ya de por sí ya viene impuesta..." (0041)

Este patrón considera que todo se está convirtiendo en un lujo en la comarca, incluso alquilar un piso modesto, y lo vincula también con el modelo de turismo que se está imponiendo en los últimos años. Sus argumentos refuerzan la idea de que las prioridades institucionales están desalineadas con las necesidades reales de la población.

"Etxebizitzaren arazoagaz ez dabe jokatzen behar litzatekeen ausardia eta arduragaz, eta hemen benetan arazo potoloa daukagu. Nik gura dot gure seme-alabak hemen hasi eta hemen geratzea, ez ihes egin behar izatea beste herrialde edo herri batera. Eta ez dot ikusten benetan erronka horiei erantzungo deutsen politika publiko sendo eta koherenterik." (0361)

Argumentos

#### Desconfianza

Este patrón es muy crítico con la gestión de la iniciativa y cree que pueden existir intereses ocultos que la sociedad desconoce. Se mencionan específicamente posibles intereses vinculados a la especulación inmobiliaria en la zona de Murueta y mencionan los cambios legislativos que se han producido recientemente en la normativa de costas como la prueba más evidente de que se pueden saltar las reglas si hace falta. La desconfianza es uno de los ejes principales de este patrón.

"Lo que estamos hablando igual ya está ya decidido y yo estoy participando, pero si es una cosa que ya de por sí ya viene impuesta..." (0041)

#### Otras urgencias

Este patrón también recoge que hay otras urgencias que deberían abordarse antes que el museo. Entre ellas, destacan la vivienda, el transporte, los servicios sanitarios. Ve la vivienda como el problema más urgente y real: alquileres imposibles, compra fuera de su alcance y del de cualquier joven: "Etxebizitza da arazorik larriena momentu honetan. Ezinezkoa da etxebizitza bat eskuratzea, VT gehiegi daude. 700 euroko alokairua dugu, segun eta non, Erostea ezinezkoa da, gazteek dirulaguntzekin lortzen dute alokatzea. Alde zaharrien bizitxie, lujo bat..." (0037).

# Parte IV

## Primeras conclusiones





HE  
RUTA

ITSASBIDAI GIDATUAK

RUTADE ELANTZ

Duración: 1 h. / Inauguración: 10:00



BERMEO - IZARO - O  
ELANTXOBÉ - MUNDAKA

ABRIL - MAYO - JUNIO - SEPTIEMBRE - OCTUBRE  
APRIL - MAYO - JUNE - SEPTEMBER - OCTOBER  
SÁBADO DIA 10  
DOMINGO DIA 10  
Los horarios y días de actividad están sujetos a cambios dependiendo de las condiciones del mar y del clima.

Y PARA  
GRUPOS PARTICULARES

RUTA, DURACIÓN Y HORARIO A ELEGIR  
IZARDOA, IZARDOA EN ORDUÑA, AUREAN  
Para más información contactar con el servicio de atención al cliente.

una EXPERIENCIA ÚNICA para VERANO

!!! VEN A NADAR CON TIBURONES !!!

información y reservas

[WWW.MAKOPAKO.ES](http://WWW.MAKOPAKO.ES)

686 241 762

MakoPako

mako\_pako



Para todos los públicos  
todos los días de verano  
desde Bermeo



MAKOPAKO  
BASQUE SHARK DIVING



## 1. Pluralidad

La primera conclusión de esta primera fase del proceso de escucha es que la participación está siendo muy plural y activa. Hemos recogido ya más de 500 narrativas y hemos identificado a otras 400 personas a través del proceso de bola de nieve que serán entrevistadas en los próximos meses. La mayoría de estas narrativas pueden leerse íntegramente en la plataforma digital habilitada para este proceso, de manera anonimizada y con autorización expresa de los y las participantes. Agradecemos sinceramente la confianza que han mostrado estas personas en el trabajo de Agirre Lehendakaria Center y respetamos profundamente a las que no han querido participar. Nuestro objetivo es tratar de entender en profundidad las opiniones tanto de unos como otros y que su perspectiva quede reflejada en este informe.

## 2. Sesgo metodológico

El proceso de escucha ha identificado hasta el momento 5 narrativas principales. Aunque la muestra sobre la que estamos trabajando sea ya significativa, es muy importante recordar que este avance de resultados **no indica prevalencia de ningún patrón frente a otro**. El muestreo de bola de nieve permite que en una primera fase se recojan las opiniones de las personas más interesadas y activas, por lo que puede producirse una distorsión del resultado final. Durante los próximos meses, veremos si se confirman estos patrones o debemos introducir matices y correcciones. En nuestra opinión, todavía falta recoger más opiniones de las **personas migradas, entender mejor la perspectiva de las personas más jóvenes y más mayores**, y de los principales actores culturales del territorio.

## 3. Gobernanza colaborativa

Los 5 patrones narrativos identificados coinciden en que no ha existido la suficiente información sobre el proyecto y que es necesario replantear la forma en la que se abordan este tipo de iniciativas. Tanto los que están a favor como los que están en contra, y sobre todo, los que no expresan una opinión definida, consideran que no disponen de la información necesaria y solicitan a las instituciones vascas que la compartan en tiempo real. Consideran que la transparencia podría disipar dudas sobre los diferentes pasos que ya se están dando.

Esta demanda viene acompañada de una **reflexión más profunda** sobre cómo deben abordarse los proyectos estratégicos de gran calado. De manera específica, se plantea la necesidad de incorporar una mirada de “gobernanza colaborativa” en la que las instituciones dialoguen con los agentes sociales, las empresas y los centros de conocimiento durante todo el proceso, no sólo al principio o al final. De la misma manera en la que se han abierto nuevos foros de gobernanza colaborativa para discutir la transformación del sistema vasco de salud, el modelo energético o las políticas de seguridad, este tipo de iniciativas estratégicas deberían seguir un modelo de actuación similar.

## 4. Necesidad de profundizar

La narrativa ligada al “depende” y la narrativa “mi opinión no cuenta”, pueden estar vinculadas a opiniones favorables o contrarias a la ampliación. El proceso de escucha deberá profundizar en estas cuestiones para desdobljar estos perfiles. Como en todos los debates sociales que generan opiniones encontradas, las narrativas recogidas consideran que puede existir cierta dificultad a expresar opiniones públicas sobre esta cuestión y que el proceso de escucha debe hacer un esfuerzo especial en identificar estas posibles narrativas ocultas.

## 5. Desarrollo humano sostenible

A pesar de las diferencias y matices, todas las narrativas se construyen desde el compromiso con el Desarrollo Humano Sostenible. Las personas que llevan décadas trabajando en el impulso de la reserva de la biosfera consideran que se ha producido una evolución muy positiva en la comarca. **Anteriormente se veía la declaración de reserva de la biosfera como un posible freno al desarrollo económico y esta narrativa ha evolucionado positivamente.**

Hoy en día, encontramos opiniones a favor y en contra de la ampliación del museo, pero por encima de narrativas diferentes existen patrones comunes y los argumentos que se utilizan para construir estas narrativas son similares: (1) es necesario combinar una protección especial del entorno (por su carácter de reserva natural) con el desarrollo socio-económico de la zona, (2) debemos apostar por un modelo de turismo que tenga en cuenta los impactos negativos que genera, especialmente en la calidad del empleo, el impacto directo en la subida de los precios de la vivienda y en la saturación de los sistemas de transporte. Existe un gran consenso sobre esta cuestión y hasta la fecha, es muy destacable que no hayamos recogido ninguna narrativa “negacionista” sobre el cambio climático o que se posicione fuera del marco de valores asociado al desarrollo humano sostenible.



## 6. El modelo de desarrollo

La mayoría de patrones identificados comparten que el debate de fondo está relacionado con el modelo de desarrollo de la comarca. Busturialdea reúne las condiciones necesarias para proyectarse al mundo como un laboratorio de innovación y experimentación avanzada que sea capaz de combinar desarrollo social, económico y protección medioambiental. Hasta el momento, el proceso de escucha y los trabajos vinculados al plan estratégico para el desarrollo de la comarca han caminado en paralelo, pero en el futuro podrían interconectarse.

Estas voces solicitan un nuevo modelo de turismo y ofrecer soluciones concretas a los problemas de vivienda y transporte que genera el modelo actual. Todas las narrativas coinciden en que durante los últimos 10 años ha cambiado la manera en la que la sociedad vasca entiende el valor del turismo, no solo en Urdaibai. Si hace una década atraer visitantes a una comarca en desarrollo era interpretado positivamente, en la actualidad existe una visión mucho más crítica sobre los impactos reales que genera. Lo que antes era sinónimo de prosperidad, hoy genera dudas y resistencias por su impacto directo en vivienda, movilidad, servicios y cohesión social.

## 7. La ubicación como elemento simbólico

La posible ubicación del museo es una cuestión central. El proceso de escucha ha permitido constatar que no hay una oposición frontal a la posibilidad de desarrollar nuevas infraestructuras culturales. Sin embargo, la ubicación en Murueta genera rechazo de manera transversal en diferentes perfiles y se ha convertido en un punto de fricción simbólica, cargado de valores ambientales, históricos y emocionales para la comunidad. **Repensar la localización, dimensión y naturaleza de las posibles ubicaciones del museo permitiría reiniciar el debate.**

### Murueta como atmósfera afectiva



Escalera de participación de Sherry Arnstein, 1969

Murueta no es solo un lugar físico: es un espacio simbólico cargado de significados colectivos. Según Ben Anderson (2009), los espacios generan atmósferas afectivas: formas de afecto compartidas que exceden al individuo pero se sienten íntimamente, configurando percepciones y acciones. Las 945 hectáreas del humedal combinan orgullo territorial, memoria histórica, sensación de agravio por el abandono institucional y narrativas de protección del humedal. No es solo un entorno natural, ahora es también un símbolo identitario y político. La intervención en un espacio así requiere comprender su triple dimensión: material (humedal y terrenos contaminados), discursiva (narrativas de reserva protegida o de imposición) y afectivo-simbólica (atmósferas de desconfianza o resistencia). Estas dimensiones crean un ambiente colectivo que impide un debate constructivo si no se reconoce su complejidad.

Además, si analizamos la participación desde la "Escalera de Arnstein" (1969), vemos que actualmente la comunidad percibe su involucramiento en niveles bajos (información, consulta), lo que se interpreta como *tokenismo*: una participación que no les otorga poder real de decisión. Es decir, se les informa o consulta, pero su voz no transforma los resultados. La verdadera transformación exige escalar hacia modelos de asociación o poder ciudadano, donde no solo se informa o consulta, sino que se comparte poder de decisión, en un ejercicio genuino de gobernanza colaborativa. En resumen, Murueta es un lugar cargado de atmósferas afectivas y simbolismo colectivo. Abordarlo únicamente como un emplazamiento técnico o turístico no reconoce su densidad material, discursiva y emocional.

## **8. Proyecto museístico**

Las narrativas más especializadas en las industrias culturales demandan mayor claridad y definición del proyecto museístico. Consideran que se ha presentado el continente, pero se ha hablado poco del contenido y de la pertinencia de una nueva infraestructura de estas características. Las personas entrevistadas hasta el momento muestran una necesidad de identificarse con el proyecto, así como de ligarlo a su identidad. En opinión de estos sectores, la especialización en arte y naturaleza no debería estar reñida con una mayor presencia del arte contemporáneo vasco de vanguardia.

## **9. Contradicciones**

Como es natural, todas las narrativas presentan contradicciones. Reclamamos compromisos medioambientales, que no aplicamos en nuestra vida diaria. Criticamos el modelo de turismo pero luego nos beneficiamos en la medida en la que podemos, en nuestro entorno o cuando visitamos otros lugares. Este proceso de escucha permite visualizar estas contradicciones y aceptarlas con naturalidad, con el objetivo de que la discusión pública nos permita aceptar la parte de verdad que existe en las opiniones de los demás y ser más autocríticos con nuestras propias posiciones.

## 10. Responder desde la política

Este proceso no es vinculante, pero está permitiendo identificar preguntas y sugerencias tan legítimas como razonables. Correspondrá a las instituciones valorarlas y comunicar sus impresiones y posibles actuaciones futuras. El enfoque de escucha profunda no reemplaza la decisión, pero ofrece la base para diseñar políticas públicas que se sostengan en el tiempo porque hacen un esfuerzo especial por entender los marcos de sentido de la ciudadanía. En un nivel más profundo, este debate nos permite hablar de qué modelo de desarrollo queremos para la comarca (y para el conjunto de Euskal Herria) y cómo deben activarse los procesos de gobernanza colaborativa con una fuerte perspectiva comunitaria.



# Parte V Próximos pasos



1.

**Continuaremos con el proceso de escucha.** En los próximos meses seguiremos recogiendo testimonios para incorporar voces que aún no están suficientemente representadas, como personas jóvenes, personas mayores, personas migradas, pescadores y profesionales de la hostelería, entre otros colectivos. En total, recogeremos 1000 narrativas individuales.

2.

**Afinar perfiles y patrones en la investigación.** La fase de escucha se entiende como una práctica continua que se retroalimenta con las sesiones de interpretación colectiva. A medida que avanza la investigación, se irán afinando los perfiles, incorporando nuevos patrones y actualizando la comprensión de las narrativas que estructuran la vida social, política y cultural de la comarca. Todo ello será volcado en la herramienta digital habilitada para este proceso, que permitirá asimismo profundizar en el análisis de citas y retos extraídos de las entrevistas.

3.

**Interseccionalidad.** El análisis de la información recogida nos permitirá identificar dimensiones interseccionales cruzando edad, género, idioma, arraigo, sector económico, etc, para detectar desigualdades o sesgos de impacto.

4.

**Evolución temporal.** En esta fase analizaremos también la evolución temporal de las narrativas. Comprobaremos si hay cambios en los discursos dominantes entre agosto y diciembre y si emergen nuevos discursos vinculados a los acontecimientos relacionados con el proyecto de ampliación del museo.

5.

**Cruce con el mapeo de agentes e iniciativas.** El mapeo, que hasta ahora ha identificado 240 agentes con 182 conexiones documentadas, 194 iniciativas activas y las iniciativas del plan estratégico, permite evaluar mejor la diversidad del ecosistema y la complementariedad de las acciones en distintos niveles de intervención. Se propone un análisis profundo y sistemático de los patrones narrativos identificados, cruzándose con el mapeo de agentes e iniciativas y desarrollando segmentaciones. Esto permite detectar brechas, sinergias y proyecciones estratégicas para la acción. Analizaremos cada patrón narrativo respecto a su alineación, contradicción o complementariedad con las iniciativas mapeadas y sus promotores, para identificar puntos ciegos, narrativas sin iniciativas asociadas, y localizar oportunidades de coalición o sinergias entre agentes con posiciones diferentes pero preocupaciones comunes.

6.

**Modelado de escenarios futuros.** En estadios futuros, las narrativas nos permitirán construir escenarios prospectivos para entender mejor las posibles percepciones ciudadanas ante las diferentes sugerencias planteadas.

7.

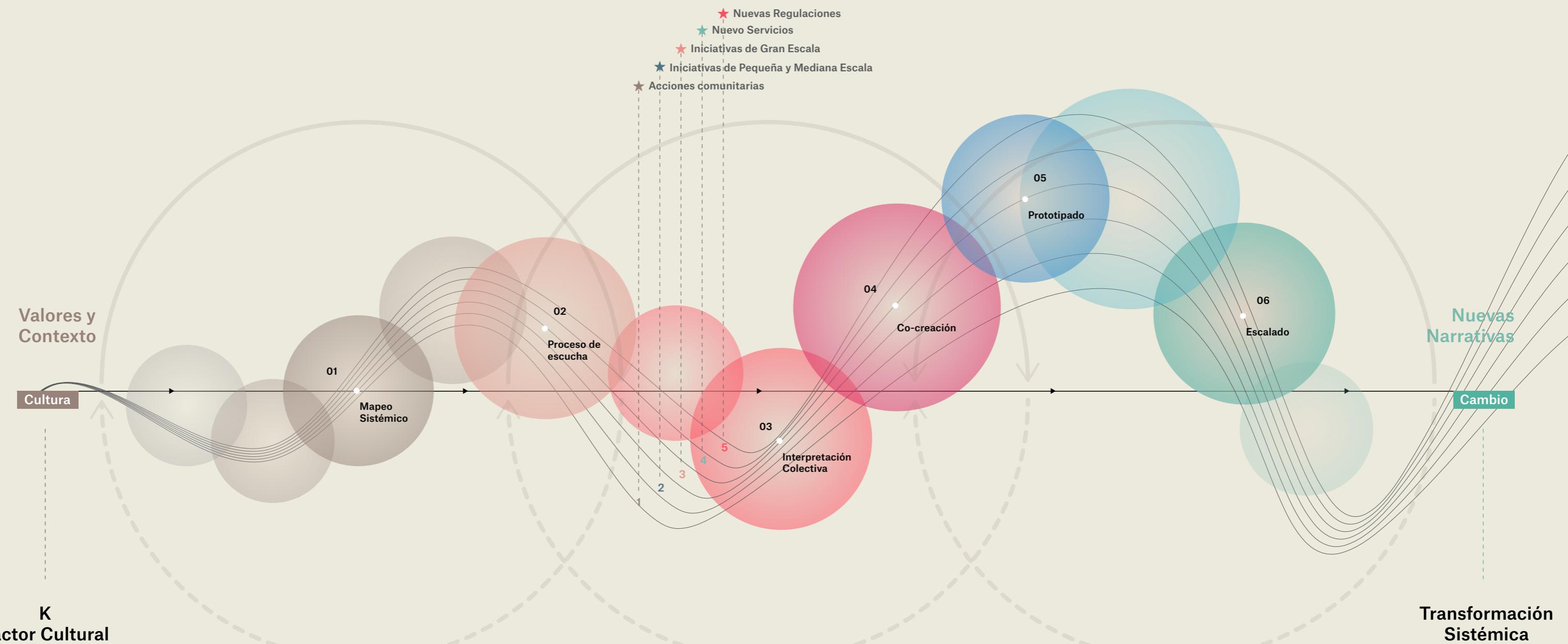
**Seminario de contraste internacional.** ALC en colaboración con AC4-Columbia University celebrarán antes de final de año un seminario con expertos internacionales para contrastar resultados preliminares y enriquecer el análisis con nuevas perspectivas.

8.

**Presentación del informe.** Como cierre de esta fase, se elaborará y presentará un informe con los principales hallazgos recogidos en 2025 a principios de 2026.

# Anexo I

## Metodología en detalle



# (1) Escucha

## Dimensión cultural de los procesos de transformación

[Anexo I. Metodología en detalle](#)

[\(1\) Escucha](#)

El objetivo de este proceso de escucha es identificar las diversas narrativas y percepciones sobre la posible ampliación del Guggenheim Bilbao Museoa en la comarca de Busturialdea. Estas opiniones pueden estar centradas en esta cuestión o recoger otras temáticas relacionadas que la ciudadanía considera de relevancia para el futuro de la comarca. El proceso de escucha ha permitido que cada persona decida si quiere emitir opiniones concretas o reflexiones más generales.

Un proceso de escucha comunitaria bien estructurado debe combinar diversas fuentes de información: entrevistas, grupos focales, observación etnográfica y análisis de información cuantitativa, entre otras posibilidades. El objetivo es identificar patrones de narrativas, dar valor a los matices y evitar la simplificación de las opiniones existentes. Esta propuesta ha aplicado herramientas etnográficas para matizar y segmentar los discursos públicos, identificar las narrativas ocultas y poder abrir un diálogo más constructivo sobre esta cuestión.

### • ¿Qué es un proceso de escucha?

El proceso de escucha es una herramienta que permite capturar las narrativas de una comunidad en tiempo real y comprender cómo influyen en las dinámicas de transformación social. No se trata únicamente de recolectar información, sino de identificar las percepciones, significados y construcciones culturales que estructuran la forma en que los actores entienden su realidad y su capacidad de cambio. Por lo tanto, la escucha permite no solo

documentar las voces de la comunidad, sino integrarlas en procesos de toma de decisión que sean sostenibles en el tiempo (Engle, 2018). Este proceso está alineado con el marco de la innovación transformadora, que enfatiza el papel de las narrativas y de los valores culturales en la configuración de futuros compartidos y en la apertura de espacios de experimentación (Diercks et al., 2019; Schot & Steinmueller, 2018).

En este sentido, una de las principales limitaciones de los enfoques racionalistas tradicionales en las políticas públicas es su dificultad para captar cómo las comunidades interpretan, en tiempo real, los problemas complejos que enfrentan. Aunque incluyan mecanismos como encuestas o grupos focales, muchos programas diseñados exclusivamente desde una lógica técnico-instrumental tienden a desconectarse de las aspiraciones, significados y dinámicas culturales que realmente movilizan a los actores sociales (Cottam, 2018). Esta desconexión también tiene que ver con que, en muchas instituciones, los datos cualitativos todavía se consideran menos válidos que los cuantitativos, a pesar de que cada vez más estudios muestran su valor para entender problemas sociales complejos (Thelwall & Nevill, 2021). El enfoque de escucha profunda nace precisamente como una respuesta a esta desconexión, buscando integrar las voces y narrativas vivas del territorio en los procesos de análisis, toma de decisiones y diseño de políticas.

Cabe destacar que no se trata de un proceso participativo ni de una encuesta, sino de un ejercicio de escucha y recogida de perspectivas cualitativas. La principal diferencia radica en el grado de intervención y expectativa de incidencia. A diferencia de un proceso participativo —donde las personas deliberan y toman decisiones— o de una encuesta —que recoge datos cuantificables—, este proceso de escucha busca comprender en profundidad las vivencias, relatos y percepciones del territorio. Se trata de una aproximación cualitativa, más cercana a la exploración etnográfica.



Modalidad	Definición y objetivos	Potencialidades	Limitaciones	<a href="#">Anexo I. Metodología en detalle</a>	<a href="#">(1) Escucha</a>
Consulta	Herramienta para recoger opiniones, valoraciones o propuestas de la ciudadanía o grupos específicos sobre un tema concreto. Su objetivo es conocer la postura o preferencias de las personas consultadas. (Font et al., 2012; OECD, 2001)	Respuesta a corto plazo, clara y contundente.	No da lugar a matices		<p>En este caso, el objetivo principal del proceso de escucha es identificar las narrativas existentes en toda su diversidad. Las narrativas se plasmarán en forma de perfiles etnográficos, que se irán enriqueciendo y evolucionando a lo largo del proceso y contrastando en interpretaciones colectivas.</p>
Encuesta	Instrumento de recogida de datos cuantificables mediante cuestionarios estructurados, generalmente con preguntas cerradas. Su objetivo es medir actitudes, percepciones o comportamientos de una población específica (Creswell, 2014)	Permite obtener datos estadísticos y representativos	No capta matices ni profundidad; las respuestas están condicionadas por las preguntas; riesgo de sesgos en la formulación o interpretación.		<p>• <b>La importancia de las narrativas</b></p> <p>Las narrativas no son discursos individuales, sino construcciones colectivas que reproducen, cuestionan y transforman el contexto sociocultural en el que emergen (Balasch &amp; Montenegro, 2003). Desde el enfoque de ALC, las narrativas se estudian a partir de perfiles etnográficos, que no se basan en criterios puramente demográficos, sino en patrones de percepción y comportamiento compartidos. Esto implica reconocer que las narrativas pueden ser contradictorias entre sí, pero todas ellas operan dentro de un mismo sistema y condicionan el éxito o fracaso de las iniciativas (Espiau, 2022). No existe una única narrativa verdadera, sino múltiples perspectivas que deben ser comprendidas en su parcialidad y localización (Haraway, 1988). En lugar de reflejar de manera simplista, permite abrir espacios de interpretación y comprender cómo las diferentes narrativas configuran la realidad social (Haraway, 1988; Balasch &amp; Montenegro, 2003). Esto se opone a visiones positivistas que buscan una verdad universal y a posturas relativistas que invalidan cualquier análisis estructurado.</p>
Proceso participativo	Dinámica colectiva en la que las personas deliberan, proponen y toman decisiones sobre un tema o proyecto. Su objetivo es la incidencia directa de la ciudadanía en la planificación y toma de decisiones (Arnstein, 1969)	Permite implicar a la ciudadanía en las decisiones; favorece la corresponsabilidad.			<p>Por lo tanto, el enfoque de escucha de ALC propone segmentar estas narrativas en perfiles etnográficos que reflejan patrones de percepción compartidos. Para ello, aunque esta investigación se centrará sobre todo en entrevistas en profundidad, se recomienda combinar distintos canales de escucha (entrevistas, artículos académicos, observación participativa, materiales visuales, etc) y sostener el proceso en el tiempo, en lugar de realizarlo como una única acción puntual.</p>
Proceso de escucha	Aproximación cualitativa que busca comprender en profundidad las vivencias, relatos, percepciones y narrativas de una comunidad. El objetivo es recoger perspectivas para su interpretación y análisis, sin formular propuestas ni decisiones directas. (Hammersley & Atkinson, 2007; Clifford & Marcus, 1986)	Permite captar la complejidad y diversidad de las experiencias; genera conocimiento profundo y contextualizado; contribuye a construir perfiles etnográficos y narrativas colectivas. (Geertz, 1973; Denzin & Lincoln, 2011)	No busca incidencia directa ni resultados operativos inmediatos; menor visibilidad política si no se traduce en propuestas concretas. (Marcus, 1995); depende en gran medida de quién interpreta los resultados		

Tabla 1. Resumen comparativo de cuatro modalidades de participación ciudadana —consulta, encuesta, proceso participativo y proceso de escucha— según su definición, objetivos, potencialidades y limitaciones. Fuente: Elaboración propia

Sobre todo, lo que se busca es identificar las metanarrativas.

Para ello, se emplea la técnica del iceberg, que está representado en los perfiles etnográficos y permite distinguir entre distintos niveles de narrativa: la narrativa superficial, la narrativa oculta y la metanarrativa (Espiau et al., 2024). La narrativa superficial corresponde a opiniones expresadas abiertamente, pero que no siempre reflejan la forma en la que los actores reaccionan. La narrativa oculta incluye aquellas creencias implícitas que pueden ser detectadas en el discurso, aunque no se verbalicen directamente. Las metanarrativas, constituyen los valores profundos que estructuran la forma en que una comunidad percibe la posibilidad de cambio y las relaciones de poder que definen su contexto. La identificación de estas metanarrativas es fundamental para comprender los marcos ideológicos que condicionan la formulación y recepción del objeto de escucha, permitiendo no solo un análisis más profundo de las narrativas existentes, sino también la detección de puntos clave para la transformación social.

Es el momento en el que las opiniones, aunque vengan de redes diferentes, se repiten y no se encuentran matices significativos entre las narrativas recogidas. En este proceso de escucha, las narrativas recogidas a través del “muestreo en bola de nieve” se han analizado en espacios de contraste para garantizar que ninguna voz ha quedado fuera del proceso y que las redes no han condicionado el contenido. Así, el muestreo en bola de nieve opera dentro de redes sociales reales, lo que lo hace especialmente útil para entender ecosistemas relacionales, dinámicas de confianza y narrativas marginales, a diferencia de los muestreos cuantitativos (aleatorio, estratificado) que buscan representatividad estadística, pero a costa de perder la complejidad y profundidad que emerge de las interacciones sociales y las conexiones invisibles, interpretando a la población como un agregado homogéneo.

### • Muestreo en bola de nieve

La investigación mediante “bola de nieve” es uno de los métodos de muestreo más populares en la investigación cualitativa.

Según Atkinson & Flint (2001), su principal valor añadido es poder enriquecer el proceso con las voces de aquellas personas que no forman parte de las redes formales o estructuradas. Son, normalmente, las opiniones más difíciles de identificar o que se encuentran ocultas. Los investigadores suelen empezar con un pequeño número de contactos iniciales (semillas), que se ajustan a los criterios de la investigación y son invitados a participar en ella. A continuación, se pide a los participantes que acepten recomendar otros contactos que se ajusten a los criterios de la investigación y que también puedan estar dispuestos a participar, quienes a su vez recomiendan a otros participantes potenciales, y así sucesivamente. Los investigadores utilizan sus redes sociales para establecer los primeros vínculos, a partir de los cuales se desarrolla el impulso del muestreo, captando una cadena cada vez mayor de participantes. El muestreo suele finalizar una vez que se alcanza el punto de saturación.

## ¿Vinculante o no vinculante?

A diferencia de una encuesta o un proceso participativo, la naturaleza de un proceso de escucha no es instrumental sino interpretativa. La escucha busca comprender en profundidad percepciones, relatos y marcos culturales que no están predefinidos. Su objetivo es explorar y analizar cómo se vive y se entiende la realidad desde dentro, integrando subjetividades situadas y no buscando representatividad estadística. Su fuerza reside en abrir la realidad a nuevos significados y narrativas ocultas. No es un proceso participativo, ni una votación, sino un ejercicio de comprensión narrativa que enriquece la interpretación y permite detectar percepciones y convicciones profundas. Ninguna de estas técnicas es mejor que otra, todas tienen sus ventajas y limitaciones.



## Anexo I. Metodología en detalle

### (1) Escucha

Modalidad	Definición y objetivos	Potencialidades	Limitaciones
Muestreo aleatorio simple	Técnica cuantitativa donde todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Su objetivo es obtener una muestra representativa y extrapolable. (Creswell, 2014)	Permite generalizar resultados a la población total; minimiza sesgos de selección; es estadísticamente robusto.	Puede ignorar dinámicas de red y contexto; difícil acceso a poblaciones invisibilizadas o reticentes; requiere un marco muestral completo difícil de obtener en contextos complejos. Muestras sujetas a interpretaciones prefijadas sobre representatividad.
Muestreo estratificado	Técnica cuantitativa que divide la población en subgrupos (estratos) y selecciona muestras proporcionales de cada uno. Su objetivo es asegurar la representación de todos los subgrupos relevantes. (Creswell, 2014)	Asegura representación de minorías o subgrupos específicos; aumenta precisión estadística en comparación con muestreo aleatorio simple.	Requiere información previa detallada sobre la población; puede sobrerepresentar categorías artificiales; no capta dinámicas relacionales ni narrativas contextuales. Muestras sujetas a interpretaciones prefijadas sobre representatividad.
Muestreo en bola de nieve	Método cualitativo donde los participantes iniciales (semillas) recomiendan nuevos contactos, ampliando la red hasta alcanzar saturación. Su objetivo es captar voces difíciles de acceder o no visibles en redes formales. (Atkinson & Flint, 2001)	Permite acceder a personas ocultas o marginales; genera confianza y acceso desde la cercanía relacional; favorece recoger narrativas diversas y contextuales.	Riesgo de sesgo de red (solo circula por ciertos círculos sociales); no es representativo estadísticamente; puede excluir voces fuera de las redes iniciales; depende de confianza personal.

Tabla 2. Estrategias de muestreo en investigación social: definiciones, potencialidades y limitaciones. Basado en Creswell (2014) y Atkinson y Flint (2001). Elaboración propia

# (2) Mapeo

## Redes y relaciones en sistemas complejos

Todo proceso de escucha requiere un análisis previo para identificar los agentes clave que deben ser escuchados y la visualización de sus interacciones. Este sistema de visualización debe poder actualizarse durante todo el proceso de escucha. Es muy importante para evitar duplicidades y no dejar ningún agente relevante fuera del proceso. Este ejercicio permite también identificar las relaciones de poder e intereses existentes sobre esta problemática. En la actualidad existen herramientas digitales para visualizar este mapeo y poder actualizarlo en tiempo real.

El mapeo dentro de la evaluación evolutiva no se concibe como un ejercicio aislado, sino como una herramienta que dialoga con las siguientes fases del análisis y como una práctica iterativa y continua que debe actualizarse a lo largo del proceso para reflejar los cambios que se dan en el ecosistema. Se vincula estrechamente con el proceso de escucha, que permite capturar las narrativas y percepciones de los actores mapeados, y con la interpretación colectiva, en la que se contrastan los hallazgos con diferentes actores clave para validar su análisis. Esta interconexión entre técnicas garantiza que el mapeo no solo sea un diagnóstico inicial, sino una herramienta de monitoreo y ajuste continuo, adaptándose a los cambios en el ecosistema. Además, esta herramienta metodológica conecta con la necesidad de abordar las políticas desde un enfoque sistémico, capaz de detectar cuellos de botella, actores clave y configuraciones institucionales que limitan o permiten el cambio transformador (Weber & Rohracher, 2012).

El mapeo sigue una serie de pasos estructurados. Primero, se realiza la identificación de agentes e iniciativas, elaborando una lista de actores clave y proyectos. Luego, se procede a la clasificación de actores según su rol dentro del ecosistema, seguido del análisis de interconexiones, donde se identifican las relaciones existentes y las oportunidades de generar nuevas conexiones. Toda esta información se va sistematizando en la herramienta digital habilitada para este proceso ([www.urdaibai.agirrecenter.eus](http://www.urdaibai.agirrecenter.eus)), permitiendo su consulta y actualización continua. Con todo esto, se realiza un contraste de los datos mediante sesiones de interpretación colectiva, en las que se validan o no los hallazgos y se sigue completando el mapeo con los actores implicados.

La visualización de la red de agentes e iniciativas tiene dos objetivos clave: entender la diversidad del ecosistema de agentes y profundizar en la tipología de estas iniciativas.

Desde una perspectiva teórica, el enfoque del mapeo se nutre de la teoría del actor-red de Latour, la cual plantea que los sistemas sociales no pueden analizarse únicamente desde sus actores individuales, sino desde las relaciones que establecen entre sí (Larrión, 2019). De este modo, el mapeo no solo ofrece una cartografía del ecosistema, sino que también permite comprender cómo han evolucionado las conexiones y qué factores han influido en su transformación. Este planteamiento está en consonancia con marcos de cambio sistémico en inversión de impacto, que sugieren mapear y articular múltiples iniciativas no por su retorno individual, sino por su contribución conjunta a la transformación del sistema.

Siguiendo la perspectiva del mapeo sistémico, este enfoque refuerza la importancia de un análisis estructurado y participativo de los sistemas complejos. El mapeo de ecosistemas no solo permite representar visualmente las interacciones entre actores, sino que también facilita la identificación de brechas y oportunidades dentro del sistema. Además, ayuda a revelar las dinámicas subyacentes

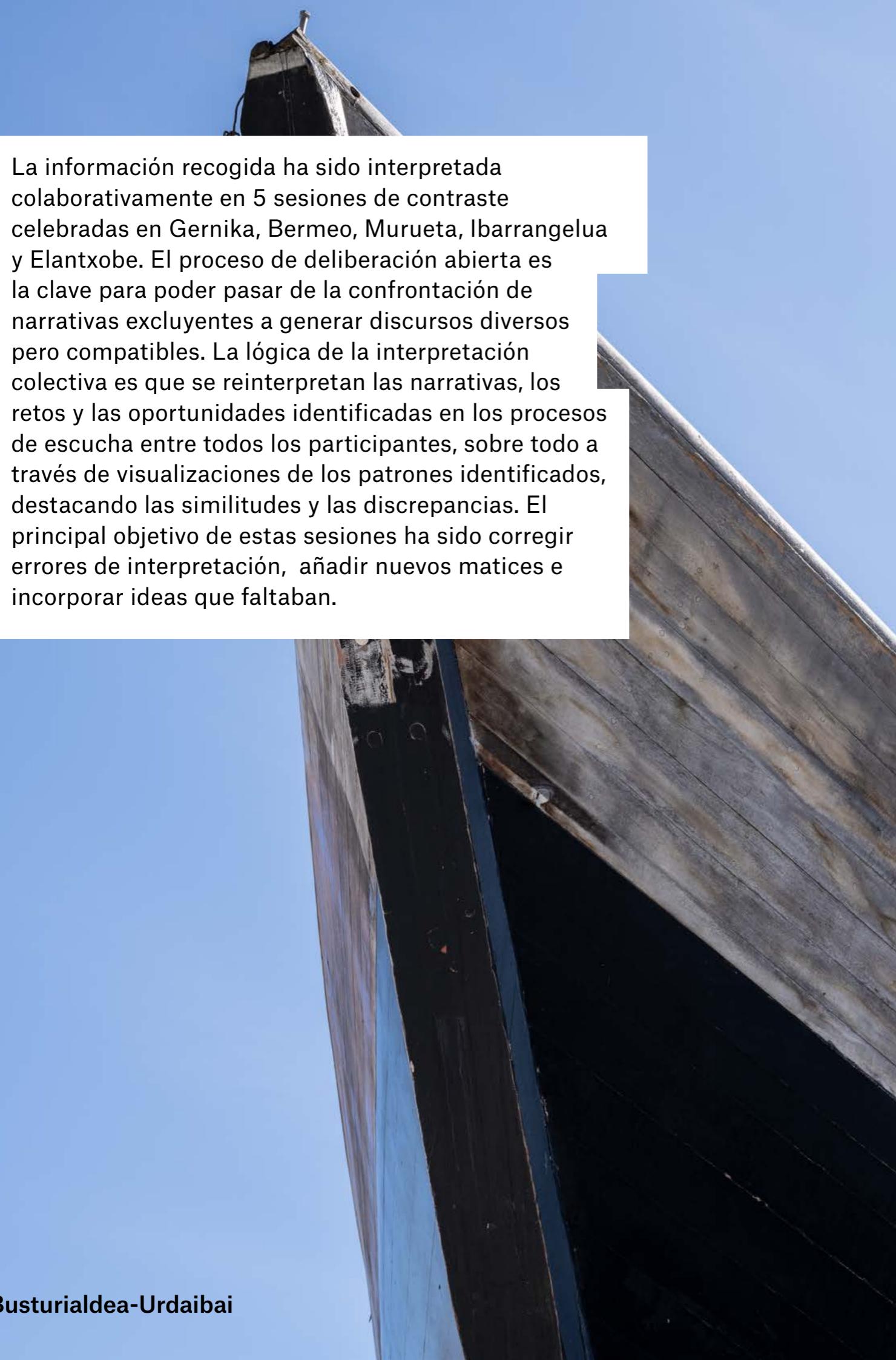
dentro de un ecosistema social y permite una mejor comprensión de los puntos de intervención estratégicos. En este sentido, el mapeo no solo ayuda a describir las estructuras existentes, sino que también permite comprender cómo estas estructuras evolucionan y qué mecanismos pueden facilitar cambios dentro del sistema (Barbrook-Johnson y Penn, 2022). Asimismo, este enfoque facilita la co-creación de estrategias adaptativas en contextos de alta incertidumbre, permitiendo a los actores involucrados identificar oportunidades de intervención más eficaces.

Por otro lado, el análisis de redes sociales y la teoría de los “vacíos estructurales” de Burt (2015) proporcionan una perspectiva adicional sobre el valor del mapeo. Según esta teoría, los actores que ocupan posiciones de intermediación en una red pueden acceder a información novedosa y conectar nodos que de otro modo estarían desconectados.

Por lo tanto, además de ser un ejercicio de diagnóstico, el mapeo es una herramienta que favorece no solo la investigación social, sino también la toma de decisiones estratégicas dentro de los procesos de innovación social. Al identificar los puntos de intervención clave del sistema, permite priorizar intervenciones que tengan un impacto transformador, evitando duplicidades y fortaleciendo sinergias entre iniciativas existentes.

## (3) Interpretación colectiva

### Profundización democrática en tiempo real



La información recogida ha sido interpretada colaborativamente en 5 sesiones de contraste celebradas en Gernika, Bermeo, Murueta, Ibarrangelua y Elantxobe. El proceso de deliberación abierta es la clave para poder pasar de la confrontación de narrativas excluyentes a generar discursos diversos pero compatibles. La lógica de la interpretación colectiva es que se reinterpretan las narrativas, los retos y las oportunidades identificadas en los procesos de escucha entre todos los participantes, sobre todo a través de visualizaciones de los patrones identificados, destacando las similitudes y las discrepancias. El principal objetivo de estas sesiones ha sido corregir errores de interpretación, añadir nuevos matices e incorporar ideas que faltaban.

#### Anexo I. Metodología en detalle

#### (3) Interpretación colectiva

### Potencialidades y limitaciones de los espacios deliberativos

Modalidad	Definición y objetivos	Potencialidades	Limitaciones
Focus group	Reunión estructurada de un grupo pequeño de personas para explorar percepciones, creencias y experiencias a partir de la interacción grupal en torno a un tema concreto. Su objetivo es generar discusión y profundizar en las narrativas compartidas o divergentes.	Permite identificar consensos y disensos; fomenta la interacción y el contraste de experiencias; genera datos cualitativos ricos.	Riesgo de que algunas voces dominen la conversación; posible presión grupal; resultados no generalizables estadísticamente.
Foro ciudadano	Espacio abierto de deliberación pública donde personas diversas expresan sus perspectivas y reflexionan colectivamente sobre temas de interés común. Su objetivo es ampliar la pluralidad de voces e implicar a más personas en la construcción de sentido compartido.	Fomenta la inclusión y diversidad de voces; facilita la reflexión colectiva; refuerza el sentido de comunidad y pertenencia.	Dificultad para gestionar grandes grupos; posibles tensiones entre posiciones enfrentadas; limitado impacto si no hay mecanismos de seguimiento o traducción a acciones.
Interpretación colectiva	Proceso colaborativo de análisis e interpretación de narrativas y datos recogidos previamente, integrando múltiples perspectivas para construir significados compartidos y comprensiones colectivas sobre una realidad o territorio.	Favorece la apropiación colectiva del conocimiento; potencia la empatía y el entendimiento mutuo; aporta profundidad y riqueza interpretativa contextualizada.	Puede ser percibido como abstracto o poco operativo; requiere habilidades de facilitación; no necesariamente conlleva decisiones o acciones directas.

Tabla 3. Modalidades cualitativas de participación y análisis colectivo: definición, potencialidades y limitaciones. Referencias: Krueger & Casey (2015); Font & Blanco (2007); OECD (2001); Denzin & Lincoln (2011); Balasch & Montenegro (2003); Chambers (1994).

La interpretación colectiva es un proceso clave dentro del proceso de escucha, ya que permite contrastar y validar los hallazgos obtenidos en el mapeo y la escucha. En este proceso participan actores diversos, incluyendo actores que han participado en el proceso de escucha, y fomentando un análisis compartido de la información. A través de esta técnica, se busca no sólo legitimar los resultados, sino también generar nuevas interpretaciones y nuevas líneas de escucha. Esta dimensión interpretativa resulta esencial para dotar de direccionalidad a los procesos de escucha. Este proceso no debe entenderse como un momento puntual, sino como una práctica que se repite muchas veces a lo largo de toda la investigación.

Desde una perspectiva metodológica, la interpretación colectiva puede entenderse como un espacio de deliberación en el que se presenta por un lado el mapeo, y por otro lado, se confrontan las narrativas identificadas (a través de los perfiles etnográficos) en la fase de escucha, que a menudo son contradictorias entre sí o están alejadas de los datos objetivos.

La confrontación de narrativas permite no solo cruzar las acciones existentes con las percepciones de los actores, sino también identificar brechas y oportunidades que podrían orientar nuevas estrategias. Como señala Haraway (1988), toda evaluación está condicionada por el punto de vista de quien la realiza, lo que hace imprescindible que el análisis sea contrastado y enriquecido por múltiples voces.

En estas sesiones de interpretación colectiva se han presentado los desafíos y oportunidades identificadas en el proceso de escucha, utilizando perfiles etnográficos para destacar similitudes y discrepancias entre diferentes segmentos de la población. Este ejercicio tiene varios objetivos fundamentales: inducir el aprendizaje a partir de la experiencia colectiva, extraer conclusiones, incorporar nuevos enfoques al análisis, fortalecer la red de participantes y validar el proceso de investigación. Por lo tanto, estas sesiones de contraste no sólo validan el análisis realizado, sino que también permiten identificar puntos ciegos y reformular la investigación en diálogo con los propios actores, siguiendo una lógica participativa que ha sido aplicada en otros proyectos impulsados con este

Anexo I. Metodología en detalle

(3) Interpretación colectiva

mismo enfoque metodológico. Este enfoque metodológico evita la imposición de marcos de análisis rígidos, alineándose con el enfoque post-cualitativo de St. Pierre (citado en Guttorm et al., 2015), que aboga por mantener la investigación en un estado de cuestionamiento constante.

Además, siguiendo a Bourdieu (1999), es crucial considerar la posible presencia de violencia simbólica en la interpretación de los datos. Este concepto hace referencia a formas sutiles de dominación que operan a través del lenguaje y la estructura social, haciendo que ciertas narrativas se interioricen como naturales sin ser cuestionadas. La interpretación colectiva busca precisamente minimizar estos sesgos, promoviendo un espacio donde los actores puedan expresar sus percepciones sin condicionamientos previos. Siguiendo esta lógica, no basta con explicitar los posicionamientos de quienes analizan los datos, sino que es necesario examinar sus implicaciones y las relaciones de poder que configuran el proceso de producción del conocimiento (Biglia y Vergés-Bosch, 2016).

Desde una perspectiva interseccional, no se puede asumir una visión homogénea de los actores sociales, ya que factores como el género, la clase social y el origen condicionan el acceso y la participación en procesos de innovación (Viveros, 2016). Por ello, la interpretación colectiva busca integrar diversas voces y experiencias, evitando la reproducción de desigualdades estructurales. Más allá de ser un mecanismo de validación, este proceso se convierte en una estrategia para democratizar la producción de conocimiento y cuestionar las estructuras de poder.

Las sesiones de interpretación colectiva se repetirán a lo largo del proceso de escucha y se estructuran en torno a diferentes elementos clave. Lo primero que se hace es exponer el proceso llevado a cabo hasta el momento, incluyendo los hallazgos del mapeo y la escucha. Posteriormente, se plantean una serie de preguntas guiadas para llevar a cabo el contraste.

¿Reconoces estos patrones? ¿Te ves reflejado/a? ¿Qué nos falta?  
¿Cuántas y qué iniciativas responden a las necesidades identificadas en estos perfiles? ¿Con quién más deberíamos hablar?

Estas preguntas buscan generar un diálogo en el que los asistentes puedan aportar su propia visión sobre los resultados obtenidos.

Además, es importante que las sesiones cuenten con una diversidad de participantes, equilibrando aspectos como género y edad.

El número de participantes no ha superado las 15 personas para garantizar una participación efectiva y fomentar el debate. El tiempo de duración ha sido de 90 minutos, permitiendo el intercambio de ideas sin que la discusión pierda fluidez.

Las sesiones han sido grabadas, transcritas y fotografiadas. Los participantes en estas sesiones han sido personas y organizaciones que han contribuido con sus narrativas al proceso de escucha y otros organismos o personas que no habían participado.

La interpretación colectiva es un proceso metodológico que va más allá de la simple validación de hallazgos. Se trata de un espacio en el que se cruzan distintas perspectivas, se cuestionan las narrativas dominantes y se construyen nuevos significados de forma conjunta. Al final, los procesos de innovación más transformadores no emergen de la acción aislada de agentes individuales, sino de ecosistemas colaborativos donde el conocimiento y la toma de decisiones se construyen de manera colectiva (Mazzucato, 2014). Desde esta óptica, las metodologías participativas permiten transitar de un enfoque centrado en qué hay de lo mío a uno basado en qué hay de lo nuestro, reconociendo que la innovación sólo es posible a través de procesos colaborativos y abiertos a la diversidad de experiencias y conocimientos.

Anexo I. Metodología en detalle

(3) Interpretación colectiva



# Anexo II

## Glosario de términos

### Agentes territoriales

Personas, colectivos e instituciones que intervienen o son afectados por procesos de cambio en Urdaibai. Su identificación es clave para mapear relaciones de poder, alianzas y tensiones en el territorio.

### Atmósfera afectiva

Clima emocional compartido por quienes habitan el territorio. Frustración, entusiasmo, desconfianza o esperanza no son elementos accesorios, sino fuerzas que condicionan las dinámicas sociales, los proyectos colectivos y la disposición al cambio.

### Conflictos medioambientales

Disputas en torno al uso del suelo, los recursos naturales o la conservación, que reflejan tensiones entre valores, identidades y modelos de desarrollo. En Urdaibai, estos conflictos activan narrativas profundas y afectan a la gobernanza local.

### Desarrollo humano sostenible

Modelo que prioriza el bienestar colectivo, la equidad y la sostenibilidad ecológica. No se limita al crecimiento económico, sino que promueve una visión integrada del progreso desde la justicia social y el equilibrio territorial.

### Entrevistas semiestructuradas

Conversaciones en profundidad, guiadas por ejes temáticos, que permiten captar relatos personales y colectivos. Son la principal herramienta del proceso de escucha.

### Evaluación evolutiva

Sistema de análisis en tiempo real, adaptado a contextos complejos. Acompaña las transiciones captando contradicciones, aprendizajes y cambios de percepción, y facilita la toma de decisiones flexibles.

### Gobernanza colaborativa

Modelo de decisión donde la ciudadanía, las instituciones y los agentes sociales co-producen el conocimiento y comparten responsabilidades. Clave en contextos donde ninguna parte tiene la solución completa.

## Interpretación colectiva

Espacio deliberativo donde las narrativas y hallazgos se contrastan entre agentes diversos. Más que validar, busca construir sentidos compartidos y abrir nuevas líneas de escucha.

## Metanarrativas

Estructuras profundas de sentido que sostienen lo que una comunidad considera posible, legítimo o deseable. Condicionan las narrativas visibles y ocultas, y son fundamentales para comprender las resistencias o apoyos al cambio.

## Mapeo del ecosistema

Identificación de actores, relaciones, discursos, iniciativas y conflictos presentes en el territorio. Más que un diagnóstico, es una herramienta viva que permite entender cómo evoluciona el sistema.

## Modelo de desarrollo

Visión dominante sobre cómo debe transformarse el territorio. Puede ser explícito o implícito, y entra en tensión con otras propuestas que pugnan por imponer su propio relato de futuro.

## Modelo de turismo

Lógica subyacente en la forma de atraer y gestionar visitantes. En Urdaibai, se confrontan modelos masivos, regenerativos, culturales o sostenibles, con implicaciones directas sobre el tejido económico, social y ecológico.

## Muestreo en bola de nieve

Técnica cualitativa que permite acceder a voces invisibilizadas o periféricas a través de cadenas de recomendación. Útil para captar narrativas marginales y construir confianza.

## Narrativas

Relatos compartidos que expresan cómo una comunidad entiende su presente y proyecta su futuro. Son construcciones colectivas que emergen de vivencias, valores e imaginarios, no simples opiniones individuales.

Capas de profundidad narrativa

- Narrativa visible: lo que se dice abiertamente, aunque no siempre se practique.
- Narrativa oculta: ideas latentes, no explícitas, que subyacen al discurso.
- Metanarrativa: creencias profundas sobre lo que es posible, legítimo o deseable, que orientan el pensamiento y la acción.

## Proceso de escucha

Metodología cualitativa centrada en comprender en profundidad las experiencias, valores y percepciones de la comunidad. Va más allá de preguntar: interpreta, segmenta y devuelve las narrativas recogidas para abrir posibilidades de transformación.

## Reserva de la Biosfera

Reconocimiento internacional que define a Urdaibai como espacio de conservación activa. Supone una tensión entre protección ecológica y desarrollo humano, y actúa como referencia constante en las narrativas del territorio.

## Retos sociales complejos

Problemas que no tienen solución única, donde confluyen factores sociales, ecológicos, culturales y políticos. Requieren enfoques colaborativos, adaptativos y basados en la inteligencia colectiva.

## Transiciones socioecológicas

Cambios profundos en la forma de producir, vivir y relacionarse con el entorno. Son procesos de transformación sistémica que implican tanto a las estructuras como a las subjetividades.



## Anexo III Sobre la herramienta digital

La herramienta **urdaibai.agirrecenter.eus** de apoyo al proceso permite visualizar datos en tiempo real de forma sencilla e interactiva. Está disponible para todo el público de forma gratuita, y cualquiera puede acceder a ella para explorar información sobre distintas áreas temáticas. La plataforma muestra los datos a través de gráficos, mapas y tablas fáciles de entender, y se actualiza constantemente para ofrecer siempre información actualizada.

Esta herramienta permite a cualquier persona interesada seguir el proceso en tiempo real. Cuenta con un módulo de mapeo de agentes, iniciativas y planes estratégicos, con un módulo de escucha y otro de interpretación colectiva. Durante las fases iniciales, hemos subido las transcripciones literales de las conversaciones y los perfiles analizados. En fases posteriores, podremos dar mayor profundidad al análisis con nuevas funcionalidades que nos permitan ahondar en el espectro de narrativas existentes sobre la comarca.

La información es pública y abierta en todo momento, pero anonimizada a través de códigos. La trazabilidad de las citas también se estudiará para que nadie pueda identificar a las personas participantes. Esta forma de trabajo aporta legitimidad y dota de transparencia al proceso.

## Bibliografía

- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social Research Update*, 33, 1–4.
- Baird, J., Plummer, R., Schultz, L., Armitage, D., Bodin, Ö., Crona, B., & Stedman, R. (2019). How does socio-institutional diversity affect collaborative governance of social-ecological systems in practice? *Environmental Management*, 63, 200–214. <https://doi.org/10.1007/s00267-018-1123-5>
- Balasch, M., & Montenegro, M. (2003). Una propuesta metodológica desde la epistemología de los conocimientos situados: Las producciones narrativas. *Encuentros en Psicología Social*, 1(3), 44–48.
- Balint, P. J., Stewart, R. E., & Desai, A. (2011). Wicked environmental problems: Managing uncertainty and conflict. Island Press.
- Barbrook-Johnson, P., & Penn, A. S. (2022). Participatory systems mapping. En P. Barbrook-Johnson & A. S. Penn (Eds.), *Systems mapping: How to build and use causal models of systems* (pp. 61–78). Springer Nature.
- Biglia, B., & Vergés-Bosch, N. (2016). Cuestionando la perspectiva de género en la investigación. *REIRE: Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(2), 12–29. <https://doi.org/10.1344/reire2016.9.2922>
- Bourdieu, P. (1999). La dominación masculina (2<sup>a</sup> ed.). Éditions du Seuil.
- Burt, R. S. (2015). *Structural holes: The social structure of competition* (2nd ed.). Harvard University Press.
- Chambers, R. (1994). Participatory rural appraisal (PRA): Analysis of experience. *World Development*, 22(9), 1253–1268.
- Clifford, J., & Marcus, G. E. (Eds.). (1986). *Writing culture: The poetics and politics of ethnography*. University of California Press.
- Cottam, H. (2018). *Radical help: How we can remake the relationships between us and revolutionise the welfare state*. Virago Little, Brown.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The SAGE handbook of qualitative research* (4th ed.). SAGE Publications.

## Bibliografía

- Diercks, G., Larsen, H., & Steward, F. (2019). Transformative innovation policy: Addressing variety in an emerging policy paradigm. *Research Policy*, 48(4), 880–894. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.028>
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2020). *Collaborative governance regimes*. Georgetown University Press.
- Engle, J., Agyeman, J., & Chung-Tiam-Fook, T. (2022). Imagine shaping cities as if people, land, and nature were sacred. In *Sacred civics: Building seven generation cities* (Chap. 2). <https://doi.org/10.4324/9781003199816-2>
- Fienitz, M., & Siebert, R. (2023). Latent, collaborative, or escalated conflict? Determining causal pathways for land use conflicts. *Land Use Policy*, 134, 106918. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2023.106918>
- Fisher, J. (2014). Managing environmental conflict. In M. Deutsch, P. Coleman, & E. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (3rd ed., pp. 955–984). Jossey-Bass.
- Fisher, J. (2018). Consideraciones sobre el seguimiento, evaluación, y aprendizaje en las plataformas de innovación social. En *Plataformas que activan la innovación: Un nuevo enfoque para la cooperación internacional al desarrollo* (Cap. 6). Fundación Bancaria 'la Caixa'.
- Fisher, J. (2022). *Managing environmental conflict: An Earth Institute sustainability primer*. Columbia University Press. <https://cup.columbia.edu/book/managing-environmental-conflict/9780231196871>
- Font, J., & Blanco, I. (2007). Procedimientos de democracia participativa y gobernanza local: Una evaluación normativa. *Revista Española de Ciencia Política*, (16), 107–138.
- Font, J., Galais, C., & Alarcón, P. (2012). ¿Para qué sirven los procesos participativos? Tipologías y funciones. *Revista Internacional de Sociología*, 70(Extra 2), 31–50. <https://doi.org/10.3989/ris.2012.03.04>
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*. Basic Books.
- Gierczyk, M., Gromkowska-Melosik, A., Scott, S., & Parker, C. (2024). The snowball sampling strategy in the field of social sciences. *Przegląd Badań Edukacyjnych (Educational Studies Review)*, 43(2), 87–104. <https://doi.org/10.12775/PBE.2023.029>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>

## Bibliografía

- Guttorm, H., Hohti, R., & Paakkari, A. (2015). "Do the next thing": An interview with Elizabeth Adams St. Pierre on post-qualitative methodology. *Reconceptualizing Educational Research Methodology*, 6(1), 15–22. <https://doi.org/10.7577/rerm.1421>
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in practice* (3rd ed.). Routledge.
- Haraway, D. J. (1988). Situated knowledges: The science question in feminism and the privilege of partial perspective. *Feminist Studies*, 14(3), 575–599.
- Hatch, J. A. (2002). Doing qualitative research in education settings. Albany: State University of New York Press.
- Holling, C. S., Gunderson, L. H., & Peterson, G. D. (2002). Sustainability and panarchies. En L. H. Gunderson & C. S. Holling (Eds.), *Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems* (pp. 63–102). Island Press.
- Holling, C. S., & Gunderson, L. H. (2002). Resilience and adaptive cycles. En L. H. Gunderson & C. S. Holling (Eds.), *Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems* (pp. 25–62). Island Press.
- Larrión, J. (2019). Teoría del actor-red. Síntesis y evaluación de la deriva postsocial de Bruno Latour. *Revista Española de Sociología*, 28(2), 323–341.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford University Press.
- Marcus, G. E. (1995). Ethnography in/of the world system: The emergence of multi-sited ethnography. *Annual Review of Anthropology*, 24, 95–117. <https://doi.org/10.1146/annurev.an.24.100195.000523>
- Mazzucato, M. (2014). *The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths*. Anthem Press.
- OECD. (2001). *Citizens as partners: Information, consultation and public participation in policy-making*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/citizens-as-partners\\_9789264195561-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/citizens-as-partners_9789264195561-en.html)
- Özkaynak, B., Muradian, R., Ungar, P., & Morales, D. (2023). What can methods for assessing worldviews and broad values tell us about socio-environmental conflicts? *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 64, 101316. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2023.101316>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity*. Princeton University Press.

## Bibliografía

- Pascual, U., Balvanera, P., Anderson, C. B., et al. (2023). Diverse values of nature for sustainability. *Nature*, 620, 813–823. <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06406-9>
- Patton, M. Q. (2011). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. Guilford Press.
- Patton, M. Q. (2015). State of the art and practice of developmental evaluation: Answers to common and recurring questions. En M. Q. Patton, K. McKegg, & N. Wehiipeihana (Eds.), *Developmental evaluation examples: Principles in practice* (pp. 1–24). Guilford Press.
- Pörtner, H.-O., Scholes, R. J., Agard, J., et al. (2023). Overcoming the coupled climate and biodiversity crises and their societal impacts. *Science*, 380(6647), eabl4881. <https://doi.org/10.1126/science.abl4881>
- Raymond, C. M., Fazey, I., Reed, M. S., Stringer, L. C., Robinson, G. M., & Evely, A. C. (2010). Integrating local and scientific knowledge for environmental management. *Journal of Environmental Management*, 91(8), 1766–1777. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2010.03.023>
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169.
- Sachs, J. D., Lafontaine, G., & Fuller, G. (2024). Sustainable development report 2024. <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2024/sustainable-developmentreport-2024.pdf>
- Schot, J., & Steinmueller, W. E. (2018). Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. *Research Policy*, 47(9), 1554–1567. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.011>
- Susskind, L., McKearnan, S., & Thomas-Larmer, J. (Eds.). (1999). *The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement*. Sage Publications.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2021.101094>
- UNEP. (2022). Kunming-Montreal global biodiversity framework. <https://www.cbd.int/doc/decisions/cop-15/cop-15-dec-04-en.pdf>
- United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development (A/RES/70/1). <https://sdgs.un.org/2030agenda>

## Bibliografía

UNFCCC. (2015). Paris Agreement to the United Nations Framework Convention on Climate Change. T.I.A.S. No. 16-1104. [https://unfccc.int/sites/default/files/english\\_paris\\_agreement.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf)

Viveros Vigoya, M. (2016). La interseccionalidad: Una aproximación situada a la dominación. *Debate Feminista*, 52, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.df.2016.09.005>

Walker, B. H., & Salt, D. (2012). Resilience practice: Building capacity to absorb disturbance and maintain function. Island Press.



AGIRRE LEHENDAKARIA CENTER  
for Social and Political Studies



COLUMBIA CLIMATE SCHOOL  
ADVANCED CONSORTIUM ON COOPERATION,  
CONFLICT, AND COMPLEXITY