

# ELKARLANEKO GOBERNANTZA ERAIKITZEA ZIURGABETASUN GARAIETAN

GIPUZKOAKO  
LURRALDE  
HISTORIKOKO  
IKASGAI  
PRAKTIKOAK

Xabier Barandiarán,  
María José Canel eta  
Geert Bouckaert (eds)

Gipuzkoako  
Foru Aldundia  
Diputación Foral  
de Gipuzkoa



ETORKIZUNA  
ORAIN  
Es futuro

Elkarlaneko gobernantza eraikitzea ziurgabetasun garaietan.

Gipuzkoako Lurralde Historikoko ikasgai praktikoak



# Elkarlaneko gobernantza eraikitzea ziurgabetasun garaietan

*Gipuzkoako Lurralde Historikoko ikasgai praktikoak*

*Argitaratzaileak:*

*Xabier Barandiaran, María José Canel eta Geert Bouckaert*

Liburu hau *Building Collaborative Governance in Times of Uncertainty* argitalpenaren itzulpena da. Jatorrizkoa 2023an argitaratzaile honek editatua da: Leuven University Press / Presses Universitaires de Louvain / Universitaire Pers Leuven. Minderbroedersstraat 4, B-3000 Leuven (Belgika).



LEUVEN UNIVERSITY PRESS

Hautapena eta alderdi editorialak © Xabier Barandiarán, María José Canel eta Geert Bouckaert, 2023

Banakako kapituluak © Egile bakoitzarena, 20233

Liburu hau Creative Commons Attribution Non-Commercial Non-Derivative 4.0 lizentziarekin argitaratu da.



Creative Commons lizentziei buruzko informazio gehigarria hemen aurki daiteke:  
<http://creativecommons.org/licenses/>

Iturriaren aipamenak informazio hau adierazi behar du:

Xabier Barandiarán, María José Canel eta Geert Bouckaert (editoreak), *Elkarlaneko gobernantza eraikitzea ziurgabetasun garaietan: Gipuzkoako Lurralde Historikoko ikasgai praktikoak*. Leuven: Leuven University Press, 2023 (CC BY-NC-ND 4.0)

Lege Gordailua: D-421-2023

ISBN: 978-84-7907-854-6

Diseinua: Adaki Diseinua eta Publizitatea SL, eta Crius Group

Azalaren diseinua: Frederik Danko

Azaleko ilustrazioa: Eduardo Chillida, *Besarkada XIV* [Abrazo XIV, Embrace XIV], 1997,

Corten altzairua. Eduardo Chillidaren Ondareak eta Hauser & Wirth-ek eskainia.

© Zabalaga Leku. Donostia, VEGAP, 2022. Argazkia: Eduardo Chillida Artxiboa.

Gure eskerrik beroenak *Etorkizuna Eraikiz* ekimenean parte hartu duten guztiei, eta eskerrik asko, orobat, elkarlaneko gobernantzan sinesten dutenei eta hura praktikan ipintzen duten guztiei ere.



# Edukiak

**Hitzaurrea**  
**Gipuzkoako eredia, ibilbide sendoa**  
*MARKEL OLANO* 13

**Laburduren zerrenda** 17

**Etorkizuna Eraikizekin loturiko terminoen glosarioa** 19

**1. kapitulua**  
**Sarrera: Etorkizuna Eraikiz, elkarlaneko gobernantzaren**  
**adibide nabarmen bat** 21  
*XABIER BARANDIARÁN, MARÍA JOSÉ CANEL eta GEERT BOUCKAERT*

## **I. zatia Dimentsio estrukturalak, elkarlaneko gobernantza instituzionalizatzeko**

**2. kapitulua**  
**Etorkizuna Eraikiz: ereduaren oinarri kontzeptuala** 39  
*EGOITZ POMARES, ASIER LAKIDAIN eta ALFONSO UNCETA*

**3. kapitulua**  
**Etorkizuna Eraikizen instituzionalizazioa: kontzeptuetatik praktikara** 51  
*XABIER BARANDIARÁN, SEBASTIÁN ZURUTUZA, UNAI ANDUEZA eta  
AINHOA ARRONA*

**4. kapitulua**  
**Zer ekarpen egin dezake ikuspegi sistemikoak elkarlaneko gobernantza**  
**garatzen laguntzeko: Etorkizuna Eraikizen adibidea** 73  
*NAIARA GOIA, GORKA ESPILAU eta ANDER CABALLERO*



<b>1. lan tailerra</b>	
<b>Akademikoen eta profesionalen arteko elkarreraginen laburpena</b>	91
1. Zer neurritan bereizten dira Etorkizuna Eraikizeko gobernantza egiturak antolaketa erabaki hierarkikoetatik?	91
2. Zein formulak funtzionatu zuen —eta zeinek ez— sektore publiko zein pribatuko hainbat mailatako eta sailetako eragileekin erabakiak hartzeko?	92
3. Metagobernantzaren analisia: zertarako, norentzat, zer-nola eta zer inpaktuekin.	93
<b>Akademikoen iruzkinak</b>	95
1. iruzkina Etorkizuna Eraikiz: Elkarlaneko gobernantza esparrua, ikasteko eta jarduteko. <i>TINA NABATCHI</i>	95
2. iruzkina Legitimitatea eta eraginkortasuna uztartzearen erronka, elkarlaneko gobernantza eraikitzerakoan. <i>LUIS AGUILAR</i>	101
3. iruzkina Euskal Autonomia Erkidegoko kapital sozialaren inguruabar historikoak, Etorkizuna Eraikiz elkarlaneko gobernantzaren aurrebaldintza gisa. <i>PETER LOGE</i>	107
4. iruzkina Elkarlaneko gobernantza jazzarekin alderatuta: hiru proposamen. <i>ADIL NAJAM</i>	110

\*\*\*

## 2. zatia Harremanen dimentsioak, elkarlaneko gobernantzaren kulturari buruz ikasteko eta komunikatzeko

### 5. kapitulua

Esperimentazio aktiboa ekinez ikertzearen bidez:

**Etorkizuna Eraikiz *Think Tank*aren esperientzia** 117

*ANDONI EIZAGIRRE, MIREN LARREA eta FERNANDO TAPIA*

### 6. kapitulua

**Elkarlaneko gobernantzarako komunikazioa** 131

*ION MUÑO A ERRASTI*

### 7. kapitulua

**Elkarrekin entzutea eta ikastea: ekinez ikastea elkarlaneko gobernantzarako** 147

*ANNE MURPHY, MARÍA JOSÉ CANEL, OLATZ ERRAZQUIN, ANDER ARZELUS eta ELENA OYÓN*

### 2. lan tailerra

**Akademikoen eta profesionalean arteko interakzioen laburpena** 157

1. Alderdi interesdunen analisia: Nor dago gurekin, eta nor ez dago oraindik? Demokraziaren auziak. 157
2. Kulturaren zeregina elkarrekintzak kudeatzeko: Zerk funtzionatu du eta zerk ez interesdunak helburu komunengatik hartzen du parte jendeak elkarlaneko gobernantzan (efizientzia, berdintasuna, hazkunde soziala eta ekonomikoa)? 159
3. Lidergoaren eginkizuna: Nola antolatu lidergoa? Zer gaitasun behar dira elkarlaneko gobernantzako lider izateko? 160
4. Nola bideratu du Etorkizuna Eraikizek komunikazioa? Zer ikas daiteke hortik komunikazioak elkarlaneko gobernantzan duen rolari buruz? 162

<b>Akademikoen iruzkinak</b>	165
5. iruzkina Elkarlaneko gobernantza, kontuak ematea eta lidergoa Etorkizuna Eraikizen <i>SONIA OSPINA</i>	165
6. iruzkina Etorkizuna Eraikiz: Lidergo politiko interaktiboaren kasu bat. <i>EVA SØRENSEN</i>	176
7. iruzkina Alderdi interesdunekin harremanak sistematizatzeko beharra, elkarlaneko gobernantzak funtziona dezan <i>JACOB TORFING</i>	179
8. iruzkina Sektore publikoaren komunikazioa, herritarrak elkarlaneko governantzan inplikatzeko <i>VILMA LUOMA-AHO</i>	187

\*\*\*

### 3. zatia Emaitzak eta ondorioak

<b>3. lan tailerra</b>	
<b>Akademikoen eta profesionalean arteko interakzioen laburpena</b>	193
1. Zer adierazle ditugu Etorkizuna Eraikizi buruz?	193
2. Nola egin jauzi emaitzetatik konfiantzara? Zer-nola ari da konfiantza eraikitzen eta mantentzen Etorkizuna Eraikizeko elkarlaneko gobernantza?	194
3. Nola jarraitu elkarlaneko gobernantzaren emaitzak eta inpaktua aztertzen?	195

<b>Akademikoen iruzkinak</b>	197
9. iruzkina	
Etorkizuna Eraikizen ebaluazioari buruzko oharrak	197
<i>GREG VAN RYZIN</i>	
10. iruzkina	
Elkarlaneko politikek ukiezinetan eta emaitzetan duten inpaktua aztertzea, errendimendu dinamikoko gobernantzaren bidez	201
<i>CARMINE BIANCHI</i>	
11. iruzkina	
Lorpenei eta emaitzei begira: Etorkizuna Eraikiz ebaluatzeko urrats gehiago	208
<i>STEPHAN ANSOLABEHERE</i>	
12. iruzkina	
Zenbait gogoeta, Etorkizuna Eraikizen geroari buruz	213
<i>AVIER LEZAUN</i>	
***	
<b>8. kapitulua</b>	
<b>Ondorioak: Ikasitako lezio profesional eta akademikoak</b>	217
<i>GEERT BOUCKAERT, MARÍA JOSÉ CANEL eta XABIER BARANDIARÁN</i>	
<b>Eranskinak</b>	232
<b>Erreferentziak</b>	233
<b>Egileei eta kolaboratzaileei buruz</b>	245



# Hitzaurrea

## Gipuzkoako eredia, ibilbide sendoa

*MARKEL OLANO, Gipuzkoako diputatu nagusia*

Etorkizuna Eraikiz 2016ko udaberrian hasi zen. Gipuzkoan campusa duten unibertsitateak, gizarte antolatuaeren ordezkariak, enpresak, elkarteak... guztiok heldu genion helburu bereziki erakargarri bati; hau da, iraganeko arazoak atzean utziko zituen Gipuzkoa berri bat eraikitzeari. Egungo mundu modernoan, lehen mailako albiste dira garai hartan planteatu genituen gai asko, hala nola mugikortasun modu berriak, gizarte zahartzearen auzia edo klima aldaketa.

Harrezkero, Gipuzkoa buru-belarri ari da lanean, etorkizunari aurrea hartzeko eta lankidetzaren bidez gure gizartearen garapen sozial eta ekonomikoa bermatzeko. Lankidetzaren kontzeptua azpimarratu nahiko nuke: Etorkizuna Eraikizek lurraldeari egiten dion ekarpenik handienetako bat elkarlaneko gobernantza irekia zabaltzea izango da ziurrenik, eta hain geurea dugun zerbait ekartzen du politika publikoetara —hots, lankidetzaz—, lurraldearen erronka nagusiei erantzuteko.

Lankidetzaren garrantzia azaltzeko, Rousseuren ehiztariaren dilemari egingo diot erreferentzia. Garai batean, ehiztari talde bat orein handi bat ehizatzen ari zen, zeinak haiei eta herriko gainerakoei emango baitzien jaten. Ehizaldiak arrakasta izan zezan, ordea, beharrezkoa zen taldekide guztien arteko lankidetzaz. Indibidualismoa da mehatxua: ehiztari bakoitzak utz dezake bertan behera oreina, eta erbiak ehizatzen joan —askoz ere lan samurragoa—. Hartara, ehiztari taldeak lortuko du jatea. Baina oreinak ihes egingo du eta herriko gainerakoak jatekorik gabe geratuko dira.

Gipuzkoak eta mundu modernoak aurrez aurre dituzten erronka erraldoien erdian, Etorkizuna Eraikizek adierazten du banakako soluzioek ez dutela balio, elkarrekin lan egin behar dugula arazo horiei erantzun bat aurkitzeko. Magnitude batzuei aurre egin behar diegu, gizarte osoari eragiten dioten eraldaketa prozesu batzuei, eta partekatu eta adostu egin behar dira horiei eman ahal dizkiegun erantzunak.

Lan metodoaz gainera, emaitza nabarmen batzuk lortu dira. Etorkizuna Eraikiz programak agenda berri bat zabaldu du, eta, hari esker, datozen hamar urteetan lurralde sozialagoa, berdeagoa eta lehiakorragoa izango gara, ekonomia indartsuagoa eta berritzaileagoa izango dugu lurraldea eraldatzen jarraitzeko, eta

gizarte kohesionatua izango dugu, desberdintasun sozialei mugak ipintzeko. Ildo horretan, 50.000 lagunek baino gehiagok parte hartu dute Etorbizuna Eraikizak abian jarritako hainbat ekimen eta proiektutan 2016az geroztik, eta ehunka eragile sozialek eta ekonomikok egin dute nolabaiteko ekarpena.

Zalantzarik gabe, egungo testuinguruak planteatzen du zailtasunik helburu hori lortzeko. Krisi hirukoitza izan dugu azken urteotan —sanitarioa, ekonomikoa eta soziala—, eta oraindik ere ziurgabetasun eta kezka ekonomiko garrantzitsuak ageri dira. Ez dakigu zer ekarriko digun etorkizunak, baina jakin badakigu ez garela geratuko besoak gurutzaturik: ados jarri behar dugu arazo horiei eman beharreko soluzioen inguruan, eta ahaleginak egin behar ditugu mehatxuak auzera bihurtzeko.

Esperimentazioa da Etorbizuna Eraikizen beste bereizgarri bat. Funtsean, metodo zientifikoa aplikatzen da etorkizuna eraikitzeko. Proiektuak hainbat laborategi ditu etorkizuneko arazoak probatzeko oinarri gisa: saialdiak, erroreak, saialdi gehiago... harik eta emaitza egokia lortu arte. Laburbilduz, gizarte berrikuntzako ariketa erraldoi batean dihardugu, eta, lehen esan bezala, gizarte osoa inplikatzeko du xede. Ez da nolana hiko erronka, baina uste dugu gure gizarteak badituela behar adina indar eta gogo hari aurre egiteko.

Alabaina, ahulena babestea da gure lehentasun nagusia gaurko testuinguruan, egun bizi ditugun eta etorkizunaren aurrez aurre izango ditugun krisien artean; izan ere, horrela lortuko dugu atzerakadarik ez izatea familien eta, oro har, gipuzkoarren ongizatean. Gipuzkoako Foru Aldundia gogotik ari da horretan lanean, orpoz orpo beste euskal erakunde batzuekin eta Gipuzkoako gizartearekin. Eta are ahalegin handiagoa egiten ari gara, ez egungo maila ekonomikoari eusteko bakarrik, baizik eta etorkizuneko ekonomia bultzatzeko eta kalitatezko enplegua sortzeko ere bai.

Ekonomia sendoa eta gizarte kohesionatua, ordea, txanpon beraren bi aldeak dira. Biak dira Gipuzkoako ereduaren muina. Izan ere, nekez eutsiko diogu gure gizartearen ongizate mailari, azken belaunaldiko industrian oinarritutako ekonomia lehiakorrik gabe; eta gizarte ongizateari lotutako balioak —hala nola hezkuntza, genero berdintasuna eta gizarte kohesioa— funtsezko balioak dira ekonomiak indartsu eta lehiakor jardun dezan.

Gipuzkoaren etorkizunari begira, ezinbestekoa da binomio hori garatzen jarraitzea, halaxe bakarrik lortuko baitugu aurrera segitzea. Gipuzkoako familiei ez ezik norbanakoei ere eragiten dien ziurgabetasun eta zailtasun ekonomikoen aurrean, binomio horrek —hain kutuna dugun Gipuzkoako eredu honek— markatzen du bidea. Ibilbide sendoa da egungo egoerari aurre egiteko; babes sozialari eta gutxion ongizateari ematen dio lehentasuna, eta ekonomia aurreratua eta berritzailea ezartzen jarraitzen du.

Bi erronka horien inguruan neurriak hartuz, guztiok jarraituko dugu Gipuzkoa sozial, lehiakor eta berdea eraikitzen, eta, hala, Europako desberdintasun sozial

txikiena duten lurraldeen artean segituko du Gipuzkoak. Eta, desberdintasunaz mintzo garen bakoitzean bezala, ikuspegi zabalago batetik heltzen diogu auziari —soziala, ekonomikoa, generoari dagokiona, linguistikoa, eta abar—, alderdi guztietatik egon behar baitu kohesionatuta denon artean eraiki nahi dugun etorkizuneko gizarteak.





# Laburduren zerrenda

EAE	Euskal Autonomia Erkidegoa
LGEI	Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketa
EG	Elkarlaneko gobernantza
GFA	Gipuzkoako Foru Aldundia
EDG	Errendimendu Dinamikoko Gobernantza
EE	Etorkizuna Eraikiz
EETT	Etorkizuna Eraikiz <i>Think Tanka</i>
EHU	Euskal Herriko Unibertsitatea
SPBB	Sektore Publikoko Berrikuntzaren Behatokia
GFA	Gipuzkoako Foru Aldundia
GJH	Garapen Jasangarrirako Helburuak



# Etorkizuna Eraikizekin loturiko terminoen glosarioa

2DEO: Etorkizuna Eraikizen erreferentzia zentroa, euskarazko ikus-entzunezkoen ekoizpen alorrean.

Adinberri: Etorkizuna Eraikizen erreferentzia zentroa zahartze osasungarrirako.

Agirre Lehendakaria Center: Euskal Herriko Unibertsitatearen gizarte berrikuntzako zentroa, giza garapen jasangarrirako trantsizio sistemikoetan espezializatua.

Arantzazulab: Gizarte Berrikuntzako Laborategia, Etorkizuna Eraikizen erreferentzia zentroa elkarlaneko gobernantzarako.

AROPE: pobrezia eta gizarte bazterkeria arriskua neurtzen duen tasa.

Badalab: Hizkuntza eta Gizarte Laborategia, Etorkizuna Eraikizen erreferentzia zentroa hizkuntza gutxituak zaintzearekin loturik.

Bidelagunak: Gipuzkoako Foru Aldundian ekinez ikasteko taldeei babes emateko kideak.

Bultzada: topaketa dinamikoak hainbat herritar talderekin.

Ekualdeak: probintziaz azpiko eta udalez gaindiko banaketa administratiboak —zortzi daude Gipuzkoan—.

Kupoa: Euskal Autonomia Erkidegoak Espainiako estatu zentralari urtero ordaintzen dion kuota.

Gipuzkoako Foru Aldundia: Gipuzkoako Lurralde Historikoko gobernu organoa.

UPV/EHU: Euskal Herriko Unibertsitatea.

Ekinez Ikasi: action learninga. Politikariekin eta Gipuzkoako Foru Aldundiko funtzionarioekin garatutako entzute eta ikaskuntza prozesu aktiboak, ekintzak ikasteko metodologiari jarraikiz.

Elkar-Ekin Lanean: Etorkizuna Eraikizen estrategia, enplegarritasun inklusibo sustatzeko.

Etorkizuna Eraikiz Foroa: Gipuzkoako Foru Aldundiak eta Euskal Herriko Unibertsitateak sustatutako elkarriketarako eta hausnarketarako gunere irekia.

Etorkizuna Eraikiz: gure lurraldeko erronkei gizartearekin elkarlanean erantzuteko Gipuzkoako Foru Aldundiak sustaturiko ekimena.

Gipuzkoa Aurrera: Etorkizuna Eraikizen aurreko ekimena, 2007 eta 2011 artean garatu zena gobernatzeko modu berriak esperimentatzeko.

Gipuzkoa Deep Demonstration: Gipuzkoa Laben barruko Etorkizuna Eraikiz estrategia, gizarte, ekonomia eta ingurumen jasangarritasunerantz aurrera egiteko bideak esperimentatzeko.

Gipuzkoa Gantt: Etorkizuna Eraikiz estrategia bat, terapia genetikoa sustatzea xede duena.

- Gipuzkoa Quantum: Etorkizuna Eraikizen estrategi bat, konputazio kuantikoa sustatzea helburu duena.
- Gipuzkoa Sarean: Etorkizuna Eraikizen aurrekaria, 2007 eta 2011 artean lehiakortasuna eta ongizatea hobetzeko garatu zena.
- Gipuzkoa Taldean: Etorkizuna Eraikizen barruko entzuteko gunea.
- Gipuzkoa Lab: Etorkizuna Eraikizen esperimenezko gunea.
- Gunea: Etorkizuna Eraikiz komunitatea elkartzeko tokia da, Gipuzkoako Foru Aldundian kokatua.
- Batzar Nagusiak: Gipuzkoako Lurralde Historikoko parlamentua.
- LABe: gastronomia digitalerako Etorkizuna Eraikizen erreferentzia zentroa.
- Mubil: mugikortasun adimenduna eta jasagarria sustatzeko Etorkizuna Eraikiz erreferentzia zentroa.
- Naturklima: klimaren behatokia, klima aldaketaren kontra egiteko Etorkizuna Eraikiz erreferentzia zentroa.
- Orkestra: Lehiakortasunerako Euskal Institutua.
- Ahaide nagusiak edo bandokideak: Erdi Aroan elkarren arteko gerra odoltsua izan zuten landa jabeen familiak, lurralde osoaren kaltetan.
- Proiektuen Bulegoa: Gipuzkoako Foru Aldundiko proiektuen bulegoa.
- Tabakalera: garai bateko tabako lantegi berritu batean kokaturiko kultura-zentro bat; hortxe dago LABe, erreferentzia zentroetako bat.
- Udal Etorkizuna Eraikiz: Etorkizuna Eraikiz erreferentzia zentro bat, zeinaren helburua baita elkarlanean oinarritutako gobernantza sustatzea eta ikasketa komunitate bat sortzea udalekin batera, gobernatzeko modu berrietan zentratuz.
- Hiribildua: hiri gutuna duen udalerria.
- Ziur: Etorkizuna Eraikiz erreferentzia zentro bat, zibersegurtasuna sustatzea xede duena.

# 1. kapitulua

## Sarrera: Etorkizuna Eraikiz, elkarlaneko gobernantzaren adibide nabarmen bat

*XABIER BARANDIARAN, Gipuzkoako Foru Aldundia*  
*MARÍA JOSÉ CANEL, Madrilgo Unibertsitate Konplutentsea*  
*GEERT BOUCKAERT, Lovainako Unibertsitate Katolikoa (Belgika)*

### 1. Sarrera: Zeri erreparatuko zaio?

Etorkizuna Eraikiz (inoiz edo behin EE siglekin ere ageri da argitalpen honetan) Gipuzkoako Foru Aldundiak gidaturiko ekimen bat da. Haren helburua da komunitatearen gaitasuna sustatzea, egungo erronkak elkarrekin ulertu eta landu ahal izateko. Entzutea eta esperimentatzea ardatz harturik, programak hainbat proiektu biltzen ditu; horietan guztietan, botere publikoek ez ezik herritarrek ere parte hartzen dute —enpresak, gizartea, hezkuntzaren alorra eta gizarte erakundeak ordezkaturik—, guztia ere lurralde historikoko agenda definitzeko eta gauzatzeko, eta politika jasangarriak taxutzen laguntzeko. Argitalpen honetan, programa horren ezaugarriak buruzko aipamenak egingo dira, eta proiektu eta jardueren buruzko informazio gehiago emango da eranskinean (zehazki, ikusi 1. eranskinean jasotako esteka, web orrira ematen duena).

Etorkizuna Eraikiz ekimenak forma eta egitura ematen dio Gipuzkoako Foru Aldundiak elkarlaneko gobernantzarekin duen konpromisoari, hura hartu baitu lurraldearen etorkizuneko erronka estrategiko nagusiei erantzuteko bide gisa. Proiektua 2016ko maiatzean aurkeztu zen jendaurrean. Hasieran, hamar esperimentazio pilotu egin ziren. Abian jarri zenetik, Etorkizuna Eraikizek Gipuzkoako Foru Aldundiaren, gizarte antolatua eta herritarren artean eztabaidatzeko eta esperimentatzeko hainbat espazio biltzen dituen eredu bat eraiki du, helburu gisa harturik hausnartzea, gogoeta egitea, esperimentatzea eta elkarlanean aritzea, betiere erronka nagusiei erantzun propioak emateko eta lurralderako estrategiak elkarlanean oinarriturik eraikitzeko.

Hasiera-hasieratik, gobernu proiektu horrek jarduerak eta elkarrekintza garatu zituen arlo horretako nazioarteko aditu nagusiekin, elkarlaneko gobernantzaren teoriarako eta praktikarako jakintza sortzea xede gisa harturik, eta etengabeko hausnarketarekin eta jakintza akademikoaren babesarekin batera garatu da. Argitalpen honek premisa gisa hartzen du gobernuaren ekimen hori gizartea

politika egiten inplikatzeko ahalegin erronka eta emankorra dela, eta haren analisiak eman dezakeela jakintzarik, elkarlaneko gobernantza aztertzeke eta praktikan ipintzeke.

Kapitulu honetan, argitalpenaren planteamendua aurkezten da, eta jardunean diharduten prakademikoen —profesionalen eta akademikoen— bench-learning kasu gisa planteatzen du. Inguruabar orokorrak aurkezten ditu, bai teoriari dagokionez (kasua literatura berrikuspen baten barruan kokatuz), bai gobernu programa zuzentzen duen administrazio publikoaren ezaugarri espezifikoek dagokienez. Oro har, kapituluak azaltzen du zergatik merezi dituen arreta eta ikusgarritasuna nazioarteko foroetan Euskadin garatzen den gobernu programa honek, eta sortzen den jakintza hibridoaren ezaugarri espezifikoetan sakontzen du.

## 2. Hurbilketa

Badago ikerketa bat, gobernu programa hori hainbat alderdi kontuan harturik aztertzen duena: baliabide ukiezinak (Canel, Luoma-aho eta Barandiaran, 2020), komunikazioa (Canel, Barandiaran eta Murphy, 2019), ikaskuntza (Murphy *et al.*, 2020), entzutea (Canel, Barandiaran eta Murphy, 2022), kapital soziala (Barandiaran, Murphy eta Canel, 2022) eta konfiantza (Barandiaran, Canel eta Bouckaert, 2022).

Oraindik ez dago gobernu programa horren azterketa sakona egiten duen ikerketarik, dagokigun kasuarentzako egokia den jakintza hibridoa sortzeko. Argitalpen hau praktika/produktu akademiko hibrido bat da, zeinean analisi bat egiten baita tokiko eta nazioarteko elkarlaneko gobernantzaren arloko aditu liderrekin, baita haren aplikazio praktikoan buru-belarri diharduten arduradun eta kudeatzaile publikoekin ere.

Hori horrela den heinean, elkarlaneko gobernantzari buruzko gobernu programa bat benetan gauzatzetik sortuak dira hemen jasotako datuak. Programa hori: a) erabat artikulatuta dago bai teorikoki —ereduetan oinarritutako kasua da—, bai praktikan; b) agintarien eta bitartekoen laguntzarekin gauzatua da erabat; c) hazkunde sozialerako politika publiko garrantzitsuak biltzen ditu; d) ziklo politikoaren tarte osoa biltzen du; eta e) benetako lorpenei eta emaitzei buruzko informazio nahikoa batzen du.

Lantegien inguruan antolatuta da lana, eta bertako eta nazioarteko 30 adituk jardun dute orpoz orpo Etorkizuna Eraikiz ekimenean parte hartu duten eragileekin (hala nola politikariak, teknikariak eta gizarte erakundeak). Guztien artean, zerk funtzionatu duen eta zerk ez aztertu dute, kausei erreparatuz eta ikasgaietan sakonduz. Argitalpen honetan, munduko hainbat unibertsitatetako akademikoek parte hartu dute kontzeptu teorikoa Euskadiko praktika enpirikoarekin lotzeko eginahalean, eta, horri esker, bench-learning kasu bat sortzeko.

Analisi horretan, oinarri gisa hartu dira Etorkizuna Eraikizen inplikaturako arduradun politikoeak emandako agiriak, oinarritzko literaturaren berrikuspena eta akademikoen eta profesionalen arteko interakzioak. Hori horrela:

- Parte hartzaileek taldeka lan egiten dute, elkarlan demokratikoan (Coghlan eta Brannick, 2005, 3. eta 4. or.), kontuan izanik profesionalak eta akademikoak batera aritzen direla gaiak berdintasun baldintzetan jorratzeko eta aintzakotzat harturik, orobat, guztiek dutela autoritate bera soluzioak emateko.
- Helburua da emaitzak aurkitzea eta ematea, praktika hobetzeko eta elkarlaneko gobernanzaren arloko gai kritikoei aurre egiteko. Ildo horretan, eztabaidak mahai gainean jartzen du Etorkizuna Eraikizen izaniko esperientzia, eta beste testuinguru kultural batzuetako antzeko esperientziekin alderatzen du.
- Literaturak elkarlaneko gobernantzan identifikatzen dituen bost dimentsioei buruzko ezagutza ematen du (Batory eta Svensson, 2017): a) gobernuko eta gobernuz kanpoko eragileak elkartzen ditu; b) lankidetzaren prozesua eragile publiko batek abiarazten eta kontrolatzen du (Gipuzkoako Foru Aldundiak, kasu honetan), eginkizun garrantzitsuak dituen gobernuz kanpoko eragile batekin batera; c) interes antolatuetara mugatzen da (alderdi interesdunek erakunde forma hartzen dute); d) lankidetzaren ziklo osoa biltzen du —hau da, diseinua, erabakiak hartzea eta zerbitzuak ematea—; eta e) azkenik, kasu honetan, arau hipotesiak biltzen ditu, lankidetzaren publikoarekin zerikusia duten gaietan esku hartzeko, guztia ere gizartea gehiago inplika dadin kudeaketa publikoan, hala, parte hartzaileak arazoak konpontzeko molde eraikitzaile batera bideratzen dira.

Jarraian, argitalpen hau prestatzeko dinamikak azalduko ditugu. Lehenik eta behin, Etorkizuna Eraikizen elkarlaneko gobernantza diseinatzen eta inplementatzen parte hartu duten profesionalak eta tokiko adituek kapituluaren zirriborroak egin zituzten. Bigarrenik, ekimenaren osagai ezberdinei buruzko material informatiboekin batera, kapituluaren zirriborroa behar besteko aurrerapenarekin bidali zitzaizen akademikoari, tailerrera ekarpenak presta zitzaizkion. 2022ko irailean eta urrian, galde sorta bidez bideratutako hiru tailer egin ziren, zeinetan Gipuzkoako Foru Aldundiko 50 profesional inguru eta hainbat diziplina eta testuinguru kulturaletako ikasleak bildu baitziren, elkarlaneko gobernantzari buruzko funtsezko gaiak guztien artean eztabaidatzeko. Galdera bakoitzerako tarte bat zegoen esleituta. Profesionalak emandako erantzunaren ondoren, bertaratutakoek iruzkinak eta galdera eta eztabaida gehiago egin zituzten. Eztabaidak ekarpen gisa balio izan zuten bai kapituluaren egileei (tailerretara joan ondoren kapituluaren azken bertsioa egin zutenei), bai kanpoko akademikoari, zeinek iruzkinak egin baitzituzten ekimen horrek elkarlaneko gobernantzarako iradokitzen duenaren gainean, betiere literaturak eta munduko beste toki batzuetako esperientziak diotenearekin alderatuta.

Hurrengo orrialdeetan, argitalpen praktikadun bat aurkezten da —profesionala eta akademikoa—, eta uztarturik ageri dira, batetik, praktikatik abiatutako



ebidentziak, eta, bestetik, profesionalen eta ikasleen azterketak. Azken helburua jakintza hibridoa sortzea da, betiere helburu hauek kontuan harturik: 1) administrazio publikoetako beste ekimen batzuetara eramatea; eta 2) dagokion esparru akademikoko corpus zientifikoa elikatzea.

### 3. Etorkizuna Eraikiz, elkarlaneko gobernantzari buruzko literaturaren barruan

Elkarlaneko gobernantzak eta haren askotariko formek (koprodukzioa, lankidetzatza, gobernantza sareak, herritarren konpromiso ahaleginak, herritarren partaidetzatza, hainbat mailatako gobernantza, gobernu irekia, transbertsalitatea, gobernantza bateratua, elkarte publiko-pribatuak...) toki nabarmena dute gaur egun agenda akademikoan zein politikoan (Batory eta Svensson, 2017).

Elkarlaneko gobernantzari buruzko berrikuspen eta azken albisteetan (Batory eta Svensson, 2017, 2019; Bianchi *et al.*, 2021; Voets, 2021) eta ondoren aipatzen diren iturrietan oinarrituta, azterketa hau ondoren zehazten den moduan ezaugarritu liteke gaiari buruzko literaturaren barruan.

Argitalpen honetan aztertzen den elkarlaneko gobernantza motak kontzeptuaren definizio akademikoetan bilduriko funtsezko tasunak ditu bereizgarri (Agronoff, 2006; Ansell eta Gash, 2008; Bingham *et al.*, 2005; McGuire, 2006; Emerson *et al.*, 2012; Emerson eta Nabatchi, 2015, besteak beste): erakunde publiko bat, gobernuz kanpoko alderdi interesdunak erabakiak hartzeko prozesu formal batean inplikatzeko dituen zuzenean, kontuan izanik prozesu hori adostasunera eta eztabaidara bideratua dela; gobernantza egitura berriak sustatzen ditu, antolamendu erabaki hierarkikoak hartzearekin kontrajarrita; eta konprometiturik jarduten du gobernu mailen eta eremu publiko, pribatu eta zibikoen mugetan zehar, guztia ere helburu komunak lortzeko eta bestela lortu ezingo litzatekeen asmo publiko bat gauzatzeko.

Elkarlaneko gobernantzaren oinarri teorikoei buruzko bibliografia mardula dugu, eta lan horietan guztietan luze-zabal aztertzen dituzte kontzeptua, ereduak eta esparruak (Ansell eta Gash, 2008; Sirianni, 2010; Donahue *et al.*, 2012; Emerson *et al.*, 2012; Bryson *et al.*, 2015; Emerson eta Nabatchi, 2015a and 2015b; Kapucu *et al.*, 2016; Lee eta Ospina, 2022, besteak beste). Bada praktika aztertzen duen literaturarik ere; hau da, kasuak eta ereduaren inplementazioa (ikus, konparazio baterako, Ansell eta Torfing, 2015; Ansell eta Gash, 2008; Gugu eta Dal Molin, 2016; Torfing eta Ansell, 2017), eta gehienbat proiektu espezifikoiei buruzko literaturaren metaanalisian oinarritzen da. Azterketa honen helburua jakintza hibridoa lortzea da, profesionalak eta akademikoek elkarrekin eta erabat aztertutako kasu oso baten azterketa sakonetik abiatuta.

Oraintsuko ikerketa iturri gehienek kontzeptu eta gai hauekin lotzen dute elkarlaneko gobernantza: kontuak ematea (Lee eta Ospina, 2022; Sørensen eta Torfing, 2021), gobernantza sareak (Wang eta Ran, 2021), metagobernantza

(Sørensen eta Torfing, 2017), lidergoa (Imperial et al., 2016; Sørensen eta Torfing, 2018), jasangarritasuna eta Garapen Jasangarrirako Helburuak (Florini eta Pauli, 2018; Hofstad eta Torfing, 2015), berrikuntza (Crosby et al., 2017), legitimazioa (Dupuy eta Defacqz, 2022) eta konfiantza (Ran eta Qi, 2019). Zalantzarik gabe, kontzeptu eta alderdi asko daude jokoan elkarlaneko gobernantza aztertzean. Hiru kontzeptualizazio nagusien azterketa (Voets *et al.*, 2021) lagungarria da elkarlaneko gobernantzaren funtsezko osagai batzuk identifikatzeko: kontzeptualizazio sistemikoak (Ansell eta Gash, 2008) diseinu instituzionalari eta lidergo bideratzaileari erreparatzen die; esparru integratzaileak (Emerson et al., 2012), berriz, feedback harremani eta sistemaren testuinguru zabalagoari eta faktore exogenoei; eta sektoreen arteko lankidetzak aztertzeko proposamenek (Bryson et al., 2015), hirugarrenik, boterearen eta agintaritzaren errealitateei eta kontu-ema-teak duen eginkizunari. Azterketa horixe hartu da oinarri gisa, argitalpen honetan aurkeztuko diren gaiak hautatzeko.

Elkarlaneko gobernantzaren onurak, neurri handi batean, araudiaren ikuspegitik argudiatu dira, baina gutxi arakatu dira ikuspegi praktikotik (Emerson *et al.*, 2012; Batory eta Svensson, 2019; Waardenburg *et al.*, 2020; Bianchi *et al.*, 2021). Ildo horretan, elkarlaneko gobernantza oro har modu positiboan ikusten da literaturan; hau da, gobernuaren gaitasuna hobetzen duen elementu gisa, askotariko helburu politikoak lortzeko. Argitalpen honetan aztertzen da zerk funtzionatu duen egiaz eta zerk ez, betiere premia errealean testuinguruan, eta horrek elkarlaneko gobernantzaren ikerketari buruzko teoria eta suposizio normatiboak elikatu ditzake.

Nahiz eta, literaturak erakusten duen bezala, “elkarlaneko gobernantza” terminoa modu desberdinean interpretatzen den normatiboki zein kulturalki herrialde batzuetan eta besteetan, argitalpen honetan hasitako gerturatzeak testuinguru desberdin horietan komunak diren funtsezko ezaugarriak biltzen ditu: askotariko eragileen lankidetzak, sektore publikoko erakunde batek gidatua eta alderdi interesdunen artean adostasuna sortzera zuzendua, gizarte politiketan funtsezkoak diren egungo erronkei aurre egiteko diseinaturiko eta inplementaturiko politika multzo formal baten gainean (Batory eta Svensson, 2017). Gure ustez, ikasitakoak transferi daitezke beste herrialde batzuetako antzeko ekimenetara.

Azken batean, proposatutako kasuaren analisiak jakintza sor dezake adituek gaiaren inguruan erabakigarritzat eta oraindik konpondu gabetzat jotzen dituzten hainbat gairi buruz (Bianchi *et al.*, 2021): zerk eragiten duen alderdi interesdunak elkarlanean aritzea; elkarlaneko gobernantzaren emaitzak eta eragina; faktore instituzionalak; lidergoaren zeregina; konfiantza eta zilegitasuna sortzeko interesa duten hainbat alderen arteko elkarreraginaren kudeaketa; politikak ezartzeko eta zerbitzuak emateko antolaketa; eta kulturak, historiak eta tradizioek duten eginkizuna lankidetzako gobernantza ekimenak diseinatzean eta ezartzean.

## 4. Testuingurua

Gipuzkoako Foru Aldundiak bultzatutako Etorkizuna Eraikiz proiektuak politika egiteko eta sektore publikoa kudeatzeko modu berriak zabaltzea du xede, eta elkarlaneko gobernantza irekia baliatzen du horretarako.

### 4.1. Lurralde eremua

Etorkizuna Eraikiz ulertzeko, beharrezkoa da lehenik eta behin Gipuzkoako Lurralde Historikoari buruzko inguruabarrak zehaztea, han sortua baita proiektua eta lurralde horretako gizartearen gainean baitago oinarriturik (eskualdeari buruzko informazio osoa eskuratzeko, ikusi 2. eranskina).

Gipuzkoak 1.980 kilometro koadroko azalera du. Espainiako estatuko probintziarik txikiena da, baina laugarrena biztanleria dentsitateari dagokionez (360,51 biztanle kilometro koadroko, Madril, Bartzelona eta Bizkaiaren atzetik). Araba eta Bizkaiarekin batera, Euskal Autonomia Erkidegoa (EAE) osatzen duten hiru lurralde historikoetako bat da.

Gipuzkoa lurralde urdina eta berdea da. Urdina, Bizkaiko Golkoaren ertzean dagoelako; Iberiar penintsularen eta Europa kontinentalaren arteko zubia da, Europako garraio ardatz garrantzitsu bateko igarobidea. Eta berdea ere bada; txikia izan arren, natura ondare askotarikoa eta kalkulaezina duelako, lurraldearen % 61 basoz estalita.

2021aren hasieran, 718.000 biztanle zituen Gipuzkoako Lurralde Historikoak. Horietatik % 51,1 emakumeak ziren eta % 8,5 atzerritarrak. Biztanleriaren banaketa ere ezohikoa da, bost biztanletik bakarra bizi baita hiriburuan. Gipuzkoak 88 udalerrri ditu, eta horien artean bada tarteko udal maila moduko bat, lurralde osoan zehar banaturiko tamaina ertaineko hiriekin (10.000 biztanle ingurukoak), eta horietako bakoitzak tokiko nortasun handia du. Lurraldearen oreka ikuspuntu guztietatik mantentzea da Gipuzkoako funtsezko alderdietako bat (garraioak, zerbitzuak eta azpiegiturak). Txikia izateak esan nahi du egokiagoa izan daitekeela interkonektatutako hiri gisa deskribatzea, probintzia gisa baino.

Mendebaldeko gizarte gehienetan bezala, Gipuzkoak ere biztanleria zahartua du. 65 urtetik gorakoak gehiago dira (165.000) 19 urtetik beherakoak baino (136.000), eta egungo joerak iradokitzen dute belaunaldien arteko arrakalak areagotzen jarraituko duela. Horretaz gainera, lurraldeak munduko bizi itxaropen handienetako bat du (86,4 urte emakumeen artean, munduko bosgarrena; eta 81,1 urte gizonen artean, munduko zortzigarrena). Demografiari erreparaturik, jaiotza tasa txikia ageri du: 1,26 jaiotza emakume bakoitzeko (mundu osoan, 197 herrialdeetako zortzi herrialdek soilik dute hain tasa baxua).

## 4.2. Erakundeak eta nortasuna

Gipuzkoako Foru Aldundia da lurralde historikoko organo betearazle gorena. Batzar Nagusiek aukeratzen dute erakunde hori, zeinek lurraldeko legegintza ganbera gisa jarduten baitute. Bi erakundeok XIV. mendekoak dira.

Hasieran, Batzar Nagusiak hiribildu edo eskualdeetako elkarteak ziren; hots, probintziaz azpiko eta udalez gaindiko administrazio dibisioak (zortzi daude Gipuzkoan), eta indarrak batzera behartuta zeuden, askotariko xedeak lortzeko (merkataritzakoak, judizialak, ordena publikokoak...), bai eta defendatzeko ere. Gipuzkoaren kasuan, konparazio baterako, hiribilduak elkarren artean aliatu ziren, ahaide nagusien edo bandokideen arteko indarkeriari aurre egiten saiatzeko. Erdi Aroan, landa jabeen familia horiek leinuen arteko gerra odoltsua izan zuten, lurralde osoaren kaltetan izan ere.

*Ad hoc* antolaturiko elkarte horien arrakastak Batzar Nagusiak sendotzea ekarri zuen, lurralde osorako tokiz gaindiko organo iraunkor gisa, zeinean hiribildu guztiak baitzeuden ordezkaturik. Lurraldeko batzar goren gisa, hark kontrolatzen zuen Gipuzkoako bizitza publikoa, eta foruen eta legeen ondoz ondoko bilketetan ezarri ziren haren eskumenak. XV. mendearen erdialdean, Batzar Nagusiek zenbait ordezkari izendatu zituzten askotariko gai publikoak jorratzeko. Denboraren poderioz, batzorde horrek gero eta eskumen gehiago eskuratu zituen, eta halaxe bihurtu zen gaur egun ezagutzen dugun erakundea: Gipuzkoako Foru Aldundia, lurralde historikoaren gobernuua.

Gipuzkoako erakundeek, beraz, sei mendetik gorako bermea eta oinarria dituzte (historian zenbait etenaldi gertatu badira ere). Aldi luze horretan, hamaikatxo zailtasun izan dituzte: gerrak, disoluzioak eta botere murrizketa, besteak beste. Gure egunotan, Gipuzkoaren eskumenetako batzuk eskubide historikotzat daude aitortuta, Espainiako Konstituzioan finkaturik. Konstituzioak aitortzen du euskal probintzien estatus juridiko berezia, eta lurralde historiko gisa definitzen ditu.

“Historikotasun” horren ondorioz, Espainiako gainerako probintzietako diputazioek baliatzen dituzten eskumen arruntez aparte, Gipuzkoako Foru Aldundiak egikaritzen ditu Euskal Autonomia Erkidegoko lurralde historikoaren izaeratik eratorritako eskumen espezifikoak ere, zeinak EAEko Autonomia Estatutuan baitaude jasota. Horien artean ageri dira, konparazio baterako, zergak Foru Ogasunaren bidez biltzea, bai eta bide azpiegituren eta gizarte ongizatearen gaineko eskumenak ere, besteak beste.

Egoera fiskal berezi hori 1979ko Euskal Ekonomia Itunak arautzen du, zeinaren bidez adosten baitira Estatuaren eta EAE osatzen duten hiru foru lurraldeen arteko zerga eta finantza harreman bereziak. Itun horren arabera, kupo global bat ezartzen da, zeina urtero ordaindu behar baitio EAEk Espainiako estatuari. Kuota horri kupo deitzen zaio. Itun hori luzaroan izan da eztabaidagai Espainiako estatu osoan. Kontuan izan behar da estatuak ez duela esku hartzen foru aldundiek bilduriko diru sarreretan, baina aintzakotzat hartu behar da, orobat, ez dituela ordaintzen autonomia erkidegoak bere kabuz ordaindu beharreko gastu publikoak

ere. Euskal lurraldeek alde bakarreko arriskua hartzen dute beren gain, hau da, Eusko Jaurlaritzari bakarrik dagozkio hitzarmenaren kudeaketatik eratorritako emaitzak, izan horiek onak edo txarrak. Horretaz gainera, kupoaren zenbatekoa ez da kalkulatzen Euskadin bildutako diru sarreren arabera. Aitzitik, haren kudeaketa kanpoko aldagaien mende dago, hala nola Espainiako estatuak egiten dituen gastuak Eusko Jaurlaritzak bere gain hartuta ez dauzkan eskumenetan (armada edo nazioarteko harremanak, esaterako).

Alderdi historikoaz gainera, Gipuzkoak idiosinkrasia oso nabarmena du, inguruabar kultural eta linguistikoari erreparatzen badiogu. Izan ere, Gipuzkoan dago Euskal Autonomia Erkidegoko hiru lurraldeetako euskal hiztunen proportziorik handiena (Gipuzkoan bizi dira, hain justu, euskara ama hizkuntzatzat duten EAEko biztanleen % 61), eta hantxe kontserbatzen da hobekien hizkuntza.

### 4.3. “Gipuzkoako eredua” deiturikoa

Gipuzkoako eredua luze-zabal baliatzen den termino bihurtu da; izan ere, “lankidetzaren” ideiak eta praktikak garrantzi historikoa izan dute lurraldearen bizitza ekonomikoa, soziala eta politikoa instituzionalizatzeko, guztia ere asoziazionismora, lotura komunitariora eta kapital sozialaren maila handi batera bideratutako orientazio kultural nabarmenaren ondorioz. Lurraldearen nortasun sendo eta bereizi horren isla da, halaber, eredu sozioekonomiko propioa, lurraldearen bereizgarri gisa har daitekeena eta “Gipuzkoako eredu” deitu izan dena. Ereduek horrek arrakastaz uztartzen ditu aberastasuna sortzea eta gizartea babestea, eta lurralde orekatua eta komunitate kohesionatua bultzatzen ditu, guztia ere euskal kultura eta euskara erdigunean ipinita.

Esparru sozialean, eredu sozioekonomiko horri esker, Gipuzkoa best-in-class gisa har daiteke desberdintasun sozialari dagokionez; hau da, kohesio ekonomikoa eta sozial handiko komunitatea da. Gipuzkoak 25,3ko Gini indizea du —hori da desberdintasun soziala neurtzeko adierazlerik erabiliena—, Europar Batasuneko (EB28) batezbestekoa baino 5,4 puntu txikiagoa. AROPE tasari dagokionez —pobrezia eta gizarte bazterketako arriskua adierazten ditu—, % 19,2koa da Gipuzkoan, Europako batezbestekoa baino ehuneko 3,2 puntu txikiagoa.

Gipuzkoako gizarteak ulertzen du zer-nolako balioa duten erantzukizunak eta elkartasunak aberastasuna banatzerakoan, eta, oro har, gizarte aktiboa eta inplikaturikoa da. Kapital sozial garrantzitsua ez ezik, gizarte zibil antolatua, aberatsa eta askotarikoa ere baditu. Horren erakusgarri, hainbat alorretan boluntariotza lanak egiten dituzten 4.500 elkarte daude lurraldean, eta horietatik laurdenak inguru hirugarren sektorean aritzen dira. Horretaz gainera, 40.000 gipuzkoarrek (biztanleriaren % 6) boluntario gisa aritzen dira. Era berean, hezkuntza maila handiko gizartea da Gipuzkoakoa: Biztanleriaren % 43k bigarren edo hirugarren mailako ikasketak egin ditu edo egiten dihardu.

Ekonomiari dagokionez, Gipuzkoako eredua funts industrial sendo batean oinarritzen da, eta industria sektorea da barne produktu gordinaren % 31 (industria

+ eraikuntza). Gipuzkoako enpresa ehuna ETEetan oinarritzen da batez ere —lurraldeko enpresen % 99 dira—, guztiak ere izaera berritzaile nabarmenarekin eta merkatu globaletan lehiatzeko gaitasunarekin. Izan ere, eskualdeak mundu mailako enpresa liderrak ditu hainbat esparrutan, hala nola mugikortasun eredu berrian edo biozientzietan.

Berrikuntzari dagokionez, lurraldeko I+Gko gastua barne produktu gordinaren % 2,63koa da, Europako batezbestekoa baino nabarmen handiagoa (+% 0,04). Gainera, lurraldeak erreferentziazko ekosistema enpresarial, industrial, berritzaile eta teknologikoa du: enpresa, kluster eta eragilez ez ezik, jakintza, hezkuntza eta berrikuntza zentroz osaturiko sare bat.

Lurraldearen beste ezaugarrietako bat da eredu kooperatibo ezohikoa duela, eta munduko kooperatiba industrialik handiena daukala (Mondragon Korporazioa). 2021ean, lurraldeak 782 kooperatiba zituen, zeinek 27.755 pertsona enplegatzen baitzituzten, lurraldeko langile guztien % 10 inguru.

## 5. Etorkizuna Eraikizi buruzko oinarrizko informazioa

Aurreko guztia irakurri ondotik, esan daiteke Etorkizuna Eraikiz lur oparo horretan sortu zela, a priori indargune asko dituen agertoki batean. Alabaina, hainbat erronka ageri ziren aurrez aurre, arriskuan jar zezaketenak epe labur eta ertainean lurraldeko eredu sozioekonomikoaren jarraipena. Etorkizuneko erronka horiek, kasu askotan, munduan oro har —eta, bereziki, Mendebaldeko gizarteetan— aurrez aurre dauden berberak dira. Horixe da, esate baterako, biztanleria zahartzearen kasua, zeinaren eraginak are handiagoak baitira Gipuzkoan.

Etorkizuna Eraikiz, gainera, desafekzio politikoa gero eta handiagoa den nazioarteko testuinguru batean sortu zen, populismoaren eta muturreko ideologiaren berpizkundearen atarian. Etorkizuna Eraikizen proposamenak era guztietako eragileen arteko lankidetzan oinarritutako kultura politiko berri baten aldeko apustua egiten du. Politikan parte hartzeko eta inplikatzeko gonbita egiten du, estremismoak saihesteko eta gizarte antolatuekin eta, oro har, klase politikoari eta administrazio publikoei mesfidantzaz begiratzen dieten herritarrekin zubiak eraikitzeko.

2016an abian jarri zenean, Etorkizuna Eraikiz lurraldearen potentzial berritzailea maximizatzeko eta aprobetxatzeko tresna gisa aurkeztu zen, Gipuzkoaren etorkizuneko erronkei aurre egitera bideraturik. Proiektu hura, hasieran, unibertsitateekin aliatu zen, eta herritarrei eta gizarte antolatuari luzatu zien gonbita, esperimintatzeko, hausnartzeko eta eztabaidatzeko deialdi gisa. Era berean, guztioi eragiten diguten arazoei konponbide partekatuak proposatzea zen xedea; ez esparru orokorrean bakarrik, baita bakoitzaren bizitzako alderdi zehatzenetan ere.

2016tik argitalpen hau idazteko unera arte (2022ko amaiera), asko aldatu da mundua: dena geldiarazi zuen pandemia global bat, Europaren bihotzean eztanda egin duen gerra bat... Eta ziurgabetasuna da gehien entzuten den hitza. Gure

garaiko iraultza zientifikoak eta teknologikoak bizkortzen jarraitzen dute, harremanak izateko moduak aldatzen ari dira etengabe, eta ahuldu egin dira itsu-itsuan ziurtzat jotzen genituen usteak. Esan daiteke jausi egin dela XX. mendeko bizitza, zeina lan egonkor batean, harreman afektibo batean eta familia nukleo batean oinarritua baitzen (bizitzako etapa desberdinetatik igarotzeko ordena gutxi-asko finkatuarekin). Belaunaldi berriek bide ilun samar batean barna egin behar dute aurrera, eta galdera hauek sortzen zaizkie: Zertan egingo dut lan? Zenbat denboran gordeko dut lan hau? Gai izango naiz etxe bat erosteko? Pentsio egokia jasoko dut erretiratzen naizenean?

Etorkizuna Eraikizek gai konplexu horiei erantzuten lagundu nahi du, eta, horretarako, hausnarketarako eta ideiak eta soluzio proposamenak bateratzeko ariketa kolektiboa sortu du. Ahalegin horretan inplikatu dira 900 enpresa, elkarte, jakintza eragile eta mota guztietako erakunde baino gehiago; guztira 50.000 pertsonak parte hartu dute proiektuan —eta jarraitu ere jarraitzen dute parte hartzen—, modu batera edo bestera (ikus! Gipuzkoako Foru Aldundia 2021b; eta ikusi, halaber, 6. eranskina, lorpenen egoerari buruzko informazio osoa eskuratzeko; ikusi, gainera, Etorkizuna Eraikiz aldizkariarekin loturiko 8. eranskina).

Argitalpen honen helburua da orain arte zer egin den deskribatzea eta lortu dena aztertzea. Atariko paragrafo hauek ekimenaren irismenaren ideia bat emateko ere balioko dute, ondoren zehazten den informazioarekin aberastuta: Urtero, Etorkizuna Eraikiz esperimentazio guneak etorkizuneko gai estrategikoei heltzeko proposamenak aurkeztera gonbidatzen du gizartea. Horietatik, orain arte 150 proiektu esperimental finantzatu dira orotara. Martxan jarraitzen dute horietako hogeita seik, zeinetan mota guztietako eragileek parte hartzen baitute. Helburua da benetako inguruneetan probatzea gai konplexuetarako soluzio desberdinak, hala nola adinekoei arreta emateko eredu berriak, lana eta familia kontziliatzea, eta belaunaldien arteko harremanak. Esperimentazioak gako gisa erakutsi dituen alderdietan oinarrituta, Etorkizuna Eraikizek 11 estrategia eta erreferentzia zentro jarri ditu abian. Zein bere egitura eta dinamikekin, gizarteko hainbat sektoretako eragileak inplikatzeko dituzte, eta modu egonkorrean jartzen dute arreta lurraldearen garapenerako kritikoak diren arloetan (mugikortasun berria, klima aldaketa eta zahartzea), xede gisa harturik tokiko eta nazioarteko espezializazio eta lidergo aukera bihurtzea egun bizi ditugun mehatxuak.

Horretaz gainera, Etorkizuna Eraikizek bide iraunkorrak ditu herritarrekin komunikatzeko eta zuzenean parte hartzeko (aurrekontu irekiak, mugaz gaindiko aurrekontuak...). Era berean, think tank bat eratu du, zeinean politika publikoen ekosistemetako ordezkariak parte hartzen baitute. Gipuzkoak aurrez aurre dituen mehatxu, erronka eta soluzioei buruz eta lurraldeak hartu behar duen norabideari buruz hausnartzeko eta eztabaidatzeko gunea da, eta haren lanak eragina du politika publikoetan; bere ereduak Gipuzkoako eskualde guztietara hedatzeko lanean ari da, lurralde garapenerako laborategi baten bidez; eta bere esperientzia eta ezagutza partekatzen ditu udal agintariekin, udalerrien foro batean. Azkenik, azpimarratu behar da Etorkizuna Eraikizek ateak ireki dizkiola munduari, sustapen eta

sozializazio estrategiak baliatu baititu ekimena nazioartean proiektatzeko. Era berean, beste eskualde eta eremu batzuen interesa piztu du, bai eta mundu zabalean garrantzia duten erakunde akademikoena ere.

Finean, Etorkizuna Eraikiz elkarlanerako dei gisa finkatu da, gero eta aldakorragoa eta askotarikoagoa den mundu honetan. Argitalpen honek esperientzia horretatik ikas daitekeena arakatu nahi du.

Egitura aurkeztu aurretik, 1-1 taulak ekimen honen kronologiari buruzko oinarriko informazioa jasotzen du. Informazioa zutabetan antolatu da, eta hala aurkeztu dira ekimenen kronologiak: Etorkizuna Eraikizeko gobernantzaren kronologia, ekimenaren barruko espazioena, politika publikoetan izandako ondorioena eta, azkenik, ekimena sustatzeko estatuan zein nazioartean hasitako jarduerena.



## 1-1 taula. Etorkizuna Eraikizun kronologia (2016-2022)

	<b>Etorkizuna Eraikizun gobernantza</b>	<b>Entzutea, eztabaidatzea eta esperimentatzea</b>	<b>Ondorioak politika publikoetan</b>	<b>Sozializazioa eta nazioartekotzea</b>
<b>2016 → Ikuspe-gia, diseinua eta abian jartzea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikuspegiaren definizioa eta oinarriko diseinua.</li> <li>• Eskualdeko lau unibertsitateek bat egin zuten proiektuarekin.</li> <li>• Think tank bat sortu zen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abian jarri ziren lehen lau proiektu esperimentalaik.</li> <li>• Herritarren proiektuen arloa jarri zen martxan.</li> <li>• Lau prospekzio talde sortu ziren.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aurkezpen publikoak Tabakalera eta Gipuzkoako hainbat eskualdetan.</li> <li>• Euskal Herriko Unibertsitatearen Uda Ikastaroa; Kongresua.</li> <li>• Nazioarteko sareekin izaniko harremanak.</li> <li>• Presentzia sare sozialetan eta komunikabideetan.</li> </ul>
<b>2017 → Espzializazioa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gipuzkoako Foru Aldurdiak agenda politiko berria onetsi zuen legegintzaldiaaren erdian.</li> <li>• Lankidetzaz hitzarmenak sinatu ziren eskualdeetako garapen agentzietan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proiektu esperimentalen jarraipena eta hiru proiektu berri abian jartzea.</li> <li>• Herritar proiektuen beste deialdi bat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehenbiziko erreferentzia zentroak diseinatu ziren: Mubii, Ziur, Adinberri eta Naturklima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Euskal Herriko Unibertsitatearen Uda Ikastaroa; Kongresua.</li> <li>• Nazioarteko sareekin izaniko harremanak.</li> <li>• Kongresuak eta hitzaldiak.</li> <li>• Presentzia sare sozialetan eta komunikabideetan.</li> </ul>
<b>2018 → Hedapena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gunea zentroa sortzea Etorkizuna Eraikizeko komunitatearen topagune gisa.</li> <li>• Etorkizuna Eraikizeko <i>think tank</i> arrazionalizatzea, birdiseinatzea eta formalizatzea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bi proiektu esperimental berri abian jartzea.</li> <li>• Irakaskuntza eta ikaskuntza jarduerak: Ekinez ikastea (barneko), Elkarlaneko gobemantza irekiaren inguruko prestatuntza (UNED Unibertsitate Irekia).</li> <li>• Herritar proiektuen beste deialdi bat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mubii, Adinberri, Ziur eta Naturklima fundazioa barnean hartzea, 2DEO abian jartzeko zuzkidura eta LABe (erreferentziako zentroa) finantzatzea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biltzar tematikoak.</li> <li>• Nazioarteko sareekin izaniko harremanak.</li> <li>• Euskal Herriko Unibertsitatearen Uda Ikastaroak.</li> <li>• Presentzia sare sozialetan eta komunikabideetan.</li> </ul>

Etorbizuna Eraikizena governantza	Entzutea, eztabaidatzea eta esperimentatzea	Ondorioak politika publikoetan	Sozializazioa eta nazioartekotzea
<p><b>2019 → Esperimentazioa sendotzea</b> (Hauteskunde urtea: udal eta foru hauteskundeak)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sei proiektu esperimental jarri ziren abian.</li> <li>• Herritar proiektuen beste deialdi bat.</li> <li>• Lurralde Garapeneko Laborategia sendotzea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elkar-Ekin Lanean abian jartzea, enplegarritasuna sustatzeko eta gizarte bazterkeriaren aurka borrokatzeko.</li> <li>• Lehendik martxan zegoen Badalab erreferentziako zentroa berriseinatzea.</li> <li>• Erreferentzia zentro eta estrategietarako lantaldeak egituratzea, eta jardueraren hedapen operatiboa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hitzaldiak.</li> <li>• Euskal Herriko Unibertsitatearen Uda Ikastaroak; Kongresua.</li> <li>• Hausmarketa solasaldiak Loiolan (Etorbizuna Eraikitzeko aktore guztiak bilduz).</li> <li>• Presentzia sare sozialetan eta komunikabideetan.</li> </ul>
<p><b>2020 → Instituzionalizazioa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gipuzkoa Deep Demonstration</i> abiaraztea, EIT Climate-KICekin lankidetzan.</li> <li>• Lankidetzan ELGaren Sektore Publikoko Berrikuntzaren Behatokiarekin.</li> <li>• Bederatzi proiektu esperimental abian jartzea.</li> <li>• <i>Think tank</i>aren ikuspegia berriuzen, hausnarketa prozesuari ikerketa ekintza metodologikoa gehituz.</li> <li>• Alderdi politikoaren batzordea sortu zen.</li> <li>• Herritar proiektuen beste deialdi bat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arantzazulab Gizarte Berrikuntzako Laborategia eratu zen, elkarlaneko gobernantzarako erreferentzia zentroa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hitzaldiak.</li> <li>• Euskal Herriko Unibertsitatearen Uda Ikastaroak.</li> <li>• Presentzia sare sozialetan eta komunikabideetan.</li> <li>• Lankidetzan ELGaren Sektore Publikoko Berrikuntzaren Behatokiarekin.</li> </ul>

	Etorbizuna Eraikizena governantza	Entzutea, eztabaidatzea eta esperimentatzea	Ondorioak politika publikoetan	Sozializazioa eta nazioartekotzea
<p><b>2021 → Ikaskuntza prozesu berriak: ikuspegi sistemikoa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorroaren eta ikuspegi sistemikoaren ikuspegia hobetu zen.</li> <li>• Udal Etorbizuna Eraikiz eratu zen, lurraldeko udalerrietan elkarlanean gobernantza gizarteratzeko.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sei proiektu esperimental jarri ziren abian.</li> <li>• Herritar proiektuen beste deialdi bat.</li> <li>• Etorbizuna Eraikiz zorroan jasangarritasun transbertsala txertatu zen. Bi misio abiarazi ziren: mugikortasun berria eta elikadura jasangarria.</li> <li>• Ekinez ikasteko metodologia finkatzea (action learning), langileen ikaskuntza estrategia gisa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Badalab Hizkuntza eta Gizarte Laborategia diseinatzea eta abian jartzea (erreferentzia zentroa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Euskal Herriko Unibertsitatearen Uda Ikastaroak.</li> <li>• Etorbizuna Eraikiz Foroa sortzea.</li> <li>• Loiolako Osoko Bilkura (Etorbizuna Eraikizeko aktore guztiak bilduta).</li> <li>• Etorbizuna Eraikiz Nazioarteko Kongresua</li> <li>• Presentzia sare sozialetan eta komunikabideetan.</li> </ul>	
<p><b>2022 → Ebaluazioa eta jasangarritasuna</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aurkeztutako proposamenak sistematizatzea eta ebaluatzea (ikaskuntza prozesuak) hainbat entzute prozesutan.</li> <li>• Gobernantza laborategia sortzea.</li> <li>• Etorbizuna Eraikizena partaidetzazko ebaluazioa egiteko prozesua, inpaktuaren ikuspegitik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lau proiektu esperimental abian jarzea.</li> <li>• Herritar proiektuen beste deialdi bat.</li> <li>• Bi misio definitzea eta zabaltzea: mugikortasun berria eta elikadura jasangarria.</li> <li>• Gazteen parte hartzearen analisia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreferentzia estrategia berriak: Gipuzkoa Quantum (konputazio kuantikoa sustatzeko) eta Gipuzkoa Gantt (terapia genikoa bultzatzeko).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Euskal Herriko Unibertsitatearen Uda Ikastaroak.</li> <li>• Etorbizuna Eraikiz Foroa konferentzia.</li> <li>• Loiolako Osoko Bilkura (Etorbizuna Eraikizeko aktore guztiak bilduta).</li> <li>• Etorbizuna Eraikiz Nazioarteko Kongresua</li> <li>• Boost izeneko topaketa dinamikoak martxan jarri ziren hainbat herritar talderekin.</li> <li>• Etorbizuna Eraikiz ikerketa monografikoa egitea.</li> <li>• Presentzia sare sozialetan eta komunikabideetan.</li> </ul>

Iturria: egileek berek egina.

## 6. Argitalpenaren egitura eta gai nagusiak

Hiru testu motak osatzen dute agiri hau. Lehenik eta behin, kapitulu batzuetan, hainbat autorek Etorkizuna Eraikizen egindakoa deskribatzen eta aztertzen dute; bigarrenik, tailerreko oharretan, landutako galderei buruzko eztabaidak laburbiltzen dira, eta eztabaida erabakigarriak, gai kritikoak eta erronkak identifikatzen dituzte; eta, azkenik, kanpoko adituen iruzkinak, Etorkizuna Eraikiz gainerako literatura edo beste kasu eta esperientzia batzuk aztertzean sortzen diren aldean inguruan.

Elkarlaneko gobernantzaren kontzeptualizazioaren egoerari buruzko Voets *et al.* (2021) azterketan oinarrituta, edukiak banatzeko hiru eremu mardul identifikatu ziren: bata, egitura eta prozesuei buruzkoa, diseinu instituzionalaren eta haren garapenaren gainean diharduena; bigarrena, kulturari eta harremani buruzkoa; eta, hirugarrena eta azkena, lorturiko emaitzei buruzkoa. Beraz, argitalpen hau hiru zatitan banatzen da. Lehenbiziko zatiak eredia eta haren instituzionalizazioa estaltzen ditu. Oinarri kontzeptuala aurkeztu ondoren (2. kapitulua, Egoitz Pomares, Asier Lakidain eta Alfonso Unceta), hurrengoek kontzeptualizaziotik praktikarako ibilbidea aztertzen dute (3. kapitulua, Xabier Barandiaran, Sebastián Zurutuza, Unai Andueza eta Ainhoa Arrona), eta arreta berezia jartzen dute ikuspegi sistemikoak ereduaren garapena egituratzeko duen eginkizunean (4. kapitulua, Naiara Goia, Gorka Espiau eta Ander Caballero). Kapituluon ondotik, 1. tailerreko laburpenak aurkezten dira, hiru galdera hauen inguruan:

1. Zenbateraino dira desberdinak Etorkizuna Eraikizeko gobernantza egiturak eta erakundeetako erabaki hierarkikoak?
2. Zein formulak funtzionatu zuen —eta zeinek ez— sektore publiko zein pribatuko hainbat mailatako eta sailtako eragileekin erabakiak hartzeko?
3. Metagovernantzaren analisia: zertarako, norentzat, zer-nola eta zer inakturekin.

Lehenbiziko tailerraren laburpena egin ondoren, hainbat adituk (Tina Nabatchi, Luis Aguilar, Peter Loge eta Adil Najim) egindako lau iruzkinak elkarlaneko gobernantzaren kontzeptualizazioari eta instituzionalizazioari buruzko gaiak jorratzen dituzte.

Bigarren atalak harremanen dimentsioak ditu ardatz, eta bereziki erreparatzen die esperimazioari (5. kapitulua, Andoni Eizagirre, Miren Larrea eta Fernando Tapia), komunikazioari (6. kapitulua, Ion Muñoz), eta entzuteari eta ikasteari (7. kapitulua, Anne Murphy, María José Canel, Ander Arzelus eta Olatz Errazkin). Bigarren tailerreko laburpen oharrak galdera hauen ingurukoak dira:

1. Alderdi interesdunen analisia. Nor dago gurekin, eta nor ez dago oraindik? Demokraziaren auziak.
2. Kulturak interakzioak kudeatzeko duen eginkizuna. Zerk funtzionatu zuen eta zerk ez interesdun batzuk eta besteak helburu komunengatik inguruan

lerrokatzerakoan? Zergatik hartzen du parte jendeak elkarlaneko gobernantzan (efizientzia, berdintasuna, hazkunde soziala eta ekonomikoa)?

3. Lidergoaren eginkizuna. Nola antolatu lidergoa? Zer gaitasun behar dira elkarlaneko gobernantzako lider izateko?
4. Nola bideratu du Etorkizuna Eraikizek komunikazioa? Zer ikas daiteke hortik komunikazioak elkarlaneko gobernantzan duen rolari buruz?

Bigarren tailerreko laburpenaren ondoren, hainbat adituren iruzkinak aurkezten dira (Sonia Ospina, Eva Sørensen, Jacob Torfing eta Vilma Luoma-aho), zeinek lidergoari, erantzukizunari, harremanei eta demokraziari buruzko auziak jorratzen baitituzte.

Azkenik, hirugarren zatia emaitzei erreparatzeko hasierako ahalegin bat da (etorkizunean beste batzuk etorriko dira, azken ebaluazioen datuak sistematikoki eta erabat bildu eta aztertu ondoren), guztia ere “konfiantza lenteen” bidez. Hona hemen hirugarren tailerrean aurkeztutako galderak:

1. Emaitzen berri ematea. Zer adierazle ditugu Etorkizuna Eraikizi buruz?
2. Nola igarotzen gara emaitzetatik konfiantzara? Zer-nola ari da konfiantza erai-  
kitzen eta mantentzen Etorkizuna Eraikizeko elkarlaneko gobernantza? Nola  
eramaten gaituzte konfiantzara inklusioak eta bazterketak?
3. Nola sakondu elkarlaneko gobernantzaren emaitzak, lorpenak eta inpaktua  
aztertzen?

Gregg Van Ryzin, Carmine Bianchi eta Stephan Ansolabehere akademikoek egin-  
dako iruzkinak elkarlaneko lankidetzaren ebaluatzeko ekarpenak ematen dituzte, eta  
bereziki nabarmentzen dituzte emaitza ukiezinak.

Xehetasun praktikoei dagokienez, eranskinek Gipuzkoako Lurralde Historiko-  
ko informazio osoa biltzen dute, hainbat gaiari buruz bildu ere, hala nola proiektu-  
ak, lorpenen egoera, Etorkizuna Eraikiz espazioen argitalpenak, eta 2030 Agen-  
dako Garapen Jasangarrirako Helburuekin duten harremana. Horetan guztietan,  
informazio eguneratua eskuratzeko estekak daude, irakurleak ekimen honen gara-  
penaren jarraipena egin ahal izan dezan. Azkenik, amaieran, erreferentzien zerren-  
da bat ageri da, kapitulu guztietan erabilitako lanak biltzen dituena.

**I. ZATIA**

**DIMENTSIO  
ESTRUKTURALAK,  
ELKARLANEKO  
GOBERNANTZA  
INSTITUZIONALIZATZEKO**



## 2. kapitulua

# Etorkizuna Eraikiz: ereduaren oinarri kontzeptuala

*EGOITZ POMARES, Sinnergiak Gizarte Berrikuntza, Euskal Herriko Unibertsitatea, UPV/EHU*

*ASIER LAKIDAIN, Sinnergiak Gizarte Berrikuntza, Euskal Herriko Unibertsitatea, UPV/EHU*

*ALFONSO UNCETA, Sinnergiak Gizarte Berrikuntza, Euskal Herriko Unibertsitatea, UPV/EHU*

### 1. Sarrera: ikerturiko ereduak eta metodoak

Eredu hitzak errealitatearen abstrakzio bati egiten dio erreferentzia, baina baita fenomeno baten irudikapenari ere. Ereduak jakintza atzematen eta aktibatzen duten mapatzat har daitezke. Era berean, jakintza hori iragazten eta antolatzen duten esparru ere badira. Azkenik, esperimentatzeko, lankidetzarako eta ikaskuntzarako mikromundutzat ere har daitezke (Morecraft eta Serman, 1994). Beraz, ereduaren eraikuntzak beti ditu berekin sinplifikazioa, gehikuntza, omisioa eta nolabaiteko abstrakzioa (Bossel, 1994).

Sheptulinen arabera (1983), badira zenbait ezaugarri, eredu guztiek partekatzen dituztenak:

- Eredu bat abstrakzio prozesu bat da.
- Eredu baten eginkizuna zera da, ikaskizunaren nolakotasun, harreman, printzipio edo lege berriak aurkitzea eta aztertzea.
- Eredu bat, azkenik, estrategia, forma, teknologia, tresna edo proiektuen diseinu gisa adierazi ohi da.

Ereduak oso erabiliak dira komunitate zientifikoan, nahiz eta natura eta gizarte zientziak modu desberdinean baliatzen dituzten, eta esanahi desberdinekin, gainera.

Natura zientzietan, ereduak egitea ikerketa metodo bat da, zientzialariek erabiltzen dutena mundu errealeko sistemak erreplikatzeko: dela atomo baten eredu kontzeptuala, dela ibai delta baten eredu fisikoa, dela klima globalaren eredu informatikoa, dela beste edozein eredu (Brogan, 1985).

Arlo horretako lehen urratsetako bat zera da, aztertzen ari garen fenomenoaren eredu matematikoa garatzea. Eredu hori ez da gehiegi sinplifikatu behar, bestela hortik ateratako ondorioak ez dira izango baliozkoak mundu errealean. Hipotesiak



ere definitzen dira fenomenoak azaltzeko, bai eta antzeko beste fenomeno batzuk aurreikusteko ere. Ereduak egiterakoan, prozesu konputazionalak eta neurketa sistema aurreratutako baliatzen dira (Morrison, 1991).

Natura zientzien tankerakoak izateko ahaleginak egin arren, gizarteari buruzko ikerketek ez dute funtzionatzen teorizazio baldintza beretan. Latourrek (2000) dioen bezala, gizarte zientziek hamarkada luzez funtzionatu dute fisikaren eta halako diziplinen ikerketa metodoak izateko aspirazio metodologikoekin, kausa erlazioak argiro azaltzeko gai izango balira bezala. Simonek aurretik nabarmendu zuenez,

natura zientzietako arrakastarik ikusgarrienetan ereduak bilatzen daude ohituta gizarte zientziak. Horrek ez du berez eragozpenik, betiere ez bada egiten itsu-itsuan imitatu nahirik. Ekonomian aski arrunta izan da Newtonen mekanika mirestea eta higiduraren legeen baliokide ekonomikoa bilatzea. Baina hori ez da zientzia baten eredu bakarra, eta badirudi ez dela egokia gure helburuetarako [...]. Gaur egun, bistan geratu dira egitura kualitatiboko legeen zeregina zientzian, bai eta azalpen kualitatiboaren eta kuantitatiboaren indarra ere (1979, 493. or.).

Gizarte zientzien ikerketaren parte handi bat fenomeno sozialen irudikapen sinplifikatuak eraikitzearen ondorio da. Hori dela eta, luze-zabal onarturik dago ereduak baliatzea, eta zientzia politika modernoaren ezaugarri nagusi bilakatu da (Clarke eta Primo, 2012). Ondorioz, gizarte zientzien alorrean, teoriak eraikitze-ko tresna gisa erabiltzen dira ereduak. Objektu eta sistema errealean portaera azaltzeko eta iragartzeko baliatzen dira, mundu errealearen zati baten irudi sinplifikatu gisa edo fenomeno baten irudikapen gisa (Lave eta March, 1993).

Ereduak ez bezala, jakintza sortzeko edo konfiguratzeko prozesu bat abiarazteko prozedura gisa defini daitezke metodoak (Gough, Oliver eta Thomas, 2013). Jakintza zientifikoak behaketa eta interpretazio baliagarriak egiteko gai diren metodoak behar ditu.

Oro har, metodo horien ezaugarria da analisi unitate sinplifikatuetan banatzen dituztela behatutako fenomenoak, eta unitate horien arteko loturak ezartzen dituztela, eragin handiagoak edo txikiagoak aurkitzeko (Maxwell, 2017). Metodo zientifikoek, gainera, existitzen diren teoriekin alderaketa inpartzialak egiteko aukera ematen dute, zeinak eztabaidatu eta aldatu egin baitaitezke ondoren. Horretarako, metodo zientifikoek lau ezaugarri nagusi bete behar dituzte (Bhattacharjee, 2012):

- Arrazoiketaren printzipio logikoetan oinarritu behar dute.
- Inferentziek bat etorri behar dute nabarmendutako ebidentziekin.
- Beste zientzialari batzuek gai izan beharko lukete ikerketa prozesuak modu independentean erreplikatzeko eta antzeko emaitzak lortzeko.
- Erabilitako prozedurek eta ondorioztatzen diren inferentziek beste zientzialari batzuen azterketa kritikoa jasan behar dute.

## 2. Gobernantzaren ikerketari aplikatutako ereduak eta metodoak

Gobernantza egituren ikuspegitik, ereduak eta/edo metodoak eraikitzea instituzionalizazio prozesuei lotuta dago. Hori horrela, elkarlaneko gobernantzak eredu moral eta kognitiboak eskaintzen ditu interpretazio eta ekintza politikorako sinbolo, gidoi eta errutinen bidez (Hall eta Taylor, 1996).

Izan ere, antropologiak eta soziologiak ekarpen garrantzitsuak egin dituzte erakunde politikoen jokabide kolektibo antolatuak aztertzeari begira. Beraz, ikuspegi klasikotik, instituzionalizatzeak zera esan nahi du, “Eskura dagoen eginkizunari loturiko eskakizun teknikoek gaindiko balioa ematea” (Selznick, 1957, 17. or.).

Ansell eta Gashek (2008) dioten bezala, elkarlaneko gobernantza

gobernu akordio bat da, zeinean erakunde publiko batek edo gehiagok zuzenean inplikatzeko baitituzte estatuz kanpoko alderdi interesdunak erabakiak hartzeko prozesu kolektibo batean. Prozesu hori formala da, adostasunera eta gogoetara bideratua, eta politika publikoak egitea edo aplikatzea edo programa edo aktibo publikoak kudeatzea du helburu (544. or.).

Ordena instituzionala interakzio sozialaren eta hura egituratzen duen mekanismoaren emaitza da. Hori horrela, erakundeak ekintzarako gramatika liburutzat hartzen dira (Burns eta Flam, 1989), gizarte eragileei helburu sozial onuragarriak lortzeko elkarrekin lan egiteko aukera ematen dieten adibidetzat (Elster, 1989), edo gizabanakoen eta gizartearen arrazionaltasuna uztartu nahi dituzten eremutzat (Bates, 1988).

Hiru prozesu mota balia daitezke instituzionalizazioa xede duten elkarlaneko gobernantzako prozesuak praktikoki aplikatzeko, betiere administrazio publikoaren eta gizarte antolatuaren arteko elkarrekintzak eratzen dituzten eragile ugari inplikatur (DiMaggio eta Powell, 1983):

- Prozesu hertsatzaileak, non presio formalek eta informalek jardun oso mugatuak sortzen baitituzte.
- Prozesu mimetikoak; halakoetan, gizarte inguruneari buruzko ziurgabetasunen ondorioz, erakundeek beste eragile batzuetan antzeman daitezkeen metodoak imitatzen dituzte.
- Araugintza prozesuak; horietan, talde baten jarduera arauak aitortu, barnerratu eta lotesle gisa hartzen dira.

Elkarlaneko gobernantza prozesuak instituzionalizazio prozesutzat hartu behar dira, kontuan izanik haien arrakasta baldintzak ereduak berak agindutako ekintzak hartzea eta gauzatzea eskatzen baitu; horietan inplikaturako agenteek lankidetzan oinarritutako interakzio bideak baliatzen dituzte, inguruneko baldintza zalantzarik aurre egiteko. Horrelako jarduerak erakundearen eta haren kokapenaren arteko bereizketak lausotu nahi dituzte, interakzio espazio berriak ezartzeko.

Testuinguru horretan, ereduak erabilgarritasun bikoitza dute: batetik, prototipo gisa funtzionatzen dute, hau da, lortu nahi den zerbait bezala, eta, bestetik, helburu hori nola lortuko den erakusten duen plano eskematiko bat eskaintzen dute (Forcese eta Richer, 1973).

Eredu horiek praktikan aplikatzeko prozesuan, funtsezko hiru faktore azpimarrara daitezke:

- Lehenengoa agenteek elkarlaneko gobernantzako metodoen aurrean duten borondateari buruzkoa da (Sørensen eta Torfing, 2005).
- Bigarren faktoreari dagokionez, Ansellen arabera (2008), sareak sorrarazten dituzten instituzionalizazio prozesuen emaitzatzat har daitezke lankidetzak politikoko testuinguruak. Sare horiek harreman konplexuak hartzen dituzten agenteak biltzen dituzte, eta konplexutasun horrek barnean hartzen ditu hierarkia ahulekiko harreman ez-linealak (Taborsky, 2014).
- Hirugarren faktorearen arabera, azkenik, aurreko biek azpimarratzen dute sareek izaera bikoitza dutela, baliabideak komunikatzeko eta mobilizatzeko bide gisa funtzionatzen dutelako helburu komunak lortzeko, eta aldi berean, jarduteko aukerak mugatzen dituzten eragin egitura sozialak eratzten dituztelako. Ildo horretan, elkarlaneko gobernantza ereduak dimentsio sozial eta instrumentala dute (Granovetter, 1985).

Nolanahi ere, gobernantza eredu eta metodoen printzipioei atxikitzeak, dela ekin-tza kolektiboa estrategia multzo gisa hartzen duen ikuspegi batetik (Lieberman, 2002), dela ohiturek eta adostasunek mugatutako ekimen gisa (Scott, 2014), interes publikoko norabide adostuetan garatzea dakar. Hala, elkarlaneko gobernantzaren praktikek agenda publiko partekatua eratzeko baldintzak ezartzen dituzte (Zuluaga eta Romo, 2017).

Laburbilduz, gobernantza eredu bat nahitaezko abstrakzio bat da, eta, arkitektura jakin batetik abiatuz, inplikaturako eragileak oro har aitortutako praktikekin lotuko dituen instituzionalizazio prozesu bat eskatzen du. Segun eta zenbateraino onartzen eta eskuratzen diren lankidetzak arautzen duten printzipioak, hainbeste finkatuko da jarduteko modua.

Gauzak horrela, elkarlaneko gobernantza ez dator bat elkarrekin jarduteko beste modu batzuekin; izan ere, metodo mimetikoak da hainbat eratako ziurgabetasunei aurre egiteko, hala nola ekonomikoak, politikoak, sozialak edo ingurumenekoak.

### 3. Etorkizuna Eraikiz: eredia eta metodoa

Sánchez Cuencak (2022) hauxe idatzi zuen, egungo desordena politikoari buruz gogoeta egiten ari zela:

Krisi politiko bat bizi dugu. Ez da ideal demokratikoaren krisia beren-beregi, demokraziak ez baitu oraindik lehiakiderik, ezpada haren ordezkagarritasunarena. Krisia ordezkagarritasunarekin eta alderdi politikoekin dago loturik, eta ez erregimen demokratikoarekin (155. or.).

Ulertu behar da desordena politiko hori gizarte bitartekaritzaren adibide klasikoak zalantzan jartzeko prozesu global baten parte dela. Bitartekaritza krisian edo eraldaketa prozesu bete-betean dago gizarteko arlo askotan. Batzuetan, desagertu ere desagertzen da, eta beste batzuetan hierarkikotasuna galtzen du (157. or.).

Bitartekaritza arazo horiek ondorio ezberdinak dituzte. Gure azterketa xedeetarako, bereziki azpimarragarria da erakunde politikoak tartean sartzearen arazoa. Desafekzioa, erresistentzia eta aurkakotasun forma hartzen du, eta hori arazo gisa gera daiteke kristalizaturik (beti hala ez bada ere). Nolanahi ere, eragin zuzena dute ondoren gizarteak erakunde politikoak begi onez edo txarrez ikustearekin.

Arazo horiek barneratzearen arazoa larria eta errotua bihurtzen denean, eremu politikoak autonomia erradikalean oinarritutako funtzionatzeko modua normalizatzen duenean (Joignant, 2019), krisi politiko bat sortzen da, zeinaren bereizgarria baita arrakala sakon bat sorraztea politikagintza ofizialaren eta herritarren artean. Finean, erakundeak ahultzeko ernamuina.

Gobernantza, testuinguru horretan, politikagintza ofiziala eta gizartea uztartzeko bide bat da, bi eremuak lotzeko gai den bitarteko espazio politiko bat, gero eta interes sozial desberdinaoak bideratzen saiatzeko. Dorf eta Sabelek (1998) ederki asko adierazten duen bezala, “esperimentalismo demokratikoaren eredu deitzen duten horren barruan kokatzen da gobernantza”

Gogoeta horietan eta beste batzuetan oinarrituta, 2015etik aurrera Etorkizuna Eraikiz programa garatzen hasi zen Gipuzkoa. Hasiera batean, Gipuzkoako Foru Aldundiaren 2015-2019 aldirako Plan Estrategikoan formulatu zen:

Lurraldeko eragileekin prospekzio partekatu bat egitea funtsezko erronkei dagokienez, lurraldearen etorkizun ekonomikoa, soziala eta politikoa bermatzeko, politika publikoak eraikitzeko eta Gipuzkoako Lurralde Historikoak epe ertainean dituen erronka estrategikoei aurre egiteko.

Asmo adierazpen horrek diseinu bat eskatzen zuen logikoki, hau da, eredu bat eta zabaltzeko bide bat. Oro har, gobernantza ekimenak agentzien bitartez bideratzen dira. Ansellek (2000) “sareko politika” deitu zien horrelako agentziei, hau da, erakunde demokratikoen mundu gutxi-asko egonkorra gizarte sareetara hedatzea, zeina erakunde eta herritar interesdunek osatzen baitute.

Ansellen arabera (2000), agentzia horiek hiru printzipio osagai batzen dituzte, eta horiek gidatu ohi dituzte Europako politika programen esparruan eraikitako partzuergoak:

- behetik gorako funtzionamendua;
- lankidetzaren publiko-pribatua; eta
- ekintzaren programazio estrategikoa.

Hiru printzipio horien inguruan, literatura corpus zabal bat sortu da, izen eta ikuspegi ezberdinak garatu dituenak: sareko gobernantza (Mulgan, 2009); elkarlaneko gobernantza (O’Leary, 2014; Sranko, 2013); gobernantza publiko-pribatua (Kivleniece, 2013; Vogelpohl, 2012); gobernantza publiko berria (Sørensen eta Torfing, 2015); elkarlaneko berrikuntzarako plataformak (Carstensen eta Bason, 2012); i-laborategiak (Reynolds, 2015; Puttick *et al.* 2014).

Etorkizuna Eraikizek ekarpen horiek guztiak baliatu zituen bere eredu propioa diseinatzeko. Etorkizuna Eraikizena ezaugarri berezia da Gipuzkoako Foru Aldundiak sustatu eta gidatutako eredu bat dela, Gipuzkoako lurralde eta gizarte errealtatera egokitua, eta harremanetarako hainbat gune sortzen dituela, gai publikoak edota Gipuzkoaren garapenera eragiten diotenak jorratzeko. Etorkizuna Eraikiz jarduna gidatzeko diseinaturiko eredu bat da, xede jakinetara bideratutako ekintzak gauzatzeko (asmo baten arabera), eta erabakiak hartzeko prozesu baten menpe dago (printzipio ez-hierarkikoetan oinarritua).

Horrenbestez, Gipuzkoako Lurralde Historikoan kokaturiko ekintza bat da, eta hiru lehentasun ditu: etorkizuneko erronkei aurrea hartzea, Gipuzkoako gizartearekin elkarlanean aritzea erronka horiei aurre egiteko, eta “esperimentazioa” sustatzea, arazoak konpontzeko eta politika publikoak diseinatzeko. Esperimentazio printzipio horrek harreman modu zehatz bat sustatzen du lankidetzan diharduten herritarren eta erakundeen artean (edozein helburu lortu nahi duela ere), gai edo helburu jakin bat modu kolektiboan antolatu, ikasi, prototipatu, proposatu eta erabakitzeko gai diren eragileen artean.

Etorkizuna Eraikiz eredu arkitektura baten bidez adierazten da (osagaien konzeptualizazioa eta egituraketa), eta haren prozesuek ekintza bera sistematizatera eta egonkortzera bideratutako (gidariak) hedapena (ekintza) eta ildo transbertsalak bermatzen dituzte.

Etorkizuna Eraikiz, beraz, aldaketara bideratutako proiektutzat hartzen da; antolamendu eta eragiketa moldaketak egiten ditu eta, ildo beretik, instituzioen eta gizartearen interesek elkarrekin ulertzea eta praktikatzeko bilatzen du. Haren bokazioak dira eraldaketa, arazoak konpontzea, jakintza sortzea eta irautea (instituzionalizazioa).

## 4. Etorkizuna Eraikiz: arkitektura, prozesuak eta instituzionalizazioa

Atal honetan, Etorkizuna Eraikiz elkarlaneko gobernantza ereduaren funtzionamendua ulertzeko oinarriak azaltzen dira, eta haren arkitektura, prozesu eragileak eta ereduaren instituzionalizazioa deskribatzen.

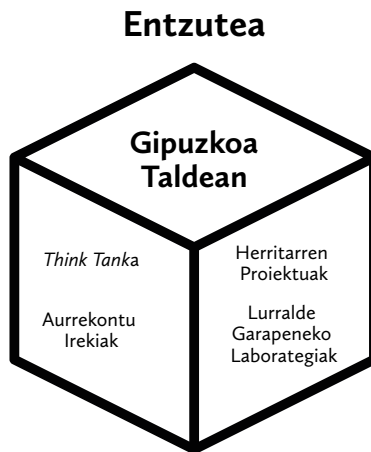
### 4.1. Arkitektura

Etorkizuna Eraikizen arkitekturak ereduaren barne arrazionaltasuna adierazten du, eta haren eginkizuna da eragile instituzional eta sozialek jarduteko eta elkarri eragiteko duten logika operatiboa eraikitzea. Arkitekturak, beraz, harreman horretarako esparru bat ematen du, eta eragileen elkarrekin lanean jarduteko modua egituratzen du (Vommaro eta Gené, 2016).

Etorkizuna Eraikizen logika operatiboa bi espaziotan oinarritzen da, zeinak sarean antolatzen baitira, agenda publiko partekatu bat eratzearen inguruan gogoeta egiteko.

– Gipuzkoa Taldean, entzuteko gunea.

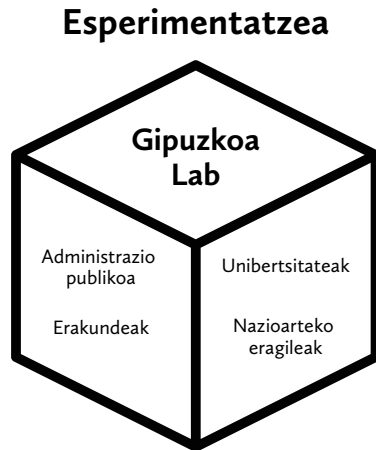
Funtsean, leku eta jarduera ezberdinak (Think Tanka; Aurrekontu Irekiak; Herri-tarren Proiektuak; Lurralde Garapeneko Laborategia) hartzen dituen deliberazio gune bat izateko pentsatuta dago, eta horietan guztietan erronkak eta lehentasunak identifikatzen dira, bai eta esperimenez eta ebazpena bideratutako proiektuak proposatzen ere (2-1 irudia).



2-1 irudia. Entzuteko gunea

– Gipuzkoa Lab, esperimentaziorako gunea.

Proiektuak diziplinarteko aliantzen bidez garatzeko laborategi bat da, eta beti bilatzen du eragile sorta bat barnean hartzea: administrazio publikoa, askotariko erakundeak gaiaren arabera, unibertsitateak, nazioarteko erakundeak eta sareak. Laborategiak lankidetzak, ikaskuntza eta jakintza sustatzen ditu. Haren funtzio nagusia da erronkak ebaztea eta politika publikoak diseinatzea eta proposatzea (2-2 irudia).

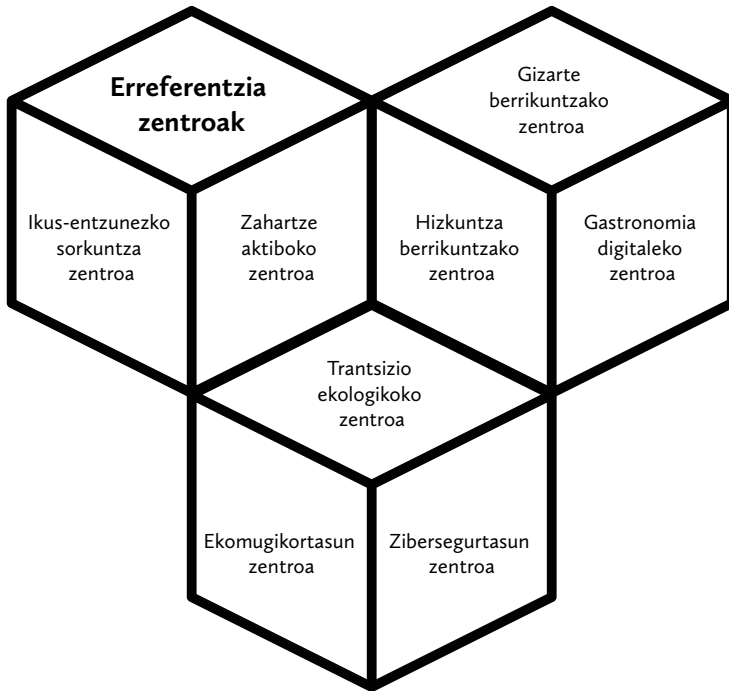


2-2 irudia. Esperimentaziorako gunea

Entzuteko eta esperimentatzeko gunek dira gobernantza ereduaren muina. Elkarlaneko gobernantzaren benetako adierazpena dira; izan ere, eragile instituzionalak eta sozialak lankidetzan aritzen dira, elkarren artean erronkak identifikatzeko, hausnartzeko, prototipoak egiteko, soluzioak topatzeko eta politika publikoak diseinatzeko. Hausnarketa eta esperimentazio jardura horiek printzipio ez-hierarkikoetan oinarritutako inguruetan gertatzen dira. Hierarkiarik ez duten inguruabarretan egiten dira, edo, hierarkia izanik ere, hari zuzenean erantzuten ez dioten inguruetan.

Gipuzkoa Taldean eta Gipuzkoa Laben jasotako elkarlaneko gobernantzaren ereduaren barruan eta adierazpen praktikoaren osagarri gisa, erreferentzia zentroak Gipuzkoaren etorkizunerako garrantzi berezia duten hainbat jardura eremutan espezializatutako erakundeak dira; esate baterako, zibersegurtasuna, mugikortasun jasangarria, zahartze aktiboa, integrazioa, trantsizio jasangarria, gizarte berrikuntza, hizkuntza berrikuntza, gastronomia digitala eta ikus-entzunezko sorkuntza (ikus 5. eranskina, erreferentzia zentro horien gaineko xehetasunak eta eguneratzeak ikusteko).

Zentro horiek egitura independenteak dira, nahiz eta Gipuzkoako Foru Aldundiak finantzatzen eta gainbegiratzen dituen. Jakintza espezializatua sortzen dute, zeina Gipuzkoako herritarren eta erakundeen eskura jartzen baita. Helburua eta funtzioa, beraz, espezializazio estrategikoa da (2-3 irudia).



2-3 irudia. Espezializazio atala

## 4.2. Prozesuak

Etorkizuna Eraikizen arkitekturak logika operatibo bat eraikitzen du, ekintza politiko garaturiko inguruan agertzen diren errutina batzuk funtsean aldatzen dituen: gero eta atomizatuago eta hierarkizatuago ageri den espazio politiko baten ohiko errutinak, zeinen inertziak asko oztopatzen baitu gizarteak politika publikoen eztabaidan, diseinuan eta aplikazioan parte hartzea.

Ez dago azpimarratu beharrik azkar desagertuko dela Etorkizuna Eraikizek proposatutako eraldaketa, nola eta ez daukan euskarri egitura bat ereduaren hedapenak sortutako jarduna gidatzeko, antolatzeke eta bideratzeko.

Euskarri egitura hori prozesuek osatzen dute, zeinak ereduaren osagaiak baitira eta antolaketa funtzioa ere betetzen baitute. Hedatu ondoren, Etorkizuna Eraikizek jakintza, ikaskuntza, esperientziak eta emaitzak sortzen ditu. Eta prozesuen egitekoa ekintzarako esparru eta ordena bat eskaintzea da.

Kudeaketa prozesua ereduaren garapena errazteaz, kontrolatzeaz eta ebaluatzeaz arduratzen da. Zeregin horretan, ezinbesteko tresnak dira zorroa eta monitorea.

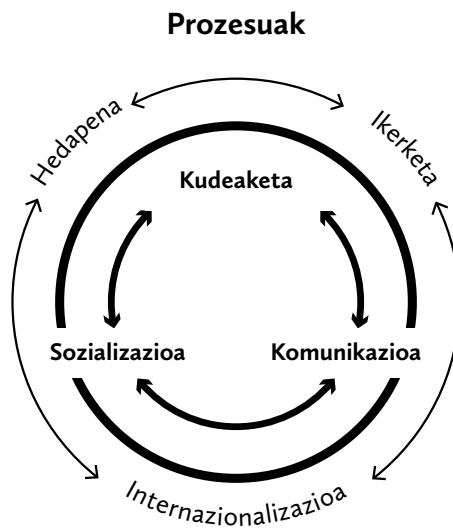


Hedapen prozesuak sozializazio eta komunikazio jarduera sistematiakoak sustatzen ditu tresna sorta baten bidez (webguneak, blogak, tailerrak, ekitaldiak, eta abar).

Ikerketa prozesuaren bokazioa Etorkizuna Eraikizen jardueraren edukiak eta aurkikuntzak formalizatzea eta egituratzea da.

Nazioartekotze prozesuak, berriz, bermatu behar du Etorkizuna Eraikiz nazioarteko antzeko beste esperientzia batzuekin lotuta dagoela, eta konparazioa eta ereductatik ikastea sustatu behar du. Nazioartekotzea, beraz, ez da gertakaritzat hartu behar, ohiko jardueratzat baizik.

Prozesu horiek bata bestearekin lotuta daude, Prozesuen Plan Orokor egonkor baten bidez (2-4 irudia).



### 4.3. Instituzionalizazioa

Instituzionalizazioaren arazoak bat egiten du gizarte ekintzaren arazoarekin. Lehenengoaren edozein analisis bigarrenaren interpretazioa dakar nahitaez. Horretaz gainera, instituzionalizatzea bizitza propioa lortzen duen logika bat sortzea da, eta, aldi berean, egungo logikak partzialki edo erabat eraistea (Lourau, 1970). Era berean, instituzionalizazioak adierazpen materiala (arauak eta lekuak) ez ezik adierazpen sinbolikoa (erritualak, erabilerak) ere baditu (Castoriadis, 1983).

Etorkizuna Eraikiz eredia zenbateraino instituzionalizatzen den ebaluatzeko, kontuan hartu behar da zenbateraino sartuta dagoen araugintzaren alorrean (espazioarena barne), bai eta portaeraren alorrean ere.

Araugintzari dagokionez, berebiziko garrantzia izan zuen Gipuzkoako Foru Aldundiak 2020ko urtarrilaren 28an Etorkizuna Eraikiz Kudeatzeko Eredua eta Plana onetsi izanak. Babes normatiboa ematen dio Etorkizuna Eraikizi, eta esan nahi du eredua existitzen dela instituzionalki.

Portaerari dagokionez, garrantzitsua da eragile instituzional eta sozialek eredu hautemateko eta bizitzeko duten modua (Lapassade, 1985) eta zenbateraino dauden prest eragile instituzional eta sozialak ereduak ezartzen duen moduan jardutera. *Etorkizuna Eraikiz 2016–2020* argitalpenak (Gipuzkoako Foru Aldundia, 2021b) begien bistan ipintzen du Etorkizuna Eraikiz gaur egun ekintza ugariren bidez agertzen den errealitate bat dela.

Zenbat eta objektibatuagoa izan eredu (arkitekturari eta errutinei dagokionez), orduan eta gutxiago azaldu behar da, hau da, garrantzitsua da ahalik eta ondoen egotea instituzionalizatuta arkitektura eta logika operatiboa. Eragile instituzional eta sozialek ohiko praktika kooperatiboak gauzatu ohi diren leku gisa erreparatzen diote Etorkizuna Eraikizi.

Puntu horretan, argitu beharra dago Etorkizuna Eraikizek instituzionalizazio maila nabarmena ageri badu ere, horrek ez duela esan nahi, nahitaez, jabetze soziala handia denik (Lau eta Sears, 1986). Hau da, eragile instituzional eta sozialek Etorkizuna Eraikizek ordezkatzten duen gobernantza eredurako trantsizio kontziente eta gogoetatsua egin dezaten, ez da nahikoa haren logika operatiboa praktikatzeta eta esperimintatzea. Alde horretatik, denbora gutxiegi igaro da eredu sakon barneratu ahal izateko. Beraz, gai hori konpontzeke dago oraindik, eta eragin handia izango du gobernantza ereduaren ibilbide instituzionalak eta eragile instituzional eta sozialen interes eta jarrerek zenbateraino bat egiten duten ikusteak.

## 5. Ondorioak

Mendebaldeko demokraziek politika egituratzeko modu jakin batera ohitu gaituzte. Politika egituratzeko modu hori gero eta modu muturrekoagoan gauzatzen da, eta ezinezko bihurtzen da herritarren ahotsa zuzenean eta etengabe adieraztea. Eta hori ezinezkoa izaki, boterea gutxi batzuen esku utzi beste erremediorik ez dago herritarren ahotsen bozgorailu gisa jarduteko. Erakunde politikoek gorpuzten dute ideia horren paradigma. Egia esan, praktikan, erakunde horiek —gobernu, parlamentu, alderdi politiko eta abarretan formalizaturik— politikagintzan diharduten politikari profesionalen jabetza bihurtu dira pixkanaka, eta erabat alden du dira ordezkatzten dituzten pertsonengandik (Bauman, 2001).

Inguruabar horiek ikusirik, gobernantza ereduak erakunde eta gizarte eragileen arteko egungo harremana eraldatzeko proposamenak dira. Apurte egin nahi dute demokrazia ordezkatzaille askotan sortutako egoera, zeinaren ezaugarria baita gizartetik gero eta autonomoagoa eta alden duagoa den espazio politiko ofizial bat izatea. Sentipen orokorra da botere politikoak ez dituela herritarrak ordezkatzten,

mendean hartu baizik, eta gizarte zibilak ez duela biderik adierazteko eta parte hartzeko.

Gobernantza ereduak orientabide berri bat ematen dute agenda publikoko gaiak planteatzeko eta eztabaidatzeko moduetarako, bai eta gai horiei buruzko erabakiak hartzeko mekanismoetarako ere. Eredu horiek aplikatuz, espero izatekoa da gizarte zibilak arazo publikoetan parte-hartze eta kontrol handiagoa izatea, eta, horrekin batera, hobeto islatzea herritarrek politika publikoetan dituzten lehentasunak eta beste onura gehigarri batzuk.

Uste dugu gobernantza ereduak ezarritako praxi politikoa eraldatzeko eremuak eta prozedurak deskribatu behar dituztela. Sinplifikazio horrek ez ditu nahitaez azaldu behar oinarri teorikoak, baina ereduaren sendotasuna eta bideragarritasun praktikoa haren azpiko teoriaren mende daude neurri handi batean.

Etorkizuna Eraikiz oinarri teoriko sendoa duen eredu bat da, diagnostiko batekin hasi eta ekintzara bideratutako diseinua proposatzen duena. Halaber, eredu lokalizatu bat da, Gipuzkoako ezaugarri espezifikoak kontuan hartzen dituen, kontuan izanik lurralde historikoan hedatu nahi duela. Etorkizuna Eraikiz konprometiturik dago erretorika politikoa aldatzeko, baina baita ezarritako espazio politikoa eraldatzeko baldintzak sortzeko ere.

Azken horri dagokionez, ereduaren arrakasta ez da epaitu behar sendotasun teoriko eta proposizionalaren arabera bakarrik. Aitzitik, beharrezkoa da haren hedapena eta aplikazio praktikoa ere kontuan izatea. Horrek esan nahi du bestelako ordena eta logika operatibo bat onartzen direla eragile instituzional eta sozialen arteko harremanetan, bai eta politika publikoak diseinatzera bideratutako eztabaidan eta proposamenean ere. Azaldu dugunez, erronka horien erantzunak dimentsio kognitiboa eta enpirikoa ditu aldi berean.

Etorkizuna Eraikizen kasuan, badirudi dimentsio enpirikoak jarduera maila handia erakusten duela ereduak ezarritako logika espazial, funtzional eta erlazionalaren arabera. Dimentsio kognitiboak (ordena berria asimilatzea, bereganatzea eta baliozkotzea) nolabait ere eragile instituzional eta sozialetan islatzea eskatzen du, eta oraindik ez da iritsi horretara.

Aurrera jarraituz, Etorkizuna Eraikiz ereduaren jarraitutasuna hiru arloren arabera izango da: gizarte eragileen portaerari buruzko auziak, eragile instituzionalen beren portaerari buruzko auziak, eta, hirugarrenik, eragile instituzional eta sozialen arteko harremanetatik sorturiko auziak (Freund, 2018).

Nolanahi ere, gogoetarik gabeko praktika ezinbesteko baldintza da gobernantza eredu bat hedatzeko, baina ez da nahikoa berez eredu hori bereganatzeko eta egonkortzeko.

### 3. kapitulua

## **Etorkizuna Eraikizen instituzionalizazioa: kontzeptuetatik praktikara**

*XABIER BARANDIARAN, Gipuzkoako Foru Aldundia.*

*SEBASTIÁN ZURUTUZA, Gipuzkoako Foru Aldundia.*

*UNAI ANDUEZA, Gipuzkoako Foru Aldundia.*

*AINHOA ARRONA, Lehiakortasunerako Euskal Institutua.*

#### **1. Sarrera**

Aurreko kapituluak Etorkizuna Eraikizen eredu kontzeptuala deskribatzen du, eta adierazten du elkarlaneko gobernantza instituzionalizatzeak logika berri bat sortzea dakarrela berekin, lehendik daukaguna eraldatuko duena eta bizitza propioa hartuko duena. Ereduak modu kolektiboan hartzen eta praktikan jartzen den neurrian lortzen du bere helburua. Kapitulu honen xedea da Etorkizuna Eraikizen lehen sei urteetan (2016-2022) praktika bateratu horrek hartu duen forma deskribatzea, guztia ere eraldaketarako, jakintza sortzeko eta irauteko bidean pixkanaka hartu duen logika azaltzeko.

Zehazkiago, kapitulu honen bidez:

- Etorkizuna Eraikizi buruzko aurrekariak ematen dira, eta funtsezko alderdiak identifikatzen, horiek gabe ezin baita ulertu ekimenaren bultzada eta ondorengo garapena.
- Etorkizuna Eraikizen garapen praktikoa deskribatzen da, hau da, zer-nola antolatzen diren haren egitura espazioak, prozesu transbertsalak eta kudeaketa mekanismoak.
- Eredua aplikatu zenean sortutako premiei eman zaizkien erantzunak azaltzen ditu, inplikaturako eragileen hausnarketekin.
- Eta, azkenik, esperientziatik ateratako ikasgaiak aztertzen ditu.

Kapituluaren egileetako hiru Etorkizuna Eraikiz sustatzeko taldeko kideak dira, eta laugarrena, berriz, ikertzaile lanetan aritu da. Lehen egilea diputatu nagusiaren aholkularia da gaur egun, Diputatu Nagusiaren kabineteburu izan zen bi agintalditan (2007–2011 eta 2015–2019), eta gaur egun ekimenaren arduradun nagusia da. Bigarren egilea Gipuzkoako Foru Aldundiko Kabineteko estrategia zuzendaria da. Hirugarren egilea Proiektu Estrategikoen zuzendari kudeatzailea da, eta laugarrena, azkenik, Orkestrako ikertzailea ez ezik Etorkizuna Eraikizen Gobernantza

Laborategian eta Think Tankean parte hartzen duen ikerketa taldeko kidea ere bada.

Testuak egile bakoitzaren gogoeta indibidualak jasotzen ditu, baina baita haiek guztiek partekatzen dituzten ikaskizunak ere. Alabaina, hizkuntza xehean dago idatzita, irakurketa errazte aldera.

## **2. Aldez aurreko gogoetak: elkarlaneko gobernantzaren aurrekariak eta ikuspegia Etorkizuna Eraikizen**

Etorkizuna Eraikiz 2016an jarri zen martxan. Hori hala izanik ere, haren bultzada eta ondorengo garapena ulertu ahal izateko, beharrezkoa da lehenbiziko haziak ereitea ahalbidetu zuten aurrekariari erreferentzia egitea, haiek eman baitituzte egun loratzen ari diren kimuak. Aurreko kapituluan deskribatutako oinarri teori-koen gainera, garrantzitsua iruditzen zaigu Etorkizuna Eraikizen hartutako elkarlaneko gobernantzaren kontzeptua azaltzea. Helburu horrekin, jarraian, Gipuzkoako Foru Aldundiak elkarlaneko gobernantza instituzionalizatzeko ekimen hau testuinguruan jartzeko funtsezko elementu batzuk azalduko ditugu, betiere epe zabalagoa harturik eta kontzeptu teoriko espezifikoak azalduz.

### **2.1. Lidergo partekatuarekin, lankidetzaren publiko-pribatuarekin eta herritarren parte hartzearekin izaniko lehenbiziko esperimenduak**

Etorkizuna Eraikizek 2007. urtean du jatorria. Urte hartan, programaren egungo arduradun politikoetako batzuek hiru printzipio sustatu zituzten diskurtsoaren eta ekintza politikoaren bidez, geroago Etorkizuna Eraikizen elkarlaneko gobernantzaren oinarri izango zirenak: lidergo partekatua, lankidetzaren publiko-pribatua eta herritarren partaidetza.

2007–2011 agintaldian, gobernantza modu berriekin esperimentatzeko lehen saialdiko hasierako ekimenak garatu ziren: Gipuzkoa Aurrera eta Gipuzkoa Sarean proiektuak, bai eta herritarren parte hartzeari buruzko foru dekretu bat ere. Gipuzkoa Aurrera plataforma publiko-pribatu bat izan zen, eta Gipuzkoan erronka estrategiko handiak bultzatzea zen haren xedea. Lehenbiziko gerturatzea izan zen lidergo partekatura eta geroago Etorkizuna Eraikiz garatuko zuen gobernu taldearen lankidetzaren publiko-pribatua.

Ekimen haren barruan zegoen Gipuzkoa Sarean; proiektu hark lurraldeko kapital soziala indartu nahi zuen, lehiakortasuna eta ongizatea hobetzeko (Barandiaran eta Korta, 2011). Lantalde bat sortu zen erakunde eta unibertsitateen artean. Talde horrek hainbat ekintza identifikatu zituen gizarteko hainbat eremutan kapital soziala garatzeko, eta, hala, Gipuzkoako garapen ekonomiko, sozial eta politikoan balioek duten garrantzia nabarmendu zuen.

2011ko hauteskundeon ondoren, proiektuak beste gobernu baten ardurapean jarraitu zuen, zeinaren jarduna lurralde garapenerako gobernantza berri bat eraikitza bideratu baitzen. Proiektuak —gaur egun Lurralde Garapenerako Laborategia esaten zaio, 4.2 atalean zehazten den bezala— lankidetzarako gaitasun kolektiboa eraikitzen lagundu du, eta espazioak eta dinamikak sortu ditu eragile talde jakin baten artean, batez ere tokiko garapen agentzien, Foru Aldundiaren eta ikertzailleen artean (Gipuzkoako Foru Aldundia, 2015; 2020), lurralde garapenerako ekintza ikerketaren garapen metodologikoaren bidez (Karlsen eta Larrea, 2014). Metodologia horri esker, gobernantza egiaz eraikitzearen gaineko lankidetzaren ideia kontzeptualak eratu ziren, eta, gerora, funtsezko garrantzia izan zuten Etorkizuna Eraikizun egituraketa praktikoan (ikus 5. kapitulua, proiektuari eta metodologiari buruzko xehetasun gehiago izateko).

## 2.2. Elkarlaneko gobernantza, erronka berriei erantzuteko

2015ean, Gipuzkoako Foru Aldundira bueltatu ziren 2007an gobernantza modu berriekin esperimentatu zuten lehen ekimenen bultzatzaile batzuk. Talde hark elkarlaneko gobernantzarako estrategia bat proposatu zuen. Ulertu zuten globalizazioak eta haren garapen baldintzek agenda politiko berri bat ipini dutela mahai gainean, eta agenda horrek hainbat erronka dituela, besteak beste, klima aldaketa, aniztasunaren kudeaketa, desberdintasunaren aurkako borroka eta digitalizazioaren ondoriozko bizi baldintza indibidual eta kolektibo berriak. Gizarteak eta erakundeek agenda politiko berri bat zuten aurrez aurre, zeina ziurgabetasun, nahasmen eta egonkortasun falta nagusi ziren egoera batean ari baitzen garatzen.

Horretaz gainera, Foru Aldundiaren buruzagitza politikoak uste zuen mende-baldeko gizartearen ezaugarri izan den demokrazia liberala eraldaketa krisi batean sarturik zegoela, errealitate geopolitiko, ekonomiko eta sozial berrien ondorioz, eta ondorio handiak izan zitzakeela, hala nola gizarte indibidualistagoak eta kontsumora bideratuagoak sortzea, kapital soziala ahultzea, gizarte desberdintasunak areagotzea, egitura politikoek eremu askotan esku hartzeko zailtasunak, eta politikarekiko gaitzespena. Hori horrela, ikusi zen estatuko gobernantzaren egungo konfigurazioak izugarriko zailtasunak dituela politika publiko eraginkorrak garatzeko, guztia ere desoreka itzelak nagusi diren eta gizartea politikagintzatik erabat deskonektatuta ageri den egoera batean.

Hori horrela izanik, Foru Aldundiak elkarlaneko gobernantzaren printzipioa hartzea erabaki zuen, erakundeak bestelako norabide politiko batera eta politika publikoak kudeatzeko beste bide batera eramango zituen estrategia gisa, guztia ere lankidetzan eta lidergo partekatuan oinarrituta. Horrek bestelako komunikazio modu bat ekarri zuen arduradun politikoen, gizarte antolatuaren eta gizarte zibilaren artean. Kontzeptuak modu koherenteagoan jasotzen zituen lidergo partekatuen, lankidetzaren publiko-pribatuaren eta herritarren partaidetzaren hasierako ideiak, gobernuaren lehen agintaldian aurreratuak. Horretaz gainera, bat zetorren Gipuzkoako garapeneraren ezaugarri izan den elkarlanaren logikarekin.

### 2.3. Elkarlaneko gobernantza Etorkizuna Eraikizen

Nahiz eta arrazoi on asko dauden elkarlaneko gobernantza aukeratzeko gobernantzarako eta arazoak konpontzeko estrategia zehazteko printzipio gisa (Ansell, 2019), Etorkizuna Eraikizek baldintza estruktural eta kulturalak ezartzeko modu gisa ikusten du elkarlaneko gobernantza, eta irizten dio haren bidez bermatuko direla eztabaidarako kalitate demokratikoa eta eragile publiko, pribatu eta sozialen ekintza partekatua, betiere politika publikoen testuinguru zehatz batean elkarri eraginez.

Elkarlaneko gobernantzara hurbiltzeko modu asko badira ere (Ansell eta Gash, 2008; Batory eta Svensson, 2019; Bingham, 2011; Emerson, Nabatchi eta Balogh, 2012), Etorkizuna Eraikizekin arduratzen den lantaldearen aburuz *erakunde publikoak, gizarte antolatua eta gizarte zibila lotzen dituen eztabaida eta ekintza prozesu partekatua da, espazio publiko partekatu baten testuinguruan politika publikoen ekosistema indartzeko helburua duena, kapital soziala eta kultura politiko berri bat sortzearen bidez.*

Bereziki azpimarratzekoak dira definizio horren funtsezko hiru inplikazio, erabakigarriak izan baitira Etorkizuna Eraikiz garatzeko:

- *Hausnartzeko espazioa eta botere banaketa berriz definitzea.* Askotariko eragileak hausnarketa publikoan biltzeko, beharrezkoa izan da aztertzea zer-nola konfiguratu den espazio berri hori, baldintza demokratikoei dagokienez. Nor ordezkatzan dute gogoeta prozesuan parte hartzen dutenek? Espazio berri horretan, gobernuaren lidergoa ez da desagertzen, hura baita erakunde publikoen ordezkari demokratikoa eta hark bermatzen baitu prozesuaren publikotasuna, betiere oinarrizko balio eta printzipio demokratikoak errespetatuz. Hala ere, gizarte antolatua eta gizarte zibila eztabaidarako eta ekintza partekaturako espazio berri batean sartzeak espazio publiko berri bat eraikitzea esan nahi du, eta espazio berriak gehitzen dizkio sistema instituzional publikoak ordezkaturikoari. Espazio horiek ere publikoak dira, baina ez dira zuzenean erakunde sistematik eratorriak.
- Kapital soziala sortzea, elkarlaneko gobernantzari dagokionez egituraketa instituzional bati erantzuna emango dion kultura politiko berri bat aktibatuz. Ikusi zen kapital soziala giza harremanetan garatzen den baliabide bat dela (neurri handiagoan edo txikiagoan instituzionalizatua eta formalizatua) eta elkarrekotasuna eta konfiantza oinarritutako gizarte portaerak sortzen dituzten arauak dakartzala. Ondorioz, eragile publiko, pribatu eta sozialen arteko lankidetzak ahalbidetzen du.
- Gobernantza eta gizarte berrikuntza; izan ere, elkarlaneko gobernantzak gizarte zabalagoa hartzen du sorkuntzarako, hausnarketarako eta esperimentazio aktiborako espazio berrien garapenean, politika publikoen esparruan sortzen diren askotariko premiei erantzuteko, konplexutasun eta ziurgabetasun testuinguru batean.

Etorkizuna Eraikiz eredu elkarlaneko gobernantzaren ikuspegi horren gainean eraiki zen, demokrazia hedatzeko estrategiatzat hartuta —espazio publikoa eta boterea birdefinitzen ditu, eta kapital soziala indartu nahi du, esperimentazio aktiborako eta berrikuntza sozialerako beharrezko baldintzak sortzeko—, baita kapital sozialaren rola eta 2. kapituluaren deskribatutako oinarrien ikuspegiaren gainean ere.

#### 2.4. Etorkizuna Eraikiz sustatzea ahalbidetu zuten elementu erabakigarriak

Elkarlaneko gobernanta esperientziak sistematizatu dituzten lan akademikoek (ikus, adibidez, Ansell eta Gash, 2018; Emerson *et al.*, 2012) hainbat faktore identifikatzen dituzte esperientzia mota horien hasiera azaltzen laguntzeko, hala nola dinamika politikoak, konfiantza mailak, pizgarriak eta lidergoa. Kapitulu honen helburua ez da faktore horiek Etorkizuna Eraikiz jatorrian duten zeregina aztertzea. Hala eta guztiz ere, garrantzitsua iruditzen zaigu hasierako lidergoaren ezaugarri batzuk partekatzea, gure ustez funtsezko garrantzia izan baitzuten 2007an lehen ekintzak gauzatzeko eta 2016an Etorkizuna Eraikiz abian jartzeko:

- *Goi mailako arduradun politikoaren ametsa/ikuspegia*. 2007ko agintaldian (eta ondoren 2015eko eta 2019ko agintaldietan), diputatu nagusia eta haren kabineburua akademian eta haien alderdi politikoan politikoki trebatutako pertsonak izan ziren. Alabaina, ez zuten eskarmentu handirik kudeaketa publikoan. Paradoxikoki, egoera hori egokia zen zenbait estrategia proposatzeko, hala nola elkarlaneko gobernanta eta lidergo partekatua, zeinak urrun baitzeuden eguneroko politikatik eta administrazioetik, eta agerian geratzen baitzen gehiago zegozkiela paradigma teorikoei.
- *Agenda politiko berria eta politika egiteko modu berria*. 2015eko gobernuaren hasieratik, beharrezkotzat jo zen talde gisa lan egitea, legegintzaldirako ezarrirako helburuak lortzeko. Foru Aldundiak legegintzaren hasieran egindako azterketa soziologiko batek agerian utzi zuen beharrezkoa zela lurraldean agenda politiko berri bat eta politika egiteko modu berri bat garatzea. Agenda politiko berri batek eskatzen du aldaketa handiak egitea lurralde erronkei erantzuteko, hala nola klima aldaketari, digitalizazioari, populazioa zahartzeari, gizarte desberdintasunei eta abarri. Politika egiteko modu berri batek, berriz, lankidetzaren kultura bat garatzearekin du zerikusia, zeinak gaitu egin behar baititu banaketa politikoak, interes alderdikoiak eta herritarrek komunitate politikoarekiko duten desafio politikoa. Hori horrela, Etorkizuna Eraikiz hastapenetan, talde politikoa lidergo partekatua, lankidetzaren publiko-pribatua eta herritarren partaidetza eztabaidatzen hasi zen, bai eta printzipio horietan oinarritutako ekintzak garatzen ere; ondoren, horiek elkarlaneko gobernantzaren kontzeptuan artikulatu zituzten.
- *Hausnarketa eta epe luzearako ikuspena gehitzea*. Agenda politikoa eta politika egiteko modua (eta, azken batean, kultura politikoa) eraldatu beharrez esan



nahi zuen agintaldiaren hasieratik hausnarketa handiagoa behar zela politika publikoen prozesuetan, bai eta epe luzerako ikuspegi bat ere helburuak lortzeko, guztia ere konplexutat eta zalantzarritzat jotzen zen testuinguru batean. Kapitulu honetan ikusiko dugun bezala, taldeak lortu zuen hausnarketa gaitasun hori inplementatzea.

- Boterea ekintzarako bitarteko gisa ulertzea, eta, ondorioz, hartatik aldentzea. Diputatu nagusiak emaitzak lortzeko tresnatzat jo zuen boterea. Egileok us-tetan, bestela ezinezkoa izango zen botere hori beste eragile batzuekin sustatzea eta gizarte zabalagoarekin partekatzeko espazioak sortzea.
- Jendearen garrantzia. Aipatutako elementu guztiek erakusten dute, estrategia, funtzio eta planetatik harago, arduradunen ezaugarriak eta balioak erabakigarriak izan daitezkeela Etorkizuna Eraikizen moduko ekimen bat bideratzeko orduan.
- *Lanerako indarra eta gaitasuna*. Aurreko guztiaz gainera, politikaren eta demokraziaren ikuspegi zehatz bat martxan jarri nahi zutenak Foru Aldundiaren piramide hierarkikoaren gailurrean zeuden, eta gaitasuna zuten ikuskera hori eraikitzeke ekintzak gauzatzeko. 2015eko hauteskundeetako emaitzek —izugarria izan zen zuzendaritza politiko berriaren babes— baldintza hobek sortu zituzten Etorkizuna Eraikizen moduko ekimen bat abian jartzeko.

Etorkizuna Eraikiz abian jartzea, zeinaren ezaugarri nagusiak jarraian deskribatzen baitira, ezin da ulertu aurretik deskribatutako faktore eta aurrekaririk gabe.

### 3. Etorkizuna Eraikizen printzipioak eta helburuak

Hauek dira Etorkizuna Eraikizen helburuak: 1) etorkizuneko erronkak identifikatzea, gizartearekin elkarriketan; 2) Gipuzkoako agenda publikoa kolektiboki eraikitzea, lankidetzaren egonkorreko espazioetan; 3) lankidetzaren aritza politika publikoen diseinuan eta esperimendazioan, lurraldeko erronkei irtenbide bateratuak emateko, eta, horretarako, elkarlanean lan egiten ikastea; eta 4) Foru Aldundiaren eraldaketa bultzatzea, elkarlanean gobernantzaren kulturarako trantsizioan lagunduz.

Helburuok lortzeko, Etorkizuna Eraikizek lau printzipio ditu oinarrian:

- *Lidergo instituzionala*. Programa Foru Aldundiak sustatzen eta zuzentzen du, hark proposatzen eta finantzatzen du, eta aktiboki parte hartzen du haren garapenean.
- *Lan egiten duen lurraldearen ezaugarri espezifikoei oinarrituta*. Ezaugarri haue-tan oinarritzen da: lurraldeko eskualdeen dinamismoa, elkarte sare trinko bat eta sektore publikoan lankidetzarako eta inplikaziorako tradizioa.
- Ikasteko, trukatzeko eta esperimendatzeko espazio irekiak sortzea, pertsonak eta erakundeak interakzioan jarduteko, elkarlanean aritzeko eta elkarrekin lan egiteko, guztia ere proposamenak sortzeko eta erronkei aurre egiteko.

- Demokrazia, konfiantza eta balio publikoa sortzea, partaidetza bidezko demokrazia indartuko duten eztabaida eta esperimentazio espazio berrien bidez, konfiantza sortzea eta politikak eta zerbitzuak hobetzeko gaitasun kolektiboaren areagotzea, eta aurre egin beharreko erronkei hobeto erantzutea.

#### 4. Eztabaidarako eta esperimentaziorako elkarlaneko espazioak

Etorkizuna Eraikizek sortu duen ereduaren hainbat espazio garatzen dira, eta lankidetzaren modu desberdinetarako esparru bat eskaintzen dute, hainbat helburuekin eta askotariko eragileen parte hartzearekin. Etorkizuna Eraikiz lankidetzaren sistematizatzen har daiteke, hiru lankidetzaren plataformatan egituratua, eta hiruren artean lankidetzaren esparru eta proiektu sorta mardul bat sortzen eta garatzen dute. Kontzeptualizazio horretan, bereziki nabarmentzen dugu Tina Nabatchiren ekarpena, zeinak mintegietan proposatu baitzuen Etorkizuna Eraikiz lankidetzaren sistema gisa pentsatu behar zela, proiektuetan artikulatzen diren lankidetzaren plataformekin. Horretaz gainera, esparru kontzeptua gaineratu dugu, plataformetan bildutako ekimenen aniztasuna jasotzeko.

Lankidetzaren plataformak “hainbat lankidetzaren proiektu edo sareren sorrera, egokitzapena eta arrakasta errazteko gaitasun eta baliabide dedikatuak dituzten programatzat” hartzen ditugu (Ansell eta Gash, 2018), eta lankidetzaren esparruak, berriz, “aldi baterako sorturiko interakzio instituzionalizazioak, zeinak baliabide, arau eta prozeduren konbinazio bat baitira, lankidetzaren prozesu errealek osatzen dituztenak eta konfiguratzeko dituztenak” (Ansell eta Torfing, 2021). Kategoriak beste era batera aplikatu badaitezke ere (adibidez, Etorkizuna Eraikiz edo haren esparruetako bat, Think Tanka, lankidetzaren plataforma gisa uler daiteke), eta praktikan desberdintasun txiki batzuk izan arren (Etorkizuna Eraikiz hiru plataformak ez dira antolamendu gorputzak, baizik eta artikulaziorako espazio kontzeptualak), uste dugu ikuspegi kontzeptual egokia dela, eta ereduaren deskribatzeko erabiltzen dugu, irakurleak errazago uler dezan.

Zehazki, Etorkizuna Eraikiz ereduak hiru plataforma handi ditu (ikus 3., 4. eta 5. eranskinak, informazio gehiagorako):

- *Entzuteko gunea*: Gipuzkoa Taldean da eztabaidatzeko eta proposatzeko gunea nagusia. Entzuteko, hitz egiteko eta gogoeta egiteko hainbat ekimen biltzen ditu.
- *Esperimentazio gunea*: Gipuzkoa Lab da esperimentaziorako eta ikaskuntzarako gunea nagusia. Etorkizunerako esperimentu aurreratuen laborategia da.
- *Espezializazio gunea*: erreferentziako zentro eta estrategiak zentro publiko, pribatu edo sozial espezializatuak dira (fundazioak, partzuergoak, eta abar), eta haien helburua da Gipuzkoarako estrategikoak diren sektoreak indartzea (mugikortasunaren, zahartzearen, zibersegurtasunaren, euskararen eta abarren arloan).

Jarraian deskribatzen dira plataforma horiek.

#### 4.1. Entzuteko gunea: *Gipuzkoa Taldean*

Gizarteak dioena modu aktiboan entzuteko gunea da, politika publikoen eztabaidan eta sorkuntzan parte hartu ahal izan dezan. Elkarlanerako hainbat esparru eta proiektuz osatuta dago:

- *Think Tank*. Esparru horren eginkizuna da jakintza transferigarri eta aplikagarria sortzea, ondoren Gipuzkoako Foru Aldundiaren agenda eta kultura politiko berri batean eragina izateko. Lau hausnarketa eta ekintza talde dira, eta horietan gizarte zibil antolatutik datozen interesdunek parte hartzen dute, Foru Aldundiko langileekin orpoz orpo: Etorkizuneko Lana, Susperraldi Berdea, Ongizate Estatuaren Etorkizunak eta Kultura Politiko Berria. Erabilitako metodologia ekintzen ikerketa da (xehetasun gehiago izateko, ikusi 5. kapitulua).
- *Herritarren Proiektuak*. Herritarrek beren esperimendazio prozesuak proposatzeko eta gidatzeko ekimena. Hori lortzeko, urtero gizarte berrikuntzako proiektuak finantzatzeko deialdi bat egiten da, normalean toki erakundeek (elkarteak, unibertsitateak, enpresak, gobernuz kanpoko erakundeak) proposatuta eta garatuta, eta, oro har, partzuergotan bilduta.
- *Lurralde Garapenerako Laborategia*. Lurraldea garatzeko hainbat mailatako elkarlaneko gobernantza sustatzen duen gunea; udalekin eta eskualdeko garapen agentziekin sinatutako lankidetzak hitzarmenen esparruan garatzen da.
- *Aurrekontu Irekiak*. Tresna horren bidez, proposamenak egiteko aukera eskaintzen zaie herritarrei. Jasotako ideietan oinarrituta, hainbat proiektu taxutzen eta jendaurrean aurkezten dira, zein ekimen finantzatuko diren erabakitzeko.
- *Ekinez Ikasi*. Action learning edo ekinez ikasteko metodologiaren laguntzarekin, entzute aktiboko eta ikaskuntzako prozesuak garatzen dira Gipuzkoako Foru Aldundiko barne taldeentzat (ikusi 7. kapitulua).
- *Udal Etorkizuna Eraikiz*. Programa horren helburua da lankidetzan oinarritutako gobernantza sustatzea eta ikasketa komunitate bat sortzea lurraldeko udalekin batera, gobernatzeko modu berrietan zentratuz.
- *Alderdi Politikoen Mahaia*. Batzar Nagusietan ordezkaritza duten alderdi guztiek parte hartzen duten gunea, etorkizuneko agenda politikoari buruz eztabaidatzeko eta erabakiak modu partekatuan hartzeko.

## 4.2. Esperimentazio gunea: *Gipuzkoa Lab*

Plataforma horretan, esperimentazio proiektu aktiboak garatzen dira, eta gizarte zibileko, unibertsitateetako, administrazio publikoko eta nazioartean ezagutza sortzeko gaitasuna duten eragile nagusiak elkartzen dira. Helburua da agenda politiko berri bat txertatzea Foru Aldundiaren politika publikoetan. Agenda berri hori ezartzeko erreferentzia esparruak eta proposatutako proiektuak 2030 Agenda, Europar Batasunaren eginkizunak eta Eusko Jaurlaritzaren RIS3 estrategia dira.

Proiektu esperimentalak Etorkizuna Eraikizen esparru estrategiko batekin edo gehiagorekin bat datozen ekimenak dira; erronka bati edo gehiagori erantzun nahi diote, eta lurraldeko zein lurraldetik kanpoko eragileek osatutako diziplinarteko elkarte batek garatzen ditu (unibertsitatea, nazioarteko agenteak edo sareak, lurraldeko agenteen sareko erakunde bat edo gehiago eta Foru Aldundia). Esperimentazio praktikoa dute helburu, eraldaketarako mekanismo gisa. Esperimentazio praktikokoak ikuspegi triangeluarra du, ikerketan, internazionalizazioan eta zabalkundean oinarritzen da, eta aplikatzeko moduko arau proposamenak sortzea du helburu.

## 5. Erreferentzia zentroak eta estrategiak

Erreferentzia zentroak eta estrategiak elkarlaneko espazioak dira, Gipuzkoarako estrategikoak diren proiektu sozial eta ekonomikoak modu kooperatiboan lantzen dituztenak. Oro har, ezaugarri hauek dituzte: 1) espezializazio estrategikoa, lurraldearen etorkizunerako esparru estrategikoen garapena sustatzen baitute; 2) Gipuzkoa bakoitza bere eremuan posizionatzera bideratuta egotea; eta, horretarako, 3) estrategien lidergoa eta ezarpena erraztea; 4) erronka konplexuei erantzuteko gaitasuna handitzea, transbertsalitatean eta aniztasunean oinarrituta; eta 5) ekosistema propioak sortzea, sareak eratuz eta sektoreko eragileak dinamizatuz.

3-1 taulak erreferentzia zentroak eta haien antolatze modua erakusten ditu.

## 3-1 taula. Etorbizuna Eraikizen erreferentzia zentroak eta estrategiak

Izena eta gaia	Xedea	Antolaketa eta partaidetza agenteak
MUBIL Mugikortasun adimenduna eta jasangarria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mugikortasun adimentsu eta jasangarriaren arloko jarduera, zientzia eta jakintza garatzeko zentroa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundazio publikoa (Foru Aldundia, Donostiako Udala, Energiaren Euskal Erakunde).</li> <li>Eragile pribatuekin eta ikerketa eta prestakuntza zentroekin lankidetzan aritzen da jarduerak garatzeko.</li> </ul>
ADINBERRI Zahartze aktiboa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lurraldearen berrikuntza gaitasuna sustatzeko estrategia, zahartze aktibo eta osasungarriaren zerbitzura, ikuspegi sozial eta ekonomikoa abiapuntu harturik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundazio publikoa (Foru Aldundia).</li> <li>Erakundeekin ez ezik gizarte eta osasun sistemako, arlo akademikoko, industriako eta gizarteko eragileekin ere lankidetzan aritzea, estrategiak definitzeko eta jarduerak gauzatzeko.</li> </ul>
ZIUR Zibersegurtasun industriala	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gipuzkoako industria enpresen zibersegurtasun gaitasunak indartzeko eta garatzeko eta haien lehiakortasuna indartzeko zentroa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundazio publikoa (Foru Aldundia, Donostiako Udala).</li> <li>Erakunde, industria enpresa eta ikerketa zentroekin lankidetzan aritzea ekintzak antolatuzko.</li> </ul>
NATURKLIMA Klima aldaketa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diziplina anitzeko zentro bat da, eta gaitasun instituzionalak, teknikoak eta sozialak aberastea du xede, klima aldaketaren ondorioei aurre egiteko eta trantsizio sozioekologikorako berrikuntza sortzeko.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foru Aldundiaren fundazioa</li> <li>Klima aldetaren aurka borrokan diharduten erakunde publiko, gizarte erakunde eta erakunde pribatuekin lankidetzan aritzea.</li> </ul>
2DEO Euskarazko ikus-entzunezkoak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Euskadin ikus-entzunezko produktuen ekoizpena eta kontsumoa handitzea bilatzen duen estrategia; horretarako, testuinguru sortzaile berriak sustatzen ditu, ekoizpen eredu eta formatu berriekin esperimendatzen du, eta hedapenerako kanalen kopurua areagotzen du.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laborategi hori Tabakalera dago, eta zentroko taldeak kudeatzen du.</li> <li>Sektoreko eragileekin elkarlanean jarduten du ekintzak antolatuzko.</li> </ul>
LABe Gastronomia digitala	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikerkuntzan, ostalaritzan eta osagaien industrian oinarritutako esperimendazio eta entsegu espazio bat, gastronomiaren sektorean jakintza berriak aplikatzeko.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foru Aldundiaren egiturek koordinatutako estrategia.</li> <li>Erreferentziako agente batekin (Basque Culinary Centre), sukaldeko etxetresna elektrikoaren osagaien kluster batekin eta ostalarien elkarte batekin batera garatua.</li> </ul>
ARANTZAZU-LAB Gizarte berrikuntza eta gobernantza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Euskal gizartearen erronkei buruz hausnartzeko eta esperimendatzeko gune bat, zeinak ikerketa, esperimendazioa eta sozializazioa sustatzen baititu gizartea eraldatzeko.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foru Aldundiak, Oñatiko Udalak, Arantzazuko frantziskotarrek, Mondragon Korporazioak eta Kutxa Fundazioak osaturiko fundazio bat da.</li> <li>Erakunde publikoekin, unibertsitateekin, jakintza eragileekin, nazioarteko eragileekin eta gizarte antolatuarekin ekintzak antolatzea.</li> </ul>

Izena eta gaia	Xedea	Antolaketa eta partaidetza agenteak
BADALAB Hizkuntza gutzituak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperimentazio gune bat, hizkuntza gutxituak biziberritze-ko eta hiztunen arteko aukera berdintasuna sustatzeko.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partzuergo hori Foru Aldundiak, Errenterriko Udalak, Soziolinguistika Klusterrak, Euskalgintzaren Kontseiluak, EITBk, EHUK, Euskaltzaindiak, Arantzazulabek eta Langunek osatzen dute.</li> <li>• Eragile publiko, pribatu eta sozialekin lankidetzan aritzea jarduerak antolatzeko.</li> </ul>
ELKAR-EKIN LANEAN Aktibazio eta enplegarritasun inklusihoa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enplegarritasun eta aktibazio inklusiborako hainbat departamentutako estrategia integratua; horretarako, suspertze ekonomikoaren, lehiakortasunaren, kalitatezko enpleguaren eta gizarte politiken aldeko apustua egiten du.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foru Aldundiaren egituren bidez garatutako estrategia.</li> <li>• Estrategiak kudeatzeko eta gobernatzeko organoak, erakunde publikoen eta eragile ekonomiko eta sozialen ordezkariak biltzen dituztenak.</li> <li>• Erakunde publikoekin eta hirugarren sektoreko eragile ekonomikoekin, unibertsitateekin eta prestakuntza zentroekin ekintzak antolatzen laguntzea.</li> </ul>
GIPUZKOA QUANTUM Teknologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gipuzkoan teknologia kuantikoaren inguruko hub bat eratzekeko estrategia, arlo horretan diharduten eragileak lerrotatzeko.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foru Aldundiak gidaturiko estrategia, Basque Excellence Research Centre eta Donostia International Physics Centre (ikerketako zentroak) eta Multiverse Computing (enpresa pribatua) erakundeekin lankidetzan.</li> <li>• Estrategia zehazteko beste erakunde batzuekin lankidetzan aritzea.</li> </ul>
GIPUZKOA GANTT Gipuzkoa, Lurralde Aurreratua Terapia Berrietan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gipuzkoa terapia aurreratuen nazioarteko erreferentzia bihurtzeko lankidetzako proiektua (zelulak, geneak eta RNA), bokazio industrialarekin eratu, eta ekosistema espezializatu bat sortzen du sektore horretan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foru Aldundiaren egituretatik abiatutako estrategia, ikerketako zentro batekin, bi enpresarekin eta ekintzailetzako agente publiko batekin lankidetzan (Viralgen, VIVEbiotech, BioDonostia eta BIC Gipuzkoa).</li> </ul>

Iturria: egileek berek egina.

Erreferentzia zentro eta estrategiak Etorkizuna Eraikizun funtsezko esparrua dira, eta horiei buruzko informazio gehiago ematen da liburu honetako hainbat kapitulutan; esate baterako, Etorkizuna Eraikizun ereduaren kontzeptualizazioaren zati gisa (2. kapitulua) eta 2030 Agendari egindako ekarpen gisa (8. kapitulua). Kapitulu honetan, zentro horiek elkarlaneko gobernantza nola garatzen duten aztertzen da, eta sakonago jorratzen da gai hori hurrengo paragrafoetan.

Erreferentzia zentro eta estrategia bakoitzak bere antolaketa eta erabakiak hartzeko modua du, bere helburu eta sektoreetara egokituta. Hala, batzuek *ad hoc* sortu dituzte taldeak eta zentroak, forma juridiko desberdinekin (fundazioak, partzuergoak), eta beste batzuek Foru Aldundiaren edo beste agente laguntzaile baten egituretako taldeak dituzte. Adibidez, Badalab hizkuntza gutxituetan

espezializatutako zentroak partzuergoaren forma juridikoa du, finantzaketa publikoarekin soilik, baina erabakiak unibertsalki hartzen dira zentroa osatzen duten erakunde publikoen eta gizarte erakundeen artean. Arantzazulab gizarte berrikuntzarako zentroa fundazio baten parte da, zeinean Foru Aldundiak, Oñatiko Udalak, Kutxa Fundazioak, Mondragon Korporazioak eta egoitzari loturiko frantziskotarren ordena erlijiosoak parte hartzen baitute, eta partekatuak dira finantzaketa eta erabakitze prozesuak. Ziur zibersegurtasun zentroa fundazio publiko bat da, Foru Aldundiaren eta Donostiako Udalaren jabetzakoa.

Erronka zehatzei aurre egiten laguntzeaz gainera, zentroek lankidetzan oinarritutako gobernantza eraikitzen laguntzen dute Gipuzkoan, lurraldeko estrategia nagusietan elkarlanerako logika txertatuz. Zehazki:

- Lurralde gobernantzaren praktika zabaltzen dute, lankidetzak logika bat txertatuz. Hori bi mailatan gertatzen da. Alde batetik, lankidetzak oinarri bat dago antolamenduan eta erabaki eta kudeaketa organoetan, Badalaben kasuan bezala —zeinean, lehen esan bezala, erabakiak partekatu egiten baitira—. Eta, bestetik, maila desberdinetan bada ere, lankidetzak logika bat dago zentroen esparruan egindako ekintzen garapenean. Adibideetako bat bakardadeari aurre egiteko ekimena da (Hariak), Adinberri zahartze aktiborako zentroak sustatua. Erakunde publiko eta sozialekin eta adituekin elkarlanean garatu da ekimen hori, 51 lagunek osaturiko zuzendaritza talde batekin eta 400 pertsonak baino gehiagok parte hartu duten prozesu batean. Zentroek, gainera, elkarlanerako logika sustatzen dute bultzatzen dituzten sektoreetako eragileen artean. Esate baterako, Badalab hizkuntza gutxituen zentroak egituraketa esperimentalak eta eragileen eta hiztunen arteko harremanak bilatzen ditu, programa eta espazio esperimentalen bidez.
- Ikuspegiak eta gaitasunak batzea, lerrokatzea eta koordinatzea lortzen dute. Ereku bakoitzeko eragile nagusiak biltzen dituzte, eta kasu batzuetan baliabideak, ezagutzak eta gaitasunak mobilizatzen dituzte soluzioak eraikitzeko. Adibidez, gastronomia eragileek hainbat lehentasun dituzte digitalizazioaren arloan, eta, horregatik, LABe gastronomia digitalaren zentroak interesdun guztientzako interesgune komunak zehazten lan egin du. Enplegarritasun eta aktibazio inklusiboaren estrategia, Elkar-Ekin Lanean, hainbat eragileren arteko elkarriketa prozesu batean definitu zen. Eragileen artean ikuspegiak, jakintza eta baliabideak bateratzea eta adostea sustatzen du, adibidez, hirugarren sektoreko entitateek, eragile ekonomikoek eta tokiko erakunde publikoek parte hartzen duten eskualdeko gizarteratze sareen bidez. Ziur zibersegurtasun strategiak ere gertuko eragileekin jarduten du —garapen agentziak, enpresa elkarteak, klusterrak eta abar—, negozio txikiekin lan egiteko. Beste adibide bat da Adinberri zentroak garatutako arreta eredu integratu bat diseinatzea eta garatzea, zeinak zerbitzu sanitarioak, sozialak, komunitarioak eta pribatuak uztartzen baititu.

- Horrek gobernuko departamentuen eta kideen arteko harremanak sustatzen ditu. Ildo horretatik, Elkar-Ekin Lanean estrategia ideia honen gainean eraiki da: inklusioa dimentsio anitzeko erronka bat da, eta ikuspegi integrala, sektoriala eta hainbat mailatakoa eskatzen ditu. Ikuspegi ekonomiko-enpresariala ez ezik soziala ere jaso behar ditu, eta askotariko palankak aktibatu behar ditu, hala nola fiskalitateari eta kontratazioari buruzko gaiak, zeinak Foru Aldundiko, udaletako eta Eusko Jaurlaritzako sailen mende baitaude instituzionalki. Horregatik, erakunde horiekin eta haien ordezkariekin lankidetzan definitu eta garatu da estrategia, eta kudeaketa egituretan parte hartu da.
- Jakintza eta esperimentazioa gidatzen dute arlo estrategikoetan. Adibidez, Naturklima strategiak klimaren behatoki bat du, eta urtero txostenak egiten ditu ekonomia zirkularrari buruz. Ziur zentroak, berriz, behatokiak ditu zibersegurtasun arloko mehatxuak eta jardunbide egokiak identifikatzeko — horiek enprekin ere partekatzen dira, tokiko agenteekin lankidetzan— eta zibersegurtasunaren arloko teknologiak eta produktuak probatzen dira. Mubilek beste horrenbeste egiten du mugikortasun adimentsu eta jasangarriaren arloan. Aranzatzulab gizarte berrikuntzako zentroak (ikusitako gehiago 4. kapituluan) topaleku bat sortu du euskal unibertsitateek elkarlaneko gobernantzari buruzko ikerketak egin ditzaten; era berean, nazioarteko ikertzaileentzako egoitza programa bat du, eta jakintza jardutearen poderioz sortzeko hainbat lan egiten ditu, eskualdean baterako sorkuntzako espazioak lotzeko eta jakintza gehiago sortzeko ekimen gisa.

Finean, ezinezkoa da estrategiek eta erreferentzia zentroek helburu eta emaitza horiek lortzea, ekintza bateraturik izan ezean, eta politika publikoak diseinatzen eta aplikatzen laguntzen dute. Berez Foru Aldundiak gidatzen dituen arren, sistemen eragile nagusiekin eta gizartearekin batera garatzen dira.



## 6. Etorkizuna Eraikiz, gobernantza eta prozesu transbertsalak

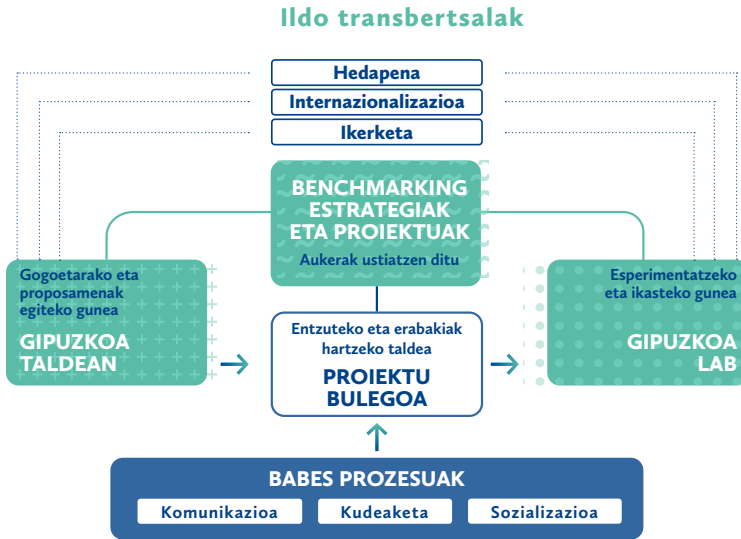
Horien garapena sustatzeko eta errazteko, kudeaketa eta bideratze organoak sortu dira Etorkizuna Eraikizen ekimen nagusietarako, baita ereduak ikuspegi orokor integralarekin kudeatzeko organoak eta estrategiak ere.

Zehazki, Etorkizuna Eraikizek gobernantza egitura hauek ditu: a) orientazio estrategikorako, diseinurako, jarraipenerako eta inplementaziorako Foru Aldundiko organoak; eta b) Proiektuen Bulegoa, Etorkizuna Eraikiz ekosistemako ordezkariak biltzen dituen (Foru Aldundiko sei lagun, unibertitateetako bi ordezkari, eta beste erakunde publiko, enpresa, elkarte eta gizarte-arloko lau ordezkari), aholkularitza eginkizunetan aritzen direnak, batez ere proiektu esperimentaletarako. Horretaz gainera, 2022an sortutako Gobernantza Laborategiak harreman logikan, elkarlaneko gobernantzan eta Etorkizuna Eraikizen ikuspegi sistemikoan sakondu nahi du (ikus 4. kapitulua).

Guztiek elkarrekin, diseinu instituzionalak eta lidergoa sustatu nahi dituzte, eta, hala, lankidetzaren eta esperimentazioaren, prozesuen arteko konektagarritasuna eta kudeaketa, sozializazioa eta komunikazioa erraztu.

Horretaz gainera, 2. kapituluan adierazi den bezala, Etorkizuna Eraikizek hiru prozesu transbertsal ditu (hedapena, internazionalizazioa eta ikerketa), ekimenaren esparru guztietan integratu beharrekoak, partekatutako soluzioen eraikuntzan informazioa, ezagutza eta ikaskuntza aberasteko. Prozesu horiei laguntzeko, Gipuzkoako Foru Aldundiak lankidetzaren hitzarmenak sinatu ditu nazioarteko erakundeekin (ELGArekin, esaterako), elkarlaneko gobernantzari buruzko nazioarteko sare bat sortu du, Nazioarteko Plan bat diseinatu du Etorkizuna Eraikiz mundu zabalean posizionatzeko, eta harreman egonkorak finkatu ditu Ipar Euskal Herriarekin. Era berean, lankidetzaren hitzarmenak sinatu ditu urtero Gipuzkoan campusa duten unibertsiteetako guztiek, eta unibertsiteetako Etorkizuna Eraikizen ia proiektu guztietan parte hartzen dute.

Praktika deskribatzeari ekin aurretik, 3-1 irudiak grafikoki islatzen du azaldu dugun ereduak.



3-1 irudia. Etorikizuna Eraikiz ereduaren irudikapen grafikoa. Iturria: egileek berek egina.

## 7. Hitzetatik ekintzetara: eboluzioa eta ikaskuntza

Ereduaren hasierako sorkuntzatik, Etorikizuna Eraikizek izan du eboluziorik: printzipio berberetan, helburu berberekin eta esparru orokor berari jarraituz, sortu diren beharrei eta arazoei erantzuna emateko forma hartu du, eta, horretarako, gehikuntzak eta egokitzapenak egin dizkio hasieran proposatutako kontzeptuari. Ondoren, aldaketarik esanguratsuenak jasotzen dira, zeinek ederki biltzen baitute jardun praktikoaren poderioz ikasitakoa.

### 7.1. Elkarlaneko gobernantzak lankidetzak ekosistema egonkorak sortzea eskatzen du lurralde estrategiak garatzeko.

Aurretik deskribatutako erreferentzia estrategiak eta zentroak ez ziren sartu hasieran, 2. kapituluaren deskribatutako oinarri teorikoaren arabera diseinatutako ereduaren. Hala ere, ekimenaren ardura zuen taldeak irizten zion elkarlaneko gobernantzaren logikarekin ekin behar zitzaizela Gipuzkoako Foru Aldundiak konpromiso strategikotzat garatu nahi zituen alorre; hau da, gizarte antolatuak eta Foru Aldundiak elkarrekin gidatu behar zituztela lurraldeko estrategia nagusiak.

Horretarako, taldeko kideek Gipuzkoako esparru estrategiko bakoitzeko funtsezko eragileak identifikatu zituzten (betiere aurrez definituta esparru horiek), ahalegin hori elkarrekin garatzeko proposamenarekin haiengana jotzeko. Hori horrela, erreferentzia zentro eta estrategia desberdinak eratu ziren, bakoitzak bere forma bereziarekin, sektoreen ezaugarri espezifikoen arabera.

5. atalean aipatu bezala, erreferentzia zentroek eta estrategiek bi modutan laguntzen dute elkarlaneko gobernantza garatzen: lehenik eta behin, zentro bakoitzaren antolaketak, egiturak eta funtzionamenduak sektore batzuetako eta bestee-tako eragileen lankidetzak eskatzen dute —eta, hala, bestelako instituzionalizazio bat sortzen da—, eta, bigarrenik, gauzatutako proiektu bakoitza, funtsean, lankidetzak bat da.

## **7.2. Prozesuaren garapenak hasierako espazioak birformulatzea dakar: Think Tank eredu klasiko batetik ekinez ikertzeko espazio batera**

Hasiera batean, Foru Aldundiari hausnarketarako gaitasun handiagoa emateko tresna gisa sortu zen Think Tanka. Kontzeptualki definitu ondoren, espazioa praktikan eraikitzea zen erronka, eta talde arduraduna hobeto zekien moduan hasi zen, modu klasikoan: lau eragile talderekin hausnarketa estrategiko bat egitea proposatu zuen, lau gai nagusiri buruz; zenbait gogoeta saio egin ziren haien gainean, eta, ondoren, proiektu batzuk abiarazi zituzten.

Lehen esperientzia horren ondoren, taldeak ereduaren egokitasuna birplanteatzea erabaki zuen. Hausnarketak esperimentazio proiektuak hautatzera bideratutako funtzio instrumentala izan zuen, eta ondorioztatu genuen beste modu bat bilatu behar genuela gogoeta instituzionalizatzeko. Jakintzaren eta politika publikoen arteko harremanak bestela antolatu behar zirela pentsatuta (ikus hurrengo atala), eta Lurralde Garapeneko Laborategian hartutako esperientzian oinarrituta (ikus 4. kapitulua), 2020an ekinaren poderioz ikertzea lan metodologia gisa erabiltzea erabaki zen.

Bi urte geroago, Think Tanka ez da hausnarketarako espazio hutsa, baita eraldaketarako gune ere, hausnarketa ekintzak eta politikak eraldatzera baitago bideratuta (ikus 5. kapitulua). Konparazio baterako, arreta eredu berri bat definitu da elkarrekin (Liburu Zurian azaltzen den bezala), zeina Gizarte Politikako Departamentua txertatzen ari baita bultzatzen dituen politika publikoetan. Horretaz gainera, Think Tankak hasieran aurreikusi ez zen protagonismoa hartu du, eta funtsezko elementu bihurtu da elkarlaneko gobernantzarekin esperimentatzeko eta Etorkizuna Eraikitzeko beste espazio batzuetarako baliaigarriak izan daitezkeen hausnarketak eta irakaspenak sortzeko.

## **7.3. Unibertitatearekin bestelako harreman modu bat izatea elkarlaneko gobernantza berri baten baldintza eta emaitza da**

Erakunde publikoetan proposatu ohi den antolamendua —eta Gipuzkoako Foru Aldundian ere egin zen proposamen hori hasiera batean— eskema lineal klasiko bat da, jakintza sortzearen eta politika publikoen arteko harremanari dagokionez: ideiak planteatzen dira, eta arduradun politikoei dagokie horiek bereganatzea

eta haiekin lan egitea. *Jakintzak bultzatutako eredu* deitu izan zaio jokabide horri (Weiss, 1979).

Etorkizuna Eraikizen esparruan, hausnarketa ariketa bat egin genuen, eta, haren ondotik, akademiaren zeregina ez zik Gipuzkoako Foru Aldundiaren eta unibertsitateen arteko harremana ere berraztertu genituen. Bistan zen logika aldatu beharra zegoela: Foru Aldundiak politiketatik sortutako beharrak planteatu beharke litzuke, eta haiei erantzuten saiatu beharke luke unibertsitateak. Hala ere, ez da nolanhiko lana erakunde publikoek inertziak gainditzea, eta horregatik erabaki zen aurreko dinamikak indarrean uztea —pixkanaka gutxituz joango zirelakoan— eta lan akordio berri bat sortzea Etorkizuna Eraikizen esparruan. Deskribatutako antolamenduaz gainera (zeinean Foru Aldundiak helarazten baitizkio premiak unibertsitateari), beste espazio batzuk ere ezarri dira, eta, horietan, ikerketa beharraz prozesuan bertan definitzen dira elkarrekin, politikaren eta ikerketaren arteko etengabeko elkarriketan (ikus 5. kapitulua).

Antolamendu berri hori oso garrantzitsua izan da, ez Gipuzkoako Foru Aldundiaren eta unibertsitatearen arteko hainbat lankidetzaz proiektu garatzeko aukera eman duelako bakarrik, baizik eta kontzeptualki bien arteko harremana aldatzen duelako ere bai, eta aldaketak ekartzen dituelako, orobat, politiketan jakintza txeratzeko logikan ere.

#### **7.4. Aldaketaren garrantzia Gipuzkoako Foru Aldundian**

Etorkizuna Eraikiz instituzionalizatzerakoan indarra hartu duen dimentsio bat da garrantzitsua dela Foru Aldundia eraldatzeko lan egitea, foru erakundeak bere gain har ditzan elkarlaneko gobernantzaren ikuspegiak eta balioak.

Foru Aldundia aldatzea hasiera-hasieratik izan zen helburu bat, baina ez zen ekintza alor bat, Etorkizuna Eraikizen arreta gunea gizartearekiko artikulazio espazioetan jarri baitzen. Ezarpen prozesuan, gero eta argiago geratu zen oso garrantzitsua zela erakundearen kultura eraldatzea. Etorkizuna Eraikizen eztabaidarako eta esperimentaziorako espazioek lagundu egiten dute eraldaketa horretan, proiektuak garatzeko elkarlanean lan egin behar baita. Hala ere, beharrezkotzat jo zen ahalegin gehigarri bat egitea, batzuek buru biko Foru Aldundia deitzen zutena saihesteko; hau da, kanpo eragileekin modu batean jokatzeko —lankidetzaz bideetik— Etorkizuna Eraikizen esparruaren barruan, eta, bestetik, hierarkia tradizionalan oinarrituta jarraitzea.

Lehen urratsa izan zen Gobernantza Departamentuaren programak Etorkizuna Eraikizen ekimenean sartzea, elkarlanaren logikan oinarrituta garatu ahal izateko. Era berean, departamentuen arteko batzorde bat sortu zen, zeinak mainstreamingerako urratsak egiteko aukera ematen baitu. Horretaz gainera, ugaritu egin dira azterketak, Gipuzkoako Foru Aldundiak islatze aukera sendotu ahal izan dezan. Ekinez Ikasi programak, zeina 7. kapituluan deskribatuko baitugu, aukera eman du praktikari buruzko hausnarketa areagotzeko eta interakzioak aberasteko —elkarri entzuteko eta laguntzeko dinamikarekin—, eta izan du inpakturik arazoei

heltzeko eta elkarlanerako moduan. Azkenik, proiektu pilotu bat egiten ari gara lankidetzaz kultura sustatzeko eta Gipuzkoako Foru Aldundiak elkarlaneko gobernantzarentz eraldatzeko prozesua bizkortzeko.

## **7.5. Arkitektura polizentriko bateranzko bilakaera: kudeaketa metagobernantzaren euskarri gisa.**

Etorkizuna Eraikizerako diseinaturiko hasierako ereduak barnean hartzen zituen, batetik, bi espazio (entzutea eta esperimintatzea) eta biok lotzen dituen gorputz bat (Proiektuen Bulegoa). Honela ulertu zen harremanen logika: entzuteko espazioek ideiak sortuko zituzten, eta, horietatik, Proiektuen Bulegoak esperimintazio gunean probatu beharreko batzuk aukeratuko zituen, politiketan txertatzeko modukoak diren jakintzak sortzeko. Proiektuen Bulegoa interesdunen ekosistemako ordezkariak osatzen zuten (unibertsitateak, erakunde publikoak, enpresak, elkar-teak, Foru Aldundia...), eta Etorkizuna Eraikizen jarraipena egiteaz eta proposamenak aztertzeaz eta hautatzeaz arduratzen zen. Gipuzkoako Foru Aldundiaren Estrategia Zuzendaritzak eginkizun lagungarria izan zuen.

Hala ere, errealitateak erakusten zuen Proiektuen Bulegoa, hasieran pentsatu bezala, ez zela bideragarria. Parte hartzen zuten erakundeek uste zuten ez zutela behar beste ezagutza, gaitasun edo denbora esleitutako erabakitze-eginkizuna betetzeko; uste zuten haien eginkizunak kontsulta eta aholkularitza izan behar zuela, eta horixe da gaur egun bulegoak duen zeregina. Ustez formula ona baldin bazen ere ereduak egituratzeko, teoriar oinarritutako diseinu ideal bate bidez, praktikan ez zen izan horrela.

Horretaz gainera, Etorkizuna Eraikizen elkarlaneko gobernantzaren instituzionalizazioa hasierako ereduak aurreikusi baino konplexuagoa izan zen. Sonia Ospina New Yorkeko Unibertsitateko Kudeaketa Publikoko eta Politikako irakasleak arkitektura poliedriko deitu zion fenomeno hari, Etorkizuna Eraikizek 2021eko abenduan antolatutako konferentzian emaniko hitzaldian. Ereduak lankidetzaz espazioen aniztasuna biltzen du; horiek lankidetzaz ekosistema propioak sortzen dituzte, eta askotariko harremanen logikan eragiten diote elkarri. Halaxe lortzen dute politiketan inpaktua izateaz, askotariko mekanismoak baliatuz.

Egoera konplexu horretan, taldeak hausnarketa bat egin zuen 2021ean, eta azpimarratu zuen garrantzitsua dela ekimen osoa sistematikoki kudeatzea eta gobernagarritasunean sakontzea, hau da, metagobernantzan (Sørensen eta Torfing, 2009). Etorkizuna Eraikizen 2021eko urteko osoko bilkuran egindako hausnarketa eta ebaluazio prozesu kolektiboek ideia hori indartu zuten, eta hainbat gai sortu ziren, hala nola ikuspegi sistemiko batekin lan egiteko beharra eta arlo desberdinen arteko harremanak artikulatzearen garrantzia. Arduradun politiko eta iker-tzaile talde baten hausnarketa prozesu baten ondoren (baita egileona ere), 2022an erabaki zen Gobernantza Laborategia izeneko taldea sortzea, Etorkizuna Eraikizen ikuspegi sistemikoa eta holistikoa indartzeko eta elkarlaneko gobernantzaren

lan egiteko moduak gehiago zabaltzeko (4. kapituluaren xehetasun handiagoz deskribatzen da).

## **7.6. Egiturak Gipuzkoako Foru Aldundiaren barruan ala kanpoan? Eredu hibrido bat, berrikuntzarako eta politikak aldatzeko aukerak areagotze aldera**

Eredua diseinatzerakoan pizturiko eztabaidetako bat izan zen ea Etorkizuna Eraikiz Foru Aldundiaren egituretan integratu eta kudeatu behar zen, ala komenigarria ote zen agentzia zehatz bat sortzea hura kudeatzeko. Abantailak eta eragozpenak aztertu ondoren, lehenbiziko aukeraren aldeko hautua egin zen. Hala, baliabideak esleitu eta garatzeko organo eta dinamika bereziak sortu arren, Etorkizuna Eraikiz Gipuzkoako Foru Aldundiaren egituren barruan kokatzea erabaki zen, Estrategia Zuzendaritzaren ardurapean.

Praktikan, ordea, eredu hibrido bat eraiki da, bi aukeren onurez balia daitekeena. Etorkizuna Eraikiz Gipuzkoako Foru Aldundiaren egituretatik kudeatzen da. Horrek hainbat zailtasun dakartza berekin, hala nola lankidetzaren eta berrikuntza prozesuak errazteko gaitasun txikiagoa izatea, kudeatzaile publikoen zeregin motak nahastea, eta egitura hierarkiko eta konpartimentatuetan ohikoak diren beste erresistentzia mota batzuk. Hala ere, ikuspegi horrek erraztu egiten du hausnarke-ta guneek eginiko lanaren eta departamentuek eta erabakiak hartzeko organoek egiten dutenaren arteko lotura, eta, horrela, handitu egiten da eraldatzeko aukera.

Aldi berean, Etorkizuna Eraikizeko erreferentzia zentroek estrategiak modu erdi autonomoan garatzen dituzten egiturak dituzte. Zenbait zentro —hala nola Adinberri, Arantzazulab eta Badalab— bereziki aurreratu daude esperimentazio dinamikak garatzeari dagokionez, eta horrek aukera ematen du berrikuntza espazioak sortzeko, burokrazia publikoen inertzia instituzionaletik aldendurik.

Leku bakoitzean irizpide desberdinen arteko oreka bilatzen duten diseinu instituzionalak aurkitu behar badira (Ansell eta Torfing, 2021), Etorkizuna Eraikiz kasuan formula bat eraiki da, berrikuntza gaitasuna politikagintzan eragiteko gaitasunarekin orekatzeko, betiere barne eta kanpo egiturak uztartzen dituen eredu batekin.

## **7.7. Elkarlaneko gobernantza Gipuzkoako Foru Aldundiaz haraindiko gobernantza printzipio gisa ezartzeko anbizioa: *Udal Etorkizuna Eraikiz***

Hainbat mailatako ikuspegia Etorkizuna Eraikiz zenbait eztabaida eta esperimentazio espaziotan txertatzen da bereziki, hala nola Lurralde Garapeneko Laborategian eta Elkar-Ekin Lanean estrategian. Azken horretan, lurralde eskala desberdinetako erakunde publikoen arteko lankidetzaren dinamika ezartzen dira, hainbat mailatako gobernantza ikuspegia hartuz. Izan ere, Gipuzkoak eta beste

zenbait lurraldek tokiko instituzionaltasun esparru sendoa dute ezaugarri, eta, haren bidez, erakunde publiko batzuek eginkizun garrantzitsua dute lurralde erronkei erantzun kolektiboak emateko.

Ikuspegi horretatik, eta Etorbizuna Eraikizen helburua Gipuzkoan kultura politiko berri bat sustatzea izanik, garrantzitsutzat jo zen Foru Aldundiaz haraindiko elkarlaneko gobernantza sustatuko zuen lan ildo bat garatzea, hau da, tokian-tokian eta udalerri desberdinen artean. Horretarako, Udal Etorbizuna Eraikiz programa jarri zen abian. Haren helburua da Gipuzkoako udalerrietara zabaltzea elkarlaneko gobernantzaren kultura eta moduak, eta aldaketa eta ikasketa komunitate bat sortu nahi du udalekin.

Programa oraindik hastapenetan badago ere, potentzial handia izan dezake Gipuzkoan elkarlaneko gobernantza ezartzeko gobernantza publikoaren printzipio gisa, baita Foru Aldundiaren eta udalen arteko erakundeen arteko lankidetzat indartzeko ere; hala, are gehiago zabalduko da Etorbizuna Eraikizen hainbat maila-tako ikuspegia.

## 8. Azken gogoetak

2016an Etorbizuna Eraikiz abian jarri zenetik, hura instituzionalizatzeak hasierako diseinua eta praktikan hartu diren erabakiak bateratzea ekarri du, guztia ere Gipuzkoan elkarlaneko gobernantza sustatzeko eredu bat ezartzea eta garatzea ezaugarri duen ikaskuntza prozesu baten barruan.

Praktikan ipintzeak sortzen dituen erronka espezifikoez haratago —lidergo partekatua indartzea, kasu—, Etorbizuna Eraikizek esperimentatzeko erronkari hortzak erakusten jarraitu behar du, politikaren demokratizazioa zabaltzen jarraitzeko.

Botere partekatzea eremu indartsu bihurtu da demokrazia aurreratuetako gizar-tearen instituzionalizazioan, baina oraindik ez da barneratu erakunde publikoen sisteman. Demokraziak herritarren ordezkariak aukeratzeagatik eta erakunde publikoetan integratzeagatik hartu izan ohi dira kontsaktatutzat, nahiz eta ondoren sistema demokratikoari mesede handiegirik egiten ez dioten dinamikak garatu.

Elkarlaneko gobernantzak egungo sistema publikoa zalantzan jartzea esan nahi du, eta, beraz, Etorbizuna Eraikiz eta halako ekimenak gauzatzeak nolabaiteko erresistentzia eragiten du. Botere tradizionala deseraikitze prozesu bat da, sistema burokratikoetik aldentzea eta espazio berriak diseinatzea dakarrena, eta, horren ondorioz, politika egiteko bestelako modu bat esan nahi du.

Beraz, zentzuzkoa da pentsatzea eredu zenbat eta gehiago ezarri, orduan eta problematikoagoa eta korapilatsuagoa izango dela bidea. Elkarlaneko gobernantza erronka bat da botere klasikoarentzat, eta gatazka, haserre, hausnarketa eta konplexutasuna ekarriko ditu. Hala ere, gizarte batek sistema demokratikoa berri-ndartu nahi badu demokrazia liberalak bizi duen krisiari aurre egiteko, ezinbestekoa da erabakitze espazio berriak sortzea eta horien bidez demokrazia gehi-go sendotzea. Etorbizuneko eraikuntza horretan, Etorbizuna Eraikizen tankerako

eredu batek gogoeta sustatu behar du, eta honelako galderak planteatu behar ditu, kuestionatzeko eta erronkak mahai gainean ipintzeko: nork parte hartzen du eta nork parte hartu behar du? Horrela lortzen da galdeketa prozesu hori elkarlaneko gobernantzaren etengabeko bultzatzaile bihurtzea.

## 9. Profesionalentzako ikasgaiak

- Malgutasunak funtsezko garrantzia du elkarlaneko gobernantzako praktika eredu bat eraikitzeko. Egin ahala birdiseinatu behar da, sortzen ari diren erronkei erantzuteko eta inplementatzerakoan ikasitakoa txertatzeko. Malgutasun horri esker, beste aldaketa batzuen artean, lurralde estrategiak garatzeko lankidetzeta plataforma bat sartu da (erreferentzia zentroak) Etorkizuna Eraikizen; era berean, eztabaida gune erabakigarri bat eraldatu da (Think Tanka, alegia), eta entzuteko eta ideiak sortzeko gune izatetik ekinez ikertzeko foro izatera igaro da; horretaz gainera, erabaki organo bat (Proiektuen Bulegoa) organo aholku emaile gisa birformulatu da.
- Lankidetzaren logika sektore publikoan sartu behar da, eta erakunde osoan jorratu. Ahalegin berezia egin behar da antolaketa kultura aldatzeko eta arlo guztietako politikariak eta teknikariak inplikatzeko, denek elkarlanean lan egin dezaten.
- Plataforma, esparru eta proiektu askotarikoak sustatuko dituen lankidetzeta sistema bat bultzatzeko, gobernantza sistema on bat sortu behar da (*metagobernantza*), eta sistemari erakundeek diseinuetan eta lidergoan gogoeta eta lan egiteko gaitasuna emateko, eta ez plataforma eta espazio bakoitzean bakarrik, baita sistema osoan ere, oro har.
- Elkarlaneko gobernantza akordioek testuinguruan oinarrituak izan behar badute ere, Etorkizuna Eraikizek eraikitako formula hibridoa lagungarria izan daiteke berrikuntza sortzeko eta politiketan benetako eragina izateko, kontuan izanik formula hibrido horretan plataformak erakunde publikoen egituratik artikulatzen direla, eta, aldi berean, administrazioaren logika tradizionala eskaneatzen duten plataforma eta esparruak autonomoak sustatzen dituztela.
- Ezinbestekoa da administrazio publikoaren eta akademiaren arteko harreman modua aldatzea, eta unibertsiteak elkarlaneko gobernantzan inplikatzea, jakintza espezializatua txerta dadin lurralde erronkak identifikatzean eta horiei aurre egiteko erantzunak eraikitzean.
- Lurralde bateko kultura politikoa aldatu nahi bada elkarlaneko gobernantzarentz aurrera eginez, ezinbestekoa da hainbat mailatako lurralde ikuspegia geureganatzea. Horrek esan nahi du lurraldeko beste gobernu eta erakunde publiko batzuk inplikatu behar direla lankidetzeta plataforma eta proiektuetan. Hala ere, kontuan hartu behar da elkarlaneko gobernantza lurralde eskala desberdinetan sustatzea ere; Etorkizuna Eraikizen kasuan, tokian-tokian eta udaletan.





## 4. kapitulua

# Zer ekarpen egin dezake ikuspegi sistemikoak elkarlaneko gobernantza garatzen laguntzeko: Etorkizuna Eraikizen adibidea

*NAIARA GOIA, Arantzazulaben zuzendari kudeatzailea*

*GORKA ESPIAU, Agirre Lehendakaria Centerreko zuzendari kudeatzailea*

*ANDER CABALLERO, Gobernu Departamentua, Harvardeko Unibertsitatea eta Agirre Lehendakaria Center*

### 1. Atarikoa: ikuspegi sistemiko bat elkarlaneko gobernantzaren bitartez

Kapitulu honetan, XXI. mendeko politika globalaren erronkei aurre egiteko sistemen analisiak duen potentziala aztertzen da, eta, modu nabarmenagoan, zer-nola aplikatzen den Etorkizuna Eraikizen. Elkarlaneko gobernantza erakunde publikoei laguntzeko mekanismo gisa aurkeztu dugu, agenda publiko berri bat ikuspegi sistemikoz ulertu, kudeatu eta eraiki dezaten.

#### 1.1. Aurkezpena eta testuingurua: agenda politiko berri bat, XXI. mendearen erronken aurrean

Konplexutasuna ageri da gure XXI. mendeko gizartearen erronkaren muin-muinean. Gure mundua aldaketa politiko, ekonomiko eta sozial sakonak jasaten ari da, eta globalizazioak interdependentzia berriak ekarri ditu politikaren esparrura. Gobernuak ez dira jada politiken arrakasta edo porrota kontrolatzen duten alderdi bakarrak, ezta herritarrek beren ekintzak hautemateko duten modua ere. Egoera horretan, arazo makurrak ditugu aurrez aurre, ez baitaukate kausa edo soluzio bakar bat (ELGA *et al.*, 2020).

Planteamendu tradizionalak jada ez dira egokiak sortzen ari diren erronka konplexuen eskalari eta erlazioari heltzeko. Bilakatzen ari diren ezaugarri dinamikoe-kin, hainbat maila, eragile eta sektore biltzen dituzte eskalan, gaur egungo erronkei ezin zaie eraginkortasunez aurre egin erakunde indibidualen mugen barruan.

Abiada bizian aldatzen ari den inguruabar horretan aritzeko, gobernuak ikuspegi estrategikoa behar dute, baina baita lidergo eraldatzailea eta konpromiso irmoa ere goi-mailako politikagintzan. Horretarako, gobernantza eredu demokratiko berri bat behar da, klima aldaketa, COVID-19aren pandemia, desberdintasun

sozialak eta halako erronka globalak bere gain hartu eta Garapen Jasangarrirako 2030 Agenda (ELGA, 2021a) bete ahal izateko.

Inguruabar berri horiek ekarritako erronkei arrakastaz erantzungo badiegu eta emaitza desiragarriak lortu nahi baditugu, beharrezkoak ditugu munduari begiratzeke eta antolatzeke bestelako modu berriak. Hori horrela, geure erronka da antolakuntza egitura eta gaitasun berriak garatzea. Hemen, erakundeek dituzten erronken zenbaterainoko sistemiko eta konplexuari hobeto aurre egin diezaiokeen gobernantza eredu gisa aurkezten da elkarlaneko gobernantza; hau da, gobernauk, erakunde pribatuek eta gizarte zibilak elkarri eragiten dioten prozesu gisa, beren komunitatearen zuzendaritza eta kudeaketa erabaki, koordinatu eta gauatzeko (Arellano, Sánchez eta Retana, 2014, 121. or.).

Lehenik eta behin, atal honetan ikuspegi sistemikoaren kontzeptua aurkezten da, eta azaltzen da onuragarria dela ikuspegi hori Etorkizuna Eraikiz estrategia-ren kudeaketan sartzea. Bigarrenik, ikuspegi hori estrategia esparruan txertatzea eragin zuten helburuetako batzuk deskribatzen dira. Azkenik, abian dauden hainbat jarduera eta mekanismo aurkezten ditugu, elkarlaneko gobernantzaren bidez ikuspegi sistemiko berri bat integratzen dutenak, Etorkizuna Eraikiz programaren emaitzak indartzeko. Kapituluak barne gobernanzako egiturak ere jasotzen ditu (metagovernantza), zeinek ikuspegi sistemikoa hartzen baitute eta denboran zehar etengabeko inpaktu orokorra lortzeko diseinatuta baitaude.

## 1.2. Ikuspegi eta pentsamolde sistemikoaren aurkezpena

Mende honek auzi globalak eta konplexuak ekarri dizkigu. Munduak aldaketa estruktural sakonak bizi ditu, eta aurrez aurre ditugun erronkak sistemikoak eta aurrekaririk gabeak dira. Ezin zaie aurre egin *ad hoc* eginiko epe laburreko eta sektorekako esku hartzeen bidez. Aitzitik, onartu behar dugu sistemak dinamikoak direla, eta haien ezaugarri eta propietateek zehazturiko moduetan eta portaerekin egiten dutela aurrera (Hynes, Lees eta Müller, 2020).

Alabaina, sektore publikoaren antolamendu egiturak eta kudeaketa sistemak, gehienetan, ez dira ardazu erakundeen arteko emaitzetan. Esku hartzeen ondorioak haien eremu espezifikoen edo politika-siloen barruan aztertu ohi dira, eta ez zaie heltzen interdependentzia eta emaitza zabalagoei, ez eta departamentuen arteko harremani ere. Eta hori ez dator bat eginkizunetara bideratutako politiken ikuspegi berriarekin (Kattel eta Mazzucato, 2018), zeinak defendatzen baitu politika publikoak horizontalak direla berez, eta gaur egun sektore publikoan diharduten gaitasun eta metodologia desberdinak eskatzen dituztela. Hori horrela, modernizatu egin behar da administrazio publikoa, lan metodologiak eta antolatzeke moduak eraldatuko direla bermatzeko. Hemen, abiapuntuko hipotesia da pentsamendu sistemikoek lagundu dezaketela eginkizunetara bideratutako politikak lortzen, eta lagungarriak izan daitezkeela, orobat, gizartearen, teknologiaren eta ekonomiaren bilakaerara hobeto egokitzeke.

Sistema dinamikoen komunitatean pentsamendu sistemen definizio bakarra ez badago ere, literaturan nolabaiteko adostasuna ageri da zazpi ezaugarri nagusiren inguruan: Interkonexioak ezagutzea (zatiak nola lotzen diren ulertzea eta sistema osoa ikustea); feedbackak identifikatzea (dauden interkonexioen eta feedbacken berri izatea); portaera dinamikoa ulertzea (feedbackaren eta portaeraren arteko erlazioa ulertzea); fluxu eta aldagai motak bereiztea (mailen eta tasen arteko aldea ulertzea); eredu kontzeptualak erabiltzea (sistema orokorren printzipioak erabiliz azaltzea eta behatzea); simulazio ereduak sortzea (konexioak deskribatzea, eredu matematikoak erabiliz); eta analisi politikak (hipotesiak aztertzea politikak garatzeko) (Stave eta Hopper, 2007).

Akademikoek zein gizarte berrikuntzako profesionalak pentsamendu sistemen funtsezko kontzeptuak deskribatu dituzte, eta horiek guztiak antzeko elementuetan oinarritzen dira. Esate baterako: Interkonexioa (elkarren artean konektatutako elementuak); sintesia (osotasuna eta zatiak aldi berean ulertzea, baita osotasunaren dinamika osatzen duten erlazio eta konexioak ere); larrialdia (atalen sinergien emaitza; horrek linealtasun eza eta autoantolaketa hartzen ditu barnean, eta “larrialdi” terminoa askotan erabiltzen da elkarren artean interakzioan diharduten gauzen emaitza deskribatzeko); feedback begiztak (sistema baten elementuen arteko fluxuak); kausalitatea (sistema batean gauzek elkarri nola eragiten dioten deszifratzea); eta sistemak mapatzea (sistema baten barruan “gauzen” elementuak identifikatzea eta mapatzea, sistema konplexu batean nola konektatzen, lotzen eta aritzen diren ulertzeko) (State eta Hopper, 2007, 10. or.). Elementu horiek identifikatu ondoren, ikuspegi eta aurkikuntza bereziak erabil daitezke esku hartzeak, txandak edo erabaki politikoa garatzeko, zeinek erabat aldatuko baitute sistema (Acaroglu, 2017).

Finean, pentsamolde sistemikoak esan nahi du osorik aztertu behar direla osagai guztiak eta haien eragina. Konpartimentutan banatutako arrazoiketaren eta funtzionamenduaren ikuspegi analitiko tradizionalaren kontrakoa da, zeinean gauzak zatikatzen eta banaka kudeatzen saiatzen baikara.

Arazo konplexuei ikuspegi sistemiko bat aplikatzea lagungarri izan dakiguke sistemaren osagaien arteko erlazioak ulertzeko eta emaitza hobeak ekar ditzaketen esku hartzeak identifikatzeko. Ulertzen badugu arazo eta helburu publikoak etengabe aldatzen ari den sistema baten parte direla, erakundeei egokitzen lagunduko dieten metodoak behar ditugu. Pentsamolde sistemikorako tresnak izan daitezke XXI. mendeko gure erronketarako soluzioa.

Etorkizuna Eraikizen aholkulari lanetan jardun duen Daniel Innerarityk Etorkizuna Eraikiz *Think Tanke*ko Kultura Politiko Berrirako Deliberazio Taldean adierazi zuen bezala (Gipuzkoako Foru Aldundia, 2020):

Oinarritzko ideia da egungo gizarteak gobernuen tresna klasikoetatik harago doazen arazoak dituela aurrez aurre. Hori bi modutan islatzen da: (i) Politikaz hitz egiteko erabiltzen ditugun kontzeptuak gureaz oso bestelako garai batean diseinatuak dira (duela 300 urtekoak). Rousseauk *Kontratu Soziala* idatzi zuenean garai hartako

Geneva zuen buruan. Horrenbestez, birpentsatu egin behar ditugu kontzeptu horiek, eta guretzat baliozkoak diren erabaki. (ii) Sinpletasunaren erabilera interesatua. Badira eragile politikoak errealitatearen sinplifikazio interesatua bilatzen dutenak. Badira sinplifikazio eskuindarrak eta ezkertiarak, populistak eta teknokratikak: alde bakoitzaren oinarrizko jarrerak dira herriari entzun behar zaiola edota aditu bat ekarri behar dela. Politika ulertzeko konplexutasunean pentsatzeak sistemikoki pentsatzea esan nahi du. Horrek esan nahi du bizi garen gizartean faktore guztiak direla beharrezkoak ikuspegi orokorra izateko. Gauza batean pentsatu ahal izateko, guztietan dago pentsatu beharra. Eta bada gaur egun nagusi den interespezializazioaren kontrako dinamika bat. Gehien dakiena ikuspegi orokorra izateko gai dena da, baina oso zaila da hori gaur egun, hamaikatxo baitira eragileak eta faktoreak. Demokrazia konplexua balio eta faktore askoren arteko elkarrekintza ahalbidetzen duen demokrazia da.

Elkarlaneko gobernantza eredia erabiliz, sektore publikoko erakunde batek komunitateko beste alderdi interesdun batzuk inplikatzeko dituen ikaskuntza prozesu estrategiko bat gauzatzeko, guztien artean balio publikoa, bultzatzaileak eta komunitatearen emaitzetan eragiteko beharrezko baliabide estrategikoak sortzeko (Ansell eta Gash, 2008). Elkarlaneko gobernantza, berez, desatxikimendu politikoari aurre egiteko mekanismo bat da, politika publikoen diseinua eta aplikazioa osatzen duten ekosistemen beharrei ikuspegi sistemikotik erantzuteko pentsatua.

### 1.3. Aurrea hartzeko berrikuntza gobernantza

Etorbizuna Eraikiz programaren ikuspegi sistemikoa sakonago aztertzeko, 2020an eta 2021ean, ELGAREN Sektore Publikoko Berrikuntzaren Behatokiak (OPSI, ingelesezko siglen arabera) indarrak batu zituen Gipuzkoako Foru Aldundiarekin eta berrikuntzaren alorreko eskualdeko interesdunekin. Sentsibilizazio tailerren, ekintza ikerketen eta aholkularitzaren bidez, ELGAK laguntza eskaini zion Foru Aldundiari bere berrikuntza zorroa eta gobernantza egiturak hobeto orientatzeko, batez ere aurrea hartzeko berrikuntzara bideraturik.

Etorbizuna Eraikiz programa sektore publikoaren berrikuntzarako ELGAREN OPSI ereduaren bidez ebaluatu zen, zeina aldaketaren ziurgabetasun mailan eta lortu nahi den noranzkoan oinarritzen baita. Ereduak lau alderdi zehazten ditu: hobekuntzara bideratutako berrikuntza, eginkizunetara bideratutako berrikuntza, berrikuntza moldagarria eta aurrea hartzeko berrikuntza. Alderdi bakoitzak estrategia eta lan metodo desberdinak behar ditu arrakasta izateko. ELGAREN OPSI ereduaren arabera, pentsamendu sistemikoei hobeto funtzionatzeko dute helburuek bultzatutako aldaketaren testuinguruan, jomugak eta arazoak ezagutzen direnean edo modu kolektiboan defini daitezkeenean (ELGA, 2017).

Ikerketa dokumentala, tailer sortzaileak, elkarrizketak eta baliozkoak jarduerak barnean hartu zituen arakatze fase baten ondoren, OPSIek Etorbizuna Eraikitzeko asmoak eta nahiak abian jartzeko beharrezkoak zireneko hasierako ekintza batzuk

identifikatu zituen (Gipuzkoako Foru Aldundia, ELGA/OPSiren barne-txostena, 2021a). Hauexek dira: (i) sareak eta aliantzak (berrikuntza ekosistemako nodoen arteko konexio handiagoak garatzea); (ii) interes publikoa eta partaidetza (entzuteko eta eztabaidatzeko prozesu berriak garatzea, batez ere komunitate eta herri-tar taldeekin); (iii) aurrea hartzeko zilegitasuna (asmo handiko misioak epemuga zehatzekin definitzea eta Gipuzkoarako konpromiso ausartei egitura ematea); (iv) tresnak, metodoak eta antolamendu gaitasuna; (v) egitura instituzionalak eta zentzua ematea; eta (vi) esplorazioa eta esperimantazioa.

## 2. Gobernantza sistemikorako jomugak Etorkizuna Eraikizen

Etorkizuna Eraikiz estrategiak ikuspegi sistemikoa duen elkarlaneko gobernantza bilatzen du, Gipuzkoako agenda publikoaren eraikuntza kolektiboaren inpaktua handitzeko. Horretarako: (i) sinergiak sustatzen ditu hainbat guneren (Gipuzkoa Taldean, Gipuzkoa Lab eta erreferentzia zentro eta estrategien) eta abian dauden proiektuen artean; eta (ii) hobetu egiten du jarduera arrakastatsuen eskalagarritasuna. Eginahal horretan, gobernantza espazioak eta estrategiak garatu behar dira, politiketan inpaktua izango dutela bermatzeko (metagobernantza deitzen zaio horri).

Etorkizuna Eraikizek Kontseiluko kudeaketa organoen, aholku batzorde baten eta gobernantza laborategi baten bidez artikulatzen du metagobernantza hori. Espazio horiek helburu instituzionalak eta lidergoa sustatzen dituzte, hainbat xederekin: lankidetzak eta esperimantazioa erraztea; proiektuen, ekimenen eta espazioen arteko konektibitatea; kudeaketa jarduerak; eta eskuratutako jakintza gizarteratzea eta zabaltzea.

Etorkizuna Eraikizen eginkizuna da Gipuzkoa osoan sustatzea elkarlaneko gobernantza. Lankidetzak dinamikak udalerrietan indartzeko lan egiten du, bai eta Foru Aldundiaren eta udal agintarien arteko erakundearteko lankidetzak indartzeko ere, eta, hala, lurralde osorako eredu bilakatzen da. Hori horrela, Etorkizuna Eraikizek balio publikoa sortu nahi du, eta lurraldeak erronkei modu kolektiboan erantzuteko duen gaitasuna indartu.

Azken urteetan garatutako jarduera praktikoei Etorkizuna Eraikiz ereduak osatzen lagundu dute. Ekimena lankidetzak eta esperimantazio ekosistema ezberdinak sustatzen ari da gaur egun. Horren emaitza arkitektura poliedriko konplexu bat da, non hainbat kanal bidez gerta baitaiteke espazioen eta ekimenen arteko elkarrekintza eta lotura, bai eta horiek agenda publikoan eta politika publikoetan duten eragina ere. Guneak, ekimenak eta prozesuak indartu ahala, ekimen bakoitzari lotutako erronkak areagotu egin dira, eta strategiaren ikuspegi orokorrarekin lotutako erronkak, berriz, indartu.

Azken bi urteetan hainbat hausnarketa egin dira eta askotariko entzunaldi prozesuak gauzatu dira Gipuzkoako Foru Aldundiaren politika publikoen ekosistemako

eragileekin (eragileak aipatzean, Etorkizuna Eraikizen gune eta proiektuetan parte hartzen duten alderdi interesdunei buruz ari gara hizketan). Saio horietan, besteak beste, Etorkizuna Eraikizen beharrak eta erronkak aztertu dira. Jarraian, entzuteko eta hausnartzeko hiru prozesu nabarmenduko ditugu:

- 2021eko azaroa: Etorkizuna Eraikiz Loiolako Osoko Bilkura (Gipuzkoako Foru Aldundiaren ekosistemaren interesdun nagusiak). Osoko Bilkura hori Etorkizuna Eraikiz eredu ebaluatzeko gune sistematizatu bilakatu da, bai eta parte hartzaileen artean baterako sorkuntzari eta ikaskuntza kolektiboari bide emateko gune ere.
- 2021eko abendua: Etorkizuna Eraikiz Biltzarra (nazioarteko adituak bildu zituen).
- 2021eko urtarrila eta abendua: Agirre Lehendakaria Centerren ebaluazio kualitatiboa (Gipuzkoako Foru Aldundiaren politika publikoen ekosistemaren interesdun nagusiak).

Saio/ebaluazio horietan, hainbat gomendio identifikatu eta hobekuntza proposamen egin ziren:

1. Ikuspegi global eta sistemiko bat lantzea.
2. Foru Aldundiaren politika publikoen ekosisteman lidergo kolektiboa eta kudeaketa sistemikoa, ikaskuntza kudeaketa eta pertenezia indartzeko gaitasuna sortzea.
3. Inklusibotasuna sustatzea: pertsonak integratzea, gazteak eta enpresak erakaritzea, eragile kopurua handitzea.
4. Gizarteratzea eta komunikatzea.
5. Gipuzkoako Foru Aldundiko departamentuak Etorkizuna Eraikizen inplikatzeko eta Etorkizuna Eraikiz sistemarekin lotzea.
6. Ekimenaren logika eta ibilbide orria definitzea eta aldaketaren teoria formulatzea.
7. Nazioartekotzea sustatzea eta nazioarteko praktika onetatik ikastea.
8. Metodologiak eta lan egiteko moduak garatzea.
9. Etorkizuna Eraikiz programak denboran iraungo duela bermatzeko proiektuak finkatzea.
10. Emaitzak ebaluatzea eta neurtzea.
11. Esperimentazio jarduerak politika publikoetan duten inpaktua handitzea.

Gomendio horietako batzuk (1, 2, 5, 6, 8 eta 11) Etorkizuna Eraikiz estrategiaren diseinuan, kudeaketan eta gobernantzan ikuspegi sistemikoa txertatzeari buruzkoak dira. Erronka hauekin banaka daiteke auzi hori:

- Etorkizuna Eraikiz espazioen/ekimenen arteko harremanak (elkar ezagutzea, koordinazioa, sinergiak, ekintza bateratua, eta abar).
- Etorkizuna Eraikizen eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren ohiko eginkizunaren arteko harremana.

- Etorkizuna Eraikizen azpielementuen arteko harremana: erreferentzia zentroak, proiektu esperimentalak, komunitate proiektuak.
- Hainbat mailatako gobernantza, koordinazioa eta udalerrien (udalen) eginkizuna definitzea.

Gomendio horiek agerian uzten dute ikuspegi sistemikoa txertatu behar dela eta lurralde osoko elkarlaneko gobernantzan oinarritutako harremanak sustatu behar direla. Gomendio horiek Etorkizuna Eraikiz ekosistemako zenbait eragileren lekukotasunetatik jaso ziren, ondoren zehazten den moduan:

Interkonexioak. Proiektu eta eragile asko daude independentziaz jokatzeko dutenak, transbertsalitatea behar da. (ALC, ebaluazio kualitatiboa, 2022ko urtarrila).

Kudeaketa sistemikoa izateko ikaskuntza prozesuaren kudeaketa eta sistematisazioa [...] Etorkizuna Eraikiz arkitectura polizentrikoa eta konplexua du, eta ikuspegi sistemikotik lan egitea da haren anbizioa. Baina zer esan nahi du ikuspegi sistemikoa izateak? Zein espazio edo jarduera lerrotan gauzatzen da hori? Nola eta non sistematizatzen dira arlo horretako irakaspenak? Non egiten da ikaskuntza trukea sarea kudeatzeko? (Sonia Ospina, Etorkizuna Eraikiz Konferentzia, 2021eko abendua).

Ikuspegi sistemiko bat indartu eta landu behar dugu proiektuen, akademiaren eta internazionalizazio prozesuaren arteko loturak ezartzeko, eta elkarren arteko jarduna definitu behar da. Proiektuen arteko harremanak indartu egin behar dira. (Loiolako Osoko Bilkura, 2021eko azaroa).

Etorkizuna Eraikiz politikak eta agenda publikoak eraldatzeko proposatzen dituen prozedurak modu kolektiboan ulertu, onartu, praktikatu eta legitimatu behar dira. (Etorkizuna Eraikiz Konferentzia, 2021eko abendua).

Arestian deskribatutako entzute eta ebaluazio prozesuez gainera, Etorkizuna Eraikiz ekimenaren administrazio kontseiluak barne hausnarketa batzuk ere egin zituen. Ondorioz, hainbat erabaki hartu ziren Etorkizuna Eraikiz ikuspegi sistemikoarekin instituzionalizatzeko. Zehazkiago, hainbat esparrutan oinarrituta, gogoeta bat egin zen pentsamenduaren garrantziari buruz, bai eta Etorkizuna Eraikiz ereduak kontzeptualizatzeko modu berriari buruz ere. Eredu berriak ideia hori txertatu zuen, baina aldaketa sotil bat gaineratu zion Etorkizuna Eraikiz ulertzeko moduari. Horrek barnean hartzen zuen existitzen den logika (entzutea, esperimentatzea, erabakiak hartzea), baina termino konplexuagoetan ikusita. Emaizta Etorkizuna Eraikiz ereduaren bertsio eguneratu bat izan zen, espazio berriak barnean hartzen dituena, hala nola Gobernantza Laborategia (zehatzago deskribatuko dugu hurrengo ataletan).

Hausnarketa prozesu horietatik atera daitekeen ondorioa da sistema osoaren funtzionamendu eraginkorra eta efizientea bermatzeko antolaketa egiturak eta estrategiak garatu behar direla, kudeaketa pribatua gainditzen duen metagobernantza



sustatzeko. Horrek agerian uzten du lidergoak, diseinuak eta garapen estrategiek sistema osoan duten garrantzia, sistema osoaren gobernantza biltzen baitu.

Ikuspegi horrek pentsatzeko eta lan egiteko modu sistemiko sakonagoa eskatzen du, Etorkizuna Eraikiz programak babestutako eta bultzatutako jardueren alde. Ziurgabetasuna eta konplexutasuna onartzeko ez ezik, interdependentziak ulertzeko, ondorioak ebaluatzeko eta eginez ikasteko abagunea sortzen du, gizartearen eraldaketari erantzun sistemikoagoak eta deliberatuagoak eman ahal izateko.

### **3. Elkarlaneko gobernantza sistemikoa Etorkizuna Eraikizen: lorpenak**

Atal honetan, Etorkizuna Eraikiz sistema gisa ulertzeko eta ezartzeko erronkari erantzute aldera eginiko jarduerak deskribatzen dira, eta, ildo horretan, orain arteko lorpenak zehazten dira. Era berean, ikuspegi sistemikoa hartzen duten barne gobernantzako egiturak erakusten ditu (hau da, metagobernantza).

Etorkizuna Eraikiz lankidetza sistema bat da, sareen sare bat. Sistemekin jarduteko orduan, bada bereziki garrantzitsua den ezaugarri bat: erantzukizun horizontala. Ez da kapitulu honen xedea, eta ez dugu atal honetan sakonduko, baina aipatzekoa da lidergo kolektiboa sustatzea dela Etorkizuna Eraikiz programaren alderdi garrantzitsu bat. Etorkizuna Eraikizen, lidergoa eragileen artean banaturik ulertzen da, eta autoantolaketa sustatzen du. Eta hori funtsezko aktibo bat da, Etorkizuna Eraikiz esparrua sistema gisa garatzeari dagokionez. Etorkizuna Eraikizek hainbat aginte zentro ditu bata bestearekin lotuta, eta horrek talde lidergo eta autoantolaketa maila handiagoak lortzeko baldintzak sortzen ditu. Egitura eta plataforma batzuek eta besteek (erreferentzia zentroek, esaterako) modu partekatuan banatzen dituzte erantzukizunak eta hartzen dituzte erabakiak. Erabakiak hartzean, lagapena eta subiranotasuna biak onartzen dira. Liderrek maila baxuenei ere aitortzen diete autoritatea eta onartzen dute erabakiak hartzeko deszentralizazioa. Hori lorpen erabakigarria da elkarlaneko gobernantza ikuspegi sistemiko batekin hedatzeko.

Horretaz gainera, gobernantza sistemikoagoa ezartzeko erronkari aurre egiteko, hainbat erabaki hartu ziren Etorkizuna Eraikiz ikuspegi sistemikoarekin instituzionalizatzeko. Helburua zen eraldaketa lurralde osoan zabaltzea eta inpaktu globala eta denboran iraunkorra lortzea. Egitura asko sartu ziren Etorkizuna Eraikizen ikuspegi sistemikoari laguntzeko, bai eta proiektu osoan parte hartzen duten pertsona eta taldeekin lankidetzan jarduteko eta partekatzeko esparruak ematen dituzten beste prozesu batzuk ere (sozializazioa), irismen eta hedapen zabalagoak (komunikazioa).

Hemen, proiektuan sartutako lau gune izango ditugu ardatz, kontuan izanik ekarpen garbia egin diotela erronka horri:

- Metagobernantzaren gunea: Gobernantza Laborategia.
- Etorkizuna Eraikizen Kultura Politiko Berrirako Gogoeta Taldea *Think Tanka*.
- Arantzazulab gizarte berrikuntzako laborategia, gobernantzaren erreferentzia zentroa.
- Etorkizuna Eraikiz ereduaren ikuspegi sistemikoa bermatzen duten berrikuntza prozesuen hautaketa.

### 3.1. Gobernantza Laborategia

Gobernantza Laborategia 2022aren hasieran jarri zen martxan, Etorkizuna Eraikizen esparruan. Gipuzkoako Foru Aldundiko Estrategia Zuzendaritzaren babespean, espazio hori konexioak egiteko, sinergiak lantzeko eta elkarrekin ikasteko dago diseinaturik, eta hausnarketa eta ekintza konbinatzen ditu xede horretarako. Organo horrek bermatzen du Etorkizuna Eraikizen prozesuak eta proiektuak elkarlaneko gobernantzaren bidez garatzen direla.

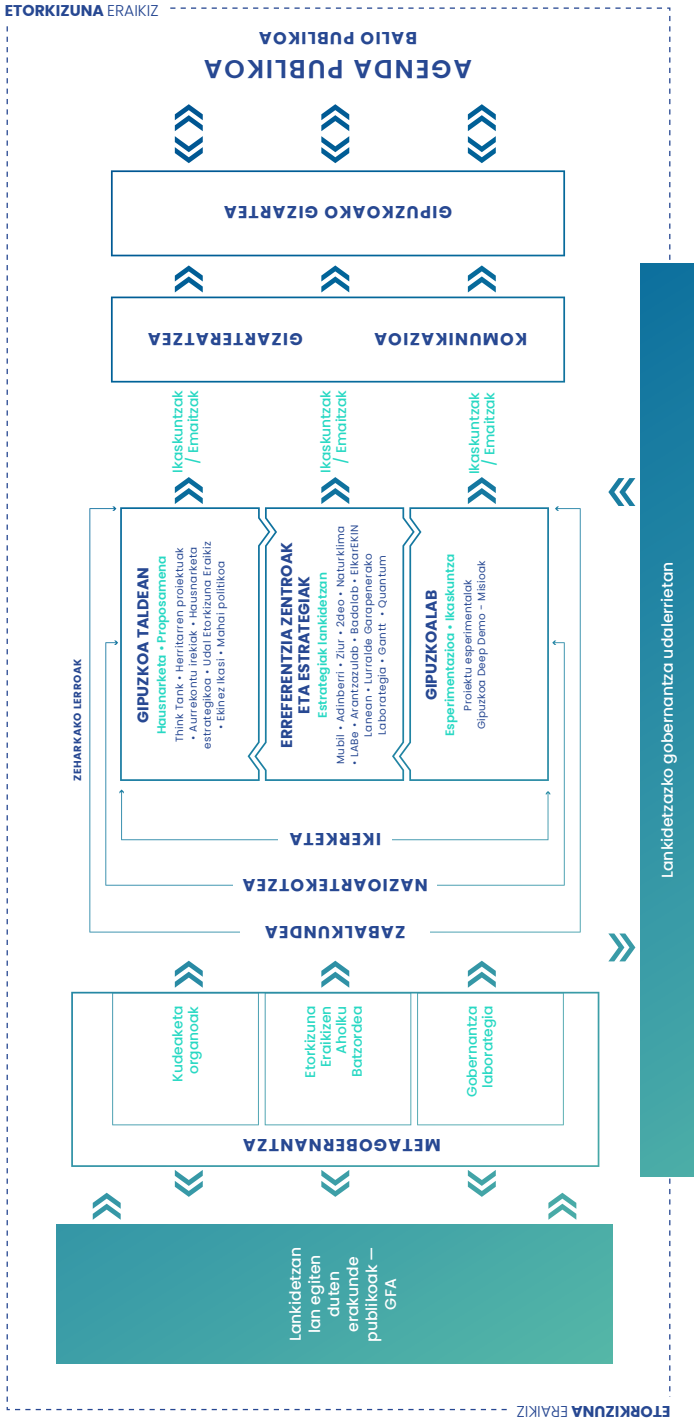
4-1 irudiak Etorkizuna Eraikiz ereduaren egitura eta Gobernantza Laborategiaren kokapena irudikatzen ditu, metagobernantzako gune berrian.

Gobernantza Laborategia kide hauek osatzen dute: Estrategiako zuzendari nagusiak; Kanpo Ekintzako aholkulari batek; Estrategiako Zuzendaritza Nagusiko zerbitzaburuak; Estrategiako Zuzendaritza Nagusiko teknikari batek; Orkestrako ordezkari batek, zeina ikerketa metodologiaren arduraduna baita; *Think Tank*aren metodologia koordinatzaileak; Arantzazulabeko zuzendari kudeatzaileak; eta Herriarren Partaidetzako zuzendari nagusiak.

Etorkizuna Eraikizeko prozesuetan eta proiektuetan elkarlaneko gobernantzaren filosofia bermatzeko eta ekimenen arteko konektibitatea eta harremanak sustatzeko, Gobernantza Laborategiak funtzio hauek betetzen ditu:

- Etorkizuna Eraikiz guneen ekimenak elkarlaneko gobernantzaren logikari jarraituz garatzen direla bermatzea, eta helburu hori betetzen den neurtzeko tresnak eta ekimenak diseinatzea.
- Esate baterako, etengabeko lankidetzari baliatzen da Gobernantza Laborategiko taldearen eta Kultura Politiko Berrirako Gogoeta Taldea *Think Tank*aren artean, Gipuzkoako Foru Aldundiak sustatutako elkarlaneko gobernantza ereduaren ezaugarri diren funtsezko irizpideak zehazteko. Helburua da ebaluatzea zenbateraino aplikatzen ari diren irizpide horiek Etorkizuna Eraikiz estrategian sartutako espazio eta proiektuetan.
- Etorkizuna Eraikiz ikuspegi sistemikoarekin kudeatzeko dinamikak sustatzea. Asmoa da Etorkizuna Eraikizen barruan garatzen ari diren prozesu paraleloak identifikatzea, haien artean baterako sorkuntzarako eta ikaskuntzarako espazioak definitzeko.
  - Etorkizuna Eraikiz gobernantza ereduaren erronkak lantzea.

**ETORKIZUNA ERAIKIZ**  
 Helburu komun eta partekatua



4-1 irudia. Gobernantza Laborategia Etorbizuna Eraikiz ereduaren barruan. Iturria: egileek berek egina.

Gobernantza Laborategiak Lurralde Garapeneko Laborategiak ezarritako ikuspegi metodologikoari jarraitzen dio; hau da, lurraldea garatzeko ikerketa ekintzen elkarlaneko sorkuntza esparru bat da.

Gobernantza Laborategia ezartzeak ondo erakusten du ereduak bilakaera positiboa izan duela, eta argi uzten du, orobat, estrategiak berak izan duela lorpenik. Laborategia espazio eraginkorra da Gipuzkoako politika publikoen ekosisteman elkarlaneko gobernantza ezartzeko, eta Etorkizuna Eraikizeko jardueren ikuspegi sistemikoa eta helburuak bermatzen ditu.

### **3.2. Etorkizuna Eraikiz *Think Tank*: Kultura Politiko Berrirako Gogoeta Taldea**

Etorkizuna Eraikizen *Think Tank* horren eginkizuna da jakintza elkarlanean sortzea, Gipuzkoako Foru Aldundiaren politika ekosistemaren eraldaketan eragiteko. Ekosistema hori berez Foru Aldunditik kanpokoak diren zenbait erakunde osatzen dute, baina haren politikei loturik jarduten dute. Ondorioz, erakunde horietan lan egiten duten pertsonen eta Foru Aldundiko arduradun politikoen arteko elkarrizketaren bidez garatu da baterako sorkuntza (ikus 5. kapitulua, Etorkizuna Eraikiz *Think Tank*aren deskribapen zehatzagoa izateko).

Etorkizuna Eraikiz *Think Tank*ak ikertzeko, jakintza zabaltzeko eta garapen metodologikoko jarduerak ere integratzen eta sustatzen ditu, zeinak *Think Tank*aren zuzendaritza taldeak koordinatzen baititu. Horrek erraztu egiten du lorpenetatik ikastea, elkarri lotutako erronken inguruan diharduten lau taldeen artean. Horietatik eta Etorkizuna Eraikiz eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren ekimenetatik, gizartea eta komunitate akademikoa inplikatzeko dituzten ikaskuntza eta jarduerak sortzen dira, *Think Tank*ak egin nahi dituen galdera handiei erantzunak emateko.

Kultura Politiko Berrirako Gogoeta Taldeak elkarlaneko gobernantzaren kontzeptualizazioa jorratzen du, errealtate politikoaren eraikuntza instituzionalizatzeko mekanismo gisa, eta eztabaida publikoaren sisteman txertatzen ditu gizarte antolatua eta gizarte zibila. Gobernantza publikoko mekanismo bat da, desatxikimendu politikoari aurre egiteko eta politika publikoen diseinua eta aplikazioa osatzen duten ekosistemen beharrei ikuspegi sistemikotik erantzuteko.

*Think Tank*ak, beraz, Etorkizuna Eraikizen ikuspegi sistemikoa eraikitzen laguntzen du, eta, horretarako, lau eztabaida taldeen erronkak lotzen ditu. Aldi berean, alderdi interesdun askotarikoaren arteko elkarlaneko gobernantzari buruzko jakintza sortzen du, eta, hala, erraztu egiten ditu haren garapena eta hedapena.

### **3.3. Gizarte berrikuntza: Arantzazulab, gobernantza berritzeko erreferentzia zentroa.**

Arantzazulab gizarte berrikuntzarako laborategi bat da, eta erreferentzia da Etorkizuna Eraikizen esparruan lan egiten duen elkarlaneko gobernantzaren alorrean.

Etorkizunari eta euskal gizarteak dituen erronkei buruz hausnartzeko eta esperimentatzeko espazio berritzaile bat da (ikus 4. eranskina, informazio gehiago jasotzeko).

Gizarte berrikuntza funtsezko kontzeptua da, eta elkarlaneko gobernantza sistemei loturik dago. Kontzeptu horren oinarrian ikusten dugu beharrezkoa dela elkarlaneko gobernantzara jotzea demokrazia liberalaren krisiari erantzuteko, eta laborategi horrek gizartea eztabaida prozesuan sar dezake, hausnarketarako eta ekintzarako espazio berriak garatuz. Hau da, bestelako gobernantza eredu bat behar da bestelako galderak egiteko, bestelako eskaerak asetzeko eta, hala, bestelako erantzun berriak topatzeko. Eta hori esperimentazioaren bidez egin behar da. Gizarte berrikuntzarako elkarlaneko gobernantzak gaindi dezake administrazio publikoaren ikuspegi hierarkiko eta funtzionalista, eta, horretarako, lankidetzaren, sormena eta gizarte berrikuntza sartu behar ditu lan fluxuan.

Arantzazulabek jakintza berriak, balio berriak eta gauzak egiteko modu berriak garatzeko ekimenak sustatzen eta errazten ditu. Sortzen duen gizarte berrikuntzak, terminoak berak dioen bezala, berrikuntza du ardatz, baita elkarlaneko gobernantzaren eredu berriak arakatzea ere. Ikuspegi horren bidez, laborategiak pertsonen parte hartzea eta ahalduntzea errazten du agenda publikoan. Gizarte erronkei komunitatearen inplikazioaren eta interesdunen arteko lankidetzaren bidez aurre egiten zaie, eta lau zutabe estrategiko hartzen dira aintzakotzat: 1) elkarlaneko gobernantza; 2) ekosistema aktibatzea; 3) irekiera eta nazioartekotzea; eta 4) ikerketa, prestakuntza eta gizarteari jakintza berriak ematea. Hauek dira laborategiaren hiru jarduerak nagusiak: ikerketa, esperimentazioa eta hedapena.

2019ko urriaren atea ireki zituenetik, Arantzazulabek bete du bere eginkizuna; hau da, Euskadin elkarlaneko gobernantzaren gaineko jakintza garapena gidatzea eta euskal erakunde sistemari, komunitateari eta alderdi sozialei babesa ematea. Jakintza multzo hori ikuspegi teorikotik garatzen da, ikerketa ez ezik gaian adituak direnen parte hartzea ere sustatuz, baina baita ikuspegi praktikotik ere, esperimentazio ekimenak erraztuz.

Laborategiaren izaera bereziak atentzioa eman du bai tokian-tokian, bai nazioartean; izan ere, gutxi dira gobernantzaren berrikuntzan bereziki zentratzen diren laborategiak. Arantzazulab sortzeak eta babesteak erakusten du Foru Aldundiak konpromiso irmoa duela elkarlaneko gobernantza sustatzeko eta lurraldeko agendaren eraikuntza kolektiboa bilatzeko, era guztietako alderdi interesdunen eta herritarren arteko lankidetzaren baliatuz.

Laborategiak elkarlaneko gobernantza oinarri gisa harturik funtzionatzen du. Lehenik eta behin, funtsezko beste lurralde erakunde batzuen babesa du, eta horiek berme handia ematen diote haren helburuei. Bigarrenik, lankidetzaren harremanak ezartzen ditu aldian-aldian Etorkizuna Eraikitzeko beste unitate eta espazio batzuekin, hala nola *Think Tank*, Gobernantza Laborategia, Gipuzkoa Taldean, esperimentazio unitatea eta Ikerketa Hedatzeko Programa.

Laborategiaren jarduerak Gipuzkoako Foru Aldundiari balio erantsia emateko daude diseinatuta, sortutako jakintza eta emaitzak Aldundiaren prozesu,

estrategia eta politika publikoetan integratu ahal izateko. Hori horrela, laborategia erreferentzia zentroa da gobernantzan, elkarlaneko gobernantzaren bidez eskuratutako jakintza alderdi interesdunen artean lotzen, sortzen eta zabaltzen baitu. Helburua da kolektiboki ulertzea, onartzea, praktikatzeta eta legitimatzea Etorkizuna Eraikizek politika eta agenda publikoa eraldatzeko proposatzen dituen prozedurak. Hauek dira, beste zenbaiten artean, Etorkizuna Eraikizen helburuak lortzen eta agenda publikoa elkarlaneko gobernantzaren bidez sortzen laguntzen duten proiektu esanguratsuenetako batzuk:

- Elkarlaneko gobernantza esparru sendo bat garatzea, kontzeptualizatzen ez ezik, ezaugarri, faktore eta irizpide nagusiak ulertzen ere lagunduko duena. Esparru horrek eskualdeko beste eragile eta erakunde batzuei lagunduko die elkarlaneko gobernantza zeinek bere testuinguruan ulertu, asimilatu eta aplikatu ahal izateko.
- Elkarlaneko gobernantzaren etorkizuna berrirudikatzeari buruzko ikerketa proiektu bat (nazioarteko ikertzaileekin eta gaian adituak direnekin orpoz orpo). Proiektu horrek eraldaketarako beharrezkoak diren eragile motak, rolak eta baldintzak ulertzeko modua egiten du, eta, horretaz gainera, gobernantzari, kudeaketari, finantza ereduari eta gainerako antolamendu ereduari buruzko informazioa eta eraldaketa jarduerak gauzatzeko erabilitako moduari buruzko informazioa biltzeko esperientziak identifikatzen ditu.
- Elkarlaneko gobernantza modu desberdinekin esperimentatzea eta elkarlaneko gobernantza praktikan ezartzea, komunitatea ahalduntzeko eta pertsonekin eta gizarte zibilarekin partekatutako eztabaidaguneak sortzeko (hausnarketako demokrazia prozesuak, elkarlaneko sorkuntzarako ekosistema bat garatzea eta abar).

Laburbilduz, Arantzazulab funtsezko lorpenzat har daiteke Etorkizuna Eraikiz estrategia indartzeko eta, azken batean, eskualdean elkarlaneko gobernantza hedatzeko.

### **3.4. Etorkizuna Eraikizen ikuspegi sistemikoa bermatzen duten beste berrikuntza prozesu batzuk**

Berrikuntza prozesu hauek ere laguntzen dute Etorkizuna Eraikizen ikuspegi sistemikoa garatzen:

#### *3.4.1. Gipuzkoa Deep Demo*

Mundu zabalean eginiko Deep Demonstration ekimenetako bat, Gipuzkoa Deep Demo, Gipuzkoako Foru Aldundiaren eta EIT Climate-KICen arteko lankidetzeta estrategiko baten emaitza da, Etorkizuna Eraikiz programarekin lankidetzan (EIT Climate-KIC jakintza eta berrikuntza komunitate bat da, zero karbonoko gizarte baterantz igarotzeko trantsizioa bizkortzeko lan egiten du klima aldaketaren

aurrean erresilientzia sortzeko, eta Berrikuntzaren eta Teknologiaren Europako Institutuaren laguntza du). Elkartearen helburua da pentsatzeko eta lan egiteko modu sistemiko sakonago bat ematea Etorkizuna Eraikizek babestutako eta sus-tatutako jardueri.

Proiektu hori aukera ederra da Gipuzkoako Foru Aldundiak Etorkizuna Eraikiz programa osatzen duten elkarlaneko gobernantzako, gizarteratzeko eta berdintasunerako neurriekin izaniko esperientziak baliatzeko eta erakusteko, eta, hala, Euskadi deskarbonizatzeke eta erresilientzia klimatikoa eraikitzeke behar diren eraldaketei aurre egiteke ekintzen multzo zabal baten ardatzean kokatzen ditu.

Gailu heuristiko bat diseinatu da Climate-KIC taldearekin lankidetzan garatu-tako zorroak sortzeko (arazo espazioa). Etorkizuna Eraikiz sistemaren abstrakzio edo goi mailako irudikapen bat da, lurraldeko berrikuntza ekintzak zorroaren logika batean lotzen eta egituratzen dituena. Egiten ari diren jarduerak irudika-tzen ditu, Etorkizuna Eraikizek gauzatu nahi dituen elementu eratzaileekin batera (egokitzapena, gizarte kohesioa, deskarbonizazioa). Gailu horrek, gainera, bi hel-buru ditu: ikuspen sistemikoa indartzea eta sisteman neurriak hartzea. Sistemaren elementu estrukturalak irudikatzen dira, eta aldaketa sustatzeko ekintzak behar dituzten elementuak eta markatzaileak bistaratzen.

### 3.4.2. *Udal Etorkizuna Eraikiz*

Udal Etorkizuna Eraikiz proiektua Gipuzkoako udalerrietan Etorkizuna Eraikiz eredia gizarteratzean eta ezartzean datza. Emaidza lankidetzara sare bat da, Gipuzkoako Foru Aldundiaren eta udalen arteko aurrea hartzeko elkarlaneko gobernantzakoa, zeinaren bidez modu kolektiboan entzutea, ikastea eta erabakitzea egiten baita posible.

Ekimen horren barruan, Gipuzkoan elkarlaneko gobernantza sustatzen duten erakunde eta proiektuen mapaketa egiten ari da Arantzazulab, Gipuzkoako Foru Aldundiko Gobernantza Departamentuarekin lankidetzan. Hori horrela, errotik ulertuko dira haien ibilbidea eta jarduera, eta sarean lan egiteko prozesuaren oinarriak ezarriko dira. Era berean, ekimena lagungarri izango zaigu elkarlaneko gobernantzak Gipuzkoako erakundeentzat sortzen dituen aukerak eta erronkak ulertzeko. Horretaz gainera, hainbat mailatako gobernantzaren erronkak nabarmentzen ditu erakundeen eta administrazio maila desberdinen arteko koordinazioari dagokionez, eta udalerrien eginkizuna identifikatzen du.

## 4. **Erronkak eta aukerak**

Orain arte gauzatutako zenbait lorpen eta mekanismo aurkeztu ditugu, gobernanta sistemikoagoa lortzeko erronkari aurre egiten laguntzeko. Alabaina, hau hasiera baino ez da, eta makina bat erronka ditugu aurrez aurre elkarlaneko gobernanta sistemikoaren ikuspegi hori txertatzeari eta indartzeari dagokionez, Etorkizuna Eraikiz ekimenen sorta zabalago baten bitartez. Hona hemen horietako batzuk:

#### **4.1. Elkarlaneko gobernantza eta ikuspegi sistemikoa**

Hauek dira Gobernantza Laborategian sortzen diren galderetako batzuk: Nola bermatzen dugu modu eraginkorrean Etorkizuna Eraikizeko ekimen eta espazioek elkarlaneko gobernantzan lan egitea? Noiz esan dezakegu ekimen batek elkarlaneko gobernantzan funtzionatzen duela? Nork egiten du kontrola?

Ikuspegi sistemikoari eta kudeaketa holistikoari dagokienez: Nola sustatu ikuspegi sistemikoa? Nola bultzatu Etorkizuna Eraikizenean kudeaketa ikuspegi holistikoa baliatuz? Nola erraztu behar ditugu espazioen arteko konexioak, sinergiak eta ikaskuntza partekatua? Zeintzuk bultzatu behar dira?

Era batera edo bestera, gai horiek Etorkizuna Eraikiz Gobernantza Laborategian landuko dira (hots, lehen deskribatutako metagobernantzako espazioan), elkarlaneko gobernantza egituren funtzionamendua aldian-aldian berrikusita.

#### **4.2. Jakintza sistemikoa kudeatzea eta ikasitakoa partekatzea**

Non kudeatzen da ikasketa prozesua? Nola kudeatu eragileen arteko sareak (edo nola neurtu eta ebaluatu aliantzen kalitatea eta inpaktua)?

Hemen, argia da ikerketa horren zeregina, Etorkizuna Eraikizenean ekimen guztietara hedatzen den ildo transbertsal gisa. Horretaz gainera, funtsezkoa da ekosistemako eragileek (akademia, erreferentzia zentroak eta abar) modu optimoan koordinatzea zuzendutako funtsezko erronka arloei buruzko jakintza eta ikerketa. Lan gehiago egin behar dugu erreferentzia zentroetan eta laborategietan, saialdietan lortzen ari diren jakintza zabaltzeko eta aprobetxatzeko.

Elkarlaneko gobernantzari berari buruzko jakintzari dagokionez, arretaz kudeatu behar da tresna hori, kontuan izanik Etorkizuna Eraikizenean estrategiaren euskarria dela. Alde horretatik, elkarlaneko gobernantzari buruzko jakintza sortzen duten alderdi interesdunek funtsezko eginkizuna dute (Arantzazulab, gobernantzari buruzko erreferentzia zentroa; Think Tanka, eta, zehazkiago, Kultura Politiko Berrirako Gogoeta Taldea, eta Etorkizuna Eraikizenean ikerketa ildo transbertsalak). Haien guztien artean koordinatutako plan batek bermatuko du, jakintza sartzeaz gainera, gobernantza logika hori zabalduko dela ekosistemako maila instituzional eta eragileetan.

#### **4.3. Pentsamolde sistemikorako eta aurrea hartzeko gobernantzarako tresna berria**

Nola identifika ditzakegu tresna, prozesu eta giza gaitasun berriak, bertan edo kanpoan, erronkei aurrea hartzen, esperimentazioaren bidez ikasten eta eskalatzeko laguntzeko? Eskura dugunaz ikasi beharko genuke, neurrirra egindako tresna kutxa bat babestu, eta metodo horietan gaitasuna eta trebetasunak garatu, elkarlaneko gobernantzaren anbizioetan laguntzeko.



#### 4.4. Eskalagarritasuna eta inpaktua

Nola ebaluatu ekimen sistemikoen inpaktua? Nola sendotu ditzake Etorkizuna Eraikizek esperimientuetatik lorturiko irakaspenak? Lagungarriak izan daitezke garapena ebaluatzeko tresnak hasierako helburuak berriz ebaluatzeko eta esperimentuak eskalatzeo aukerak identifikatzeko?

### 5. Ondorioak: ikasitakoak eta hurrengo urratsak

Elkarlaneko gobernantza Etorkizuna Eraikizen ezaugarri bereizgarri bihurtzen ari da, eta, hedaturaz, Gipuzkoako Foru Aldundiarena ere bai. Kapitulu honetan, nabarmendu dugu zeinen garrantzitsua eta beharrezkoa den sektore publikoak —eta, zehazkiago, Gipuzkoako Foru Aldundiak, Etorkizuna Eraikizen bitartez— ikuspegi sistemikoa txertatzea elkarlaneko gobernantza baliatuz, XXI. mendeko erronkei aurre egiteko. Praktika hori gauzagarria izan dadin, Etorkizuna Eraikizek aurrekontu zikloak egokitu, antolaketa siloak gainditu eta egitura espezifikoa sortu behar ditu, elkarlaneko gobernantza prozesuen egonkortasuna sustatzeko eta bermatzeko, bai eta ikaskuntza prozesua eta proiektuen eskalatzeko arrakastatsua sistematizatzeko ere. Egitura horiei dagokie, hain justu, kudeaketa babestea, finantzaketa bermatzea, emaitzak zabaltzea eta gobernantza prozesuak behar bezala aplikatzen direla bermatzea. Gobernuaren beraren barruan koka daitezke, gobernutik kanpo, edo bien konbinazio batean.

Era berean, ikuspegi sistemiko hori Etorkizuna Eraikiz hainbat ekimenen bidez txertatzeko eta indartzeko beharrezko prozesuak aurkeztu ditugu. Ildo horretan azaldu dira Etorkizuna Eraikiz ereduaren ikuspegi sistemikoa indartzen duten ekimen eta gobernantza egitura jakin batzuk.

Hemen aztertzen den ikuspegi sistemikoa elkarlaneko gobernantzan oinarritzen da, eta Gipuzkoako Lurralde Historikoan agenda politiko berri bat sortzeko eta politika publiko jasangarri berriak alderdi interesdun askorekin garatzeko helburua lortzen laguntzen du. Laburbilduz, ikuspegi horrek pentsatzeko eta lan egiteko modu sistemiko sakonago bat dakar, Etorkizuna Eraikiz programak babes-tutako eta sustatutako jardueren barruan. Horretaz gainera, espazio bat sortzen du ziurgabetasuna eta konplexutasuna onartzeko, interdependentziak ulertzeko, ondorioak ebaluatzeko, eginez eta moldatuz ikasteko eta gizarte eraldaketari erantzun sistemikoagoak eta hausnartuagoak emateko.

## 6. Profesionalentzako ikasgaiak

*Etorkizuna Eraikiz, lankidetzaren sistema gisa:*

- Etorkizuna Eraikiz lankidetzaren sistema bat da, sareen sare bat. Eredua harremanetan oinarritua da batez ere.
- Sistema ireki konplexu bat bezala ikus dezakegu, zeinean sistemaren dinamismoa ezaugarri ona baita.
- Etorkizuna Eraikiz, beraz, esparru bat da, eta horrela definitzeak erraztu egingo du erreplikagarritasuna.

*Ikuspegi sistemikoa: jarraipen horizontala eta lidergo kolektiboa.*

- Sare bat duzunean, garrantzitsua da erantzukizun horizontala (konfiantzan oinarritzen da, eta ez autoritatean). Etorkizuna Eraikizek baditu, hain justu, konektatuta dauden hainbat agente gune. Elkarlaneko gobernantza garatzeko, funtsezko faktorea da lidergo kolektiboa.
- Lidergo kolektiboa lankidetzan, harremanetan eta botere partekatuan oinarritzen da. Lidergoen jatorria ez da indibiduala. Horrek motibazioa eta lerrokatuta ematen dizkio jendeari (jendeari aurrera egiteko grina pizten dio).
- Lidergo kolektiboak esan nahi du besterekin lankidetzan gidatzea, kolektibitatearen zerbitzura.
- Ikuspegi sistemikoa da Etorkizuna Eraikiz erreplikagarri egiten duten elementuetako bat.

*Sistemaren ebaluazioa:*

- Etorkizuna Eraikiz sistema osoan pentsatzen dugunean, oso zaila da emaitza edo prozesua ebaluatzea.
- Ebaluazio maila desberdinetan pentsa genezake (proiektuetan, plataforman edo sisteman). Ebaluazioak nolabaiteko parte hartzea izan beharko luke.
- Ebaluazioa egiteko hainbat metodologia erabil daitezke (adibidez, ikerketa tradizionala, garapenaren azterketa edo partaidetza sistemikoaren bidez ekin ez ikastea konbinaturik).
- Alderdi interesdunen analisi bat egitea lagungarria izan liteke pertsona multzo zabalago bat biltzen dela bermatzeko.



# 1. lan tailerra

## Akademikoen eta profesionalen arteko elkarreaginaren laburpena

Jarraian, tokiko zein nazioarteko adituen eta Etorkizuna Eraikizena txertatutako profesionalen (politikariak, funtzionarioak, interesdunak) arteko elkarreaginetik sortutako eztabaiden laburpen bat egingo da, ideia nagusiak, iruzkinak, galdera eta erronka berriak barnean harturik.

### 1. Zer neurritan bereizten dira Etorkizuna Eraikizeko gobernantza egiturak antolaketa erabaki hierarkikoetatik?

#### Hasierako erantzuna eta erreakzioak

Galdera honi emaniko erantzunak Etorkizuna Eraikizena kategorizatzeko ahaleginak dituzte ardatz. Zer da Etorkizuna Eraikizena? Akademikoen eta profesionalen arteko elkarreaginetik, ezaugarri hauek ateratzen dira:

- Normalean, elkarlaneko gobernantzako ekimenak txikiak izaten dira, edo proiektu zehatzei buruzkoak. Aldiz, Etorkizuna Eraikizena hedadura handia du; lurralde osoan sustatzen du esperimendazioa.
- Integrala da: gobernantza, merkatuak eta sareak biltzen ditu.
- Sareen sare dinamiko bat da, agintaritzaren iturri desberdinak dituen, baina guztiak daude lotuta eta helburuak partekatzen dituzte.
- Hainbat mailako sistema da; proiektu, zentro eta estrategien konstelazio bat.
- Sistema irekia eta bizia da. Sistema ireki eta biziak erronka berrietara egokitu daitezkeelako irauten dute bizirik; etengabeko zikloak sortzen dira zurrumbiloeetatik, ziurgabetasunetik eta aldaketetatik. Testuinguru horretan, Etorkizuna Eraikizena sistema ireki eta bizi gisa sailka daiteke, erronka berriei erantzuteko ahaleginari esker bizirik irauten duena.
- Harremanetan oinarrituriko eredu bat da, eta konpromiso osoa eta eragile ezberdinen arteko harreman sendoak dira nagusi.
- Erabakiak hartzeko prozesua barreiatua da, baina Foru Aldundira itzultzen da beti. Etorkizuna Eraikizena erakusten du beharrezkoa dela elkarlaneko gobernantza, gainbegiratzeko autoritatea, legitimitatea eta erantzukizuna dituen entitate bat bermatzeko, baita erabakiak barreiatuta eta koordinatuta bateratzeko baldintzak sortzeko ere, zentralizazio maila jakin bat bermatze aldera.

## Eztabaida tematikoak

Eztabaidatik ohar eta iradokizun hauek atera ziren:

- Zerbaiten zergatia ulertzea (eta ez hainbeste zer edo nola) lagungarria da haren garapena ulertzeko. Zergatik erabaki zen erabaki hierarkikoak hartzetik elkarlaneko gobernantzara igarotzea?
  - Gobernuak erronkei aurre egiteko duen gaitasuna mugatua zela aitortzea. Gobernuak ez dute legitimitaterik, ez baliabiderik, ez informaziorik, ez ezagutzarik. Etorkizuna Eraikiz zenbait arrazoirengatik jarri zen martxan: a) gizarte sistemaren konplexutasunengatik; eta b) Foru Aldundiaren eta Gipuzkoako herritarren arteko interdependentziaren kontzientziagatik.
  - Demokraziaren krisia: Etorkizuna Eraikizen helburua komunitate politikoa ahalduntzea eta sistema instituzionalaren legitimitatea indartzea zen.

## Galdera, gai kritiko eta erronka gehiago

- Egitura bertikalen eta horizontalen arteko tentsioari aurre egitea.
- Efizientziaren, eraginkortasunaren eta erantzukizunaren arteko tentsioari aurre egitea.
- Aniztasunari aurre egitea: desberdintasunek rol positiboa dute.

## 2. Zein formulak funtzionatu zuen —eta zeinek ez— sektore publiko zein pribatuko hainbat mailatako eta sailtako eragileekin erabakiak hartzeko?

### Hasierako erantzuna eta erreakzioak

Galdera horri erantzuteko, arau formalak eta informalak bereizi behar dira. Badira efizientzia formulak (hau da, kostuei buruzko akordioak) eta elkarrizketa formulak (hau da, balio bera dute iritzi guztiek?). Formula bakoitzak erabakiak modu kolektiboan hartzeko prozesu bat adierazten du. Erabakiak hartzeko prozesua eragile publiko eta pribatuen arteko elkarrizketaren ondorio da.

### Galdera, gai kritiko eta erronka gehiago

- Zer-nola hartzen dira erabakiak gaur egun?
  - Erabakiak hartzeak ez du jarraitu bide lineal argirik. Dinamikak kontraesanak biltzen ditu; prozesuak eta formulak arian-arian hobetu dira.
  - Dinamikak aldaketa beharraz eta inplikaturako eragileenganako konfiantzaz jabetzean oinarritu dira; benetan lor daitekeen eraldaketari buruzko ziurgabetasuna dago.

- Etorkizuna Eraikizen oinarrizko unitatea proiektua da beti. Proiektuak egitura baten arabera antolatzen dira: esperimentazio proiektuak, funtzionalki, Estrategia Unitatearen mende daude; erreferentzia zentroak, funtzionalki, Proiektu Estrategikoen Zuzendaritzaren mende. Horrek guztiak erabakiak hartzeko modu zentralizatu eta deszentralizatu bat esan nahi du: goikoek autonomia aitortzen diete goiko postuetan ez dauden arduradunei.
- Elkarrizketarako eta elkarrekintza errazteko espazioak sortzea. Etorkizuna Eraikizen alde ona da arauak ez daudela oso formalizatuta. Parte hartzeko arauak testuinguru zehatzetara egokitu behar dira. Beraz, garrantzitsuena ez da arauak formalizatzea, zehaztea baizik. Zehaztutako arauak lagungarriak izan behar dute gaitasun erraztasunak garatzeko, gatazkak kudeatzeko, eta interes eta iritzi desberdinak identifikatzeko.
- Ordezkaritzaren eta eraginkortasunaren arteko tentsioa kudeatzea. Elkarlaneko gobernantza produktu kolektibo bat da, baina kolektibitateari buruzko erabakia agintari legitimo hautetsi batek hartu behar du. Ordezkaritza agintaritzak hartu behar ditu baliabide publikoen erabilerrari buruzko erabakiak.
- Egitura hierarkikoen eta erlazio alderdien arteko tentsioari aurre egitea. Loturen eta muga indarra harremanen indarraren aldean.
- Kostuak. Elkarlaneko gobernantza garestia da. Finantzaketa nahasia duten beste ekimen batzuk berrikustea iradokitzen da, proiektuen jabetza susta baitezakete.
- Aginte beharraren eta ordezkaritza zabalaren beharraren arteko tentsioari aurre egitea. Etorkizuna Eraikizen hutsegiteak eta arazoak parte hartzaile, ekintza eta erabaki kolektibo askori egozten zaizkie. Ezarpen prozesuaren diseinua eta kudeaketa garrantzitsuak dira eragileen arteko konpromisoari eusteko, jendeak ez dezan amore eman.

### **3. Metagobernantzaren analisia: zertarako, norentzat, zer-nola eta zer inpaktuekin.**

#### **Eztabaida tematikoak**

Etorkizuna Eraikizen metagobernantzaren aurkezpenetik, eztabaidek iruzkin eta iradokizun hauek eman zituzten:

- Metagobernantzaren inpaktua ebaluatzeko, ezaugarri hauek aztertu behar dira: 1) elkarrizketaren kalitatea; 2) helburuen argitasuna (anbiguotasunik eza); 3) ikus daitezkeen alderdi enpirikoen definizio argia; 4) kausetara bideratuta; 5) gizarte egoerei buruzko datu neurgarri jakin batzuk; 6) sistema teknologikoen erabilera; 7) inplikaturak dauden (egongo diren) herritarren profilarri buruzko informazio argia: baliabideak, gizarte estatusa, gizarte ospea,

errespetagarritasuna, konfiantza maila, jakintza; 8) emaitzak hobetzeko erabiltzea; 9) gardentasuna, irekitasuna; eta 10) lidergo argia eta kudeaketa garbia.

- Etorkizuna Eraikizen edozein ebaluaziok aztertu beharko luke, halaber, eragile desberdinek nola ikusten duten egoera/arazoa.

Etorkizuna Eraikizen inpaktua ebaluatzeko zailtasunak:

- Etorkizuna Eraikizen emaitza gehienak ukiezinak dira: aldetak politikarien eta teknikarien arteko harremanetan, Gipuzkoako Foru Aldundiaren eta unibertsitatearen artean, Foru Aldundiaren eta komunikabideen artean, Foru Aldundiaren eta enpresa eta sozietate erakundeen artean; aldetak lankidetzaren kulturaren, eta abar. Horrelako inpaktuak ez dira neurtu behar ikuspegi positibistekin bakarrik.
- Etorkizuna Eraikiz hainbat mailatako sistema bat denez, ebaluazioa hainbat mailatan egin behar da.
- Denbora behar da kausazko esku hartzearen eta arazoa konpontzearen artean. Izan da behar adina denbora Etorkizuna Eraikizen inpaktua ebaluatzeko?

Zer definitu behar da inpaktua ebaluatzeko?

- Maila: proiektuen, zentroen edo sistemen ebaluazioa?
- Partaidetzan oinarritutako ebaluazioa izango da?
- Nor dira/izan daitezke ebaluazioaren arduradunak? Alderdi guztiak sartu behar lirarteke: kolaboratzaileak, herritarren ikuspegia, politikariak, alderdi politikoak, funtzionarioak.
- Bai emaitzak (lorpenak), bai prozesua (ekitatea, gardentasuna, elkarriketa).
- Metodologia bakarra ala hainbat metodologia eta metodo?

## **Galdera, gai kritiko eta erronka gehiago**

- Hauteskundeetako botoaren datuak sartu behar dira ebaluaziorako? Gobernu programak gauzatzeko, gobernuan egon beharra dago. Hala ere, gobernu hauteskundeak irabaztera bideratzea eztabaidagarria da; kaltegarria ere izan liteke.

# Akademikoen iruzkinak

## 1. iruzkina

### Etorkizuna Eraikiz: Elkarlaneko gobernantza esparrua, ikasteko eta jarduteko.

TINA NABATCHI, *Joseph A. Strasser Administrazio Publikoko irakasle finantzatua, Herritartasun eta Gai Publikoetako Maxwell Ikastegia, Syracuseko Unibertsitatea, AEB.*

#### 1. Sarrera: arazoei erlojuaren eta hodeien prismetik erreparatuz

XXI. mendean aurrera goazela, mundu zabaleko gobernuek negozioiak egiteko modu berriak bilatzen dituzte. Garai bateko gobernantza prozesuak —horietako asko XIX. eta XX. mendeetan garatu ziren— jada ez dira aski gobernuaren egin-kizun guztiak betetzeko edo herritarren beharrak asetzeko. Ikerketen arabera, kultura politiko berri batek —zeinak lankidetzak ikaskuntzarako eta ekintzarako giltzarritzat hartzen baitu— zeregin esanguratsua izan dezake gobernuaren forma eta funtzioa hobetzeko. Etorkizuna Eraikiz Gipuzkoako Foru Aldundiko gobernantzarako planteamendu erabakigarri gisa sortu da, eta, gobernuaren funtzionamendua ez ezik, gobernuaren beraren lana ere ari da birmoldatzen. Argitalpen hau erloju eta hodeien metaforan oinarritzen da (Popper, 1966), Etorkizuna Eraikiz Gipuzkoa osoan ikasteko eta jarduteko elkarlaneko gobernantza esparrua zer-nolako den aztertzeke.

1966an, Karl Popper zientziaren filosofo handiak bi kategoriatan banatu zuen mundua —eta, azken batean, gizarte zientzien arazoak—: erlojuak eta hodeiak. Azaltzen duenez, erlojuak fenomeno mekaniko bat dira. Erregularak dira, ordenatuak eta aurreikusteko modukoak. Txukunak eta egituratuak dira. Erloju bat ulertzeko, edo erloju batek dituen arazoak konpontzeko, zatikatu egiten da. Osagaiak aztertu, piezak neurtu, hortzak engranajeetan zenbatu... Desmuntatu, aztertu eta berriz muntatuz gero, konpondu egin daiteke erloju bat. Erlojuak dituen arazoak izan litezke erronka, baina, azken buruan, konpongarriak dira.

Hodeiak oso bestelako kontua dira. Hodeiak fenomeno naturalak dira, irregularrak, desordenatuak eta, oro har, aurreikusi ezinezkoak. Nahaspilatsuak dira, eta beti aldatzen dira. Ezin duzu hodei bat desegin. Ez dago piezaz osatuta. Hodei bat ulertzeko, osotasunean aztertu behar da, lehenik eta behin hodeia sortu zuten faktore guztiekin batera: hezetasuna, haizea, tenperatura, airearen presioa eta abar. Gauza bera gertatzen da hodeiaren arazo batekin: ezin da modu isolatuan aztertu, baizik eta arazoa zuzenean eta zeharka osatzen duten faktoreekin erlazioanatu



aztertu behar da. Gainera, ezin da hodei bat kontrolatu, eta, beraz, hodeiaren arazoak ezin dira “konpondu” —termino horren esanahi tradizionala aintzat harturik; hobeto edo okerrago bideratzea da gakoa.

Gure arazo publiko asko erlojuaren saileko arazoak dira. Erloju baten arazoak izan daitezke konplexuak, desafiatzaileak eta batzuetan eztabaidagarriak, baina ondo definituta daude eta egituratuta egon daitezke. Teknika eta prozedura estandarizatuekin konpon daitezke. Eragile baten (edo gutxi batzuen) esku egon ohi da horiei heltzeko autoritatea; horiek diziplinaren gaineko ezagutzak edo jakintza espezializatuak izaten dituzte, eta ados jartzen dira arazoari, ezagutzei, balioei eta arau egokiei buruz, bai eta konponbidearen helburuei buruz ere. Adibidez, Donostiatik Syracusera (New York) posta eramatea lan zaila da, baina postetxeekin lan egin dezakegu, igarobideak trazatu eta tarifakazio mekanismoak garatu. Era berean, txertoak banatzeko eta emateko programa bat sortzea zaila da, baina beste osasun zerbitzu batzuk azter ditzakegu jarduerak eta banaketa medikoko programak eskaintzeko, beste eskuratze eta logistika arazo batzuk aztertzeko eta prozesu horiek erreplikatzeko edo aldatzeko.

Hala ere, XXI. mendean aurrera egin ahala, gero eta arazo gehiago ditugu: klima aldaketa, garapen jasangarria, migrazioa eta errefuxiatuen erronkak, giza trafikoa, pobrezia eta aberastasun desberdintasuna, teknologia berrien eta azalerraten ari direnen gizarte gobernantza, zatiketa alderdikoiak, rollback demokratikoak, eta populismoaren eta autoritarismoaren gorakada, batzuk aipatzearen. Arazo horiek —hodeien tankerako beste arazo batzuk bezalaxe— ez dira bakarrik agertzen. Oso lotuta daude beste arazo batzuekin, eta beste hamaikatxo faktorek eragiten diete. Arazo horiek ezin dira banakatu. Ez dute hortzez osaturiko engranajerik, ondoren primeran uztartzeko.

Neurri batean, hodeiaren tankerako arazoez ez dutelako definizio problematiko argirik gertatzen da hori. Arazoa definitzeko, nori galdetzen zaion hartu behar da kontuan. Ez dago arazoak konpontzeko teknika eta prozedura estandarizaturik. Horren orde, etengabe eboluzionatzen ari da soluzioa, etengabe eboluzionatzen ari diren gai eta muga multzo batekin batera. Arazo horiei ezin zaie aurre egin bakarrik lan egiten duen eragile edo agentzia baten bidez. Hodeien tankerako arazoei aurre egiteko autoritatea eta erantzukizuna barreiatu, hedatu eta lausotu egiten da sektore publiko, pribatu eta zibikoko eragile eta erakundeen artean. Are gehiago, hamaikatxo eragile horiek jakintza, balio eta arau garrantzitsuei buruzko iritzi kontrajarriak izaten dituzte, konponbiderako helburuak ez aipatzearen. Hori horrela, ikuspegi tradizionalak, esperimentalak edo zuzendaritzakoak ez dira eraginkorrak hodeien erako arazoei aurre egiteko. Horrelako planteamenduek gutxitan funtzionatzen dute, hodeien erako arazoak ez baitira zientifikoak eta teknikoak soilik. Gainera, konplexutasun soziala, konplexutasun politikoa eta erabakitze konplexutasuna izaten dituzte. Ziurgabeasun kognitiboa izaten dute, baina baita estrategikoa eta instituzionala ere. Ikuspegi, balio eta arau lehiakor, gatazkatsu eta sozialki txertatuak inplikatzeko dituzte, eta, askotan, jarrera aldaketak behar dira jendearen artean arazoei aurre egin ahal izateko.

Laburbilduz, hodeien erako arazoak gero eta ohikoagoak dira gobernantza modernoan, eta konplexuak ez ezik desafioak eta eztabaidak ere eragiten dituzte, erlojuen arazoei bezalaxe. Horretaz gainera, egiturarik gabeak, atzeraezinak eta gatazkaz eta ziurgabetasunez beteak dira. Nola aurre egin, beraz, hodeien erako arazoei? Aurreko lanetan, elkarrekin lotutako hamar printzipio proposatu ditut hodei erako arazoei elkarlaneko eta partaidetzan oinarritutako gobernantzaren ikuspegi bidez aurre egiteko (Nabatchi, 2022). Etorkizuna Eraikizek —etorkizuna arazoak elkarlanean konponduz eta gobernantza kolektiboaren bidez sortzeko Gipuzkoako Foru Aldundiaren estrategiak— bikain ilustratzen ditu printzipio horiek.

## 2. Hamar printzipio hodei erako arazoei aurre egiteko: Etorkizuna Eraikizek emaniko adibide argigarri batzuk

*1. printzipioa: Ikasteko estrategia bat definitzea.* Ikasteko estrategia batek onartzen du arazoa desordenatua dela, arazoa konpontzeko metodo teknikoak ez direla egokiak, eta arazoaren mugak lausoak direla arazo hori beste batzuekin erlazionatuta dagoelako. Etorkizuna Eraikizek lehen egunetik egin du ikasbide bat. 2007an Eusko Alderdi Jeltzalea Gipuzkoan boterera iritsi zenean, konturatu zen bide berriak bilatu behar zituela lurralde historikoetako erronkei aurre egiteko, eta elkarlan eta aliantza berriak eraiki behar zituela, gobernu mailak sendotzeko, sektore publiko-pribatua eta zibila uztartzeko eta herritarrak eguneroko martxan konprometitzeko. Gobernuak esperientziak probatu nahi zituen bere eginahalaren bidez, ez informazio eta jakintza berriak eskuratzeko bakarrik, baizik eta etengabe ikaskuntza ahalbidetzeko ere bai.

*2. printzipioa: Askotariko ezagutzak eta jakintzaren ekoizpen eredu berriak baliatzen hastea.* Estrategia didaktiko batek onartzen du askotariko jakintza formak beharrezkoak direla arazoei aurre egiteko eta, era berean, jakintza modu berriak sortu behar direla. Ikasteko estrategia garatzean, Etorkizuna Eraikizeko liderrek berehala onartu zuten jakintza dela lankidetzak baliatzen duen dirua (Emerson eta Nabatchi, 2015a). Hori horrela, haien konpromiso ahaleginak askotariko formetan integratu nahi zuten jakintza: zientifikoa, teknikoa, espezializatua, politikoa, kulturala, arrunta eta abar. Horretaz gainera, haien jarduerak ez zuten erabiltzen pentsamendu konbergentea bakarrik, zeinean ezarritako arauen eta arazoiketa logikoaren bidez konpontzen baitira problemak, baizik eta pentsamendu dibergentea, albokoa eta azaleratzen dena ere bai, non problemak, hurrenez hurren, ohiko edo aurrez irakatsitako estrategietatik aldentzen baitira strategiak aplikatzearen bidez, oinarritzko suposizio eta ikuspegiak berraztertuz, eta ustekabeko posibilitateak azaleratuz, ideien konparazioaren eta konbinazioaren bidez.

*3. printzipioa: Askotariko eragileen partaidetzari eta ekarpeni ateak irekitzea.* Ikasteko estrategien arrakastak askotariko eragileen parte hartzea eta ekarpenak ditu oinarri. Hasiera-hasieratik, Etorkizuna Eraikizek inplikazio eta elkarriketarako prozesuak garatu zituen interesdun talde ezberdin baten artean. Gaur egun,

Etorkizuna Eraikizen jarduerak politikariak, gobernuko administratzaileak, arduradun politikoak, gizarte zibileko aktoreak, akademikoak, enpresarien ordezkariak eta enpresariak, zientzialariak, teknikariak eta beste aditu batzuk inplikatzeko dituzte, bai eta publikoa ere —edo, hobeto esanda, publiko askotarikoak—.

4. *printzipioa: Hainbat dimentsiotako metodoekiko konpromisoa sustatzea.* Eragile ugari ateak zabaltzeko, hainbat dimentsiotako metodoekiko konpromisoak sortu behar dira. Etorkizuna Eraikiz bereziki arrakastatsua izan da horretan. Zehazki, hiru osagai nagusi ditu: (1) Gipuzkoa Taldean *think tanka*, zeinak lau arlotan zentratzen baitu lana (ekonomia eta etorkizuneko enplegua, klima aldaketa eta ekonomia berdea, Ongizate Estatuaren eta zaintzaren etorkizuna, eta kultura politiko eta gobernantza berria); (2) Gipuzkoa Lab, gai, erronka eta arazo komunitarioak jorratzea helburu duten proposamen eta proiektuei buruz eztabaidatzeko eta esperimentatzeko gunea; eta (3) erreferentzia zentroak eta estrategiak, kontuan izanik espazio publiko-pribatu eta sozial horien helburua dela Gipuzkoako Lurralde Historikoko sektore estrategikoak indartzea. Era berean, osagai horietako bakoitzak proiektu, programa eta jarduera ugari ditu, eta lurralde osoko pertsonak eta erakundeak inplikatzeko dituzte. Banaka zein modu holistikoa, Etorkizuna Eraikizen hiru osagai nagusiek eta horiei lotutako proiektuek ikaskuntza prozesu paraleloak eta seriatuak osatzen dituzte, eta jarduera sorta bati eusten diote, hasi erakundeen arteko lankidetzak estuagoetatik eta partaidetzak publikoko prozesu zabalagoetara. Gainera, prozesu horietako batzuk Aldundiko funtzionarioek antolatzen dituzte, beste batzuk negozioburuek edo arduradun zibikoek, eta beste batzuk herritar arruntek.

5. *printzipioa: Herritarrak helduen moduan tratatzea.* Askotan, gobernua eta hark zuzentzen dituen partaidetzak prozesuek jarrera parodikoa izaten dute parte hartzearen inguruan, eta, hala, prozesu paternalistak, etorkorrek edo baretzaileak diseinatzen dituzte (Nabatchi eta Leighninger, 2015). Etorkizuna Eraikiz ez du egiten halakorik. Herritarrei herritar gisa merezi duten errespetua, aintzatespena eta erantzukizuna ematen die, eta informazioa eta aukerak ipintzen dizkie eskura: haien kontakizuna egiteko aukera, legitimitate politikoaren sentimendua, ekintzak egiteko modua eta parte hartzeko esperientzia atsegin, samur eta erosoak (Nabatchi eta Leighninger, 2015). Horretarako, jendea modu nabarmenean konprometitu du, eta, agian garrantzitsuagoa dena, denboran aurrera egin ahala konprometituta jarraitzeko probabilitatea areagotuta.

6. *printzipioa: Prozesu onak eskaintzea.* Arazo sozial eta politikoak hodeien erako arazoak dira, auzi zientifikoak eta teknikoak jorratzen dituzten heinean. Ondorioz, giza harremanak eta gizarte elkarreraginak areagotzeko prozesuak diseinatu behar dira. Prozesu ona nabaria da Etorkizuna Eraikizeko hiru osagaietan. Esate baterako, Gipuzkoa Taldean, Gipuzkoa Lab eta erreferentzia zentroen programek eta jarduerak elkarriketa erraztuak erabili ohi dituzte, eztabaidatik eta konpromiso nagusitik abiatzen direnak, motibazio partekatua lantzen dutenak eta elkarrekin jarduteko gaitasuna sortzen dutenak (Emerson eta Nabatchi, 2015a).

7. *printzipioa: Interesetan zentratzea, eta ez jarreretan.* Jarrerak pertsona edo talde batek nahiak dira; hots, egiten den eskaera edo eskaintzen den soluzioa. Interesak jarrera baten azpian dauden beharrak, balioak edo kezkek dira; hau da, zergatik egiten duen pertsona edo talde batek eskaera jakin bat edo zergatik eskaintzen den soluzio zehatz bat (O'Leary eta Bingham, 2007). Edozer arazotarako, jendeak jarrera bakarra baina interes ugari izan ohi ditu, eta interes horietako batzuk beste batzuk baino indartsuagoak izaten dira. Agian garrantzitsuagoa da jarrera kontrajarriak dituzten pertsonen oinarriko interesak partekatzea, zeinak eztabaida eraikitzaileen eta ekintza produktiboen oinarri izan baitaitezke. Etorkizuna Eraikizeko liderren txostenen arabera, konpromiso, elkarriketa, eztabaida eta ekintzen planifikazio prozesuen bidez, taldeek berehalako gatazkei aurre egin diete, eta haien interesetik haratago joan dira, ondasun publiko zabalagoan pentsatzeko.

8. *printzipioa: Aldaketa eta ekintza estrategien teoriak garatzea.* Prozesu on baten bidez, litekeena da jendeak helburu partekatuak garatzea eta helburu horiek lortzeko mekanismoak adostea. Horretarako, aldaketaren teoria bat garatu behar da, arazoari aurre egiteko zer lan egin behar den eta haien helburua eta helburuak gauzatzeko zer ekintza egin behar diren azaltzen duena (Emerson eta Nabatchi, 2015a). Aldaketa teoriak eta ekintza estrategiak funtsezkoak dira Gipuzkoa Taldean, Gipuzkoa Laben eta erreferentzia zentroetan. Osagai horietako bakoitzean, taldeek ikerketa ekintza prozesu bat erabiltzen dute. Prozesu horretan, arazo bati buruz ikasten dute, jakintza eta ulermena eraikitzen dituzte, konponbideak sortzen dituzte, ekintzak inplementatzen dituzte eta, ondoren, emaitzak ebaluatzen dituzte, beharren arabera berrikusi, aldatu edo egokitu ahal izateko.

9. *printzipioa: "Porrota" ikasteko aukera gisa birplanteatzea.* 2007an hasi zenetik (nahiz eta 2011tik 2015era bitartean eten bat gertatu), Etorkizuna Eraikiz aldaketa ugari saiatu da egiten gobernantzan, programa eta politika berriak aplikatuz. Ez dute guztiek funtzionatu. Hala ere, saiatzearen poderioz, Etorkizuna Eraikizeko eragileek ulertu dute zerbaitek ez funtzionatzeak ez duela esan nahi denbora alferrik galtzen ari garenik. Izan ere, Etorkizuna Eraikizen funtsezko printzipio bat — eta inplizitua — hauxe da: eroriz ikasten dela oinez. Hau da, funtzionatu duenetik ez ezik, funtzionatu ez duenetik ere ikasten dela, hobekuntzak eginez eta berriro saiatuz. Helburu zabalagoa gogoan izateak — gobernantzaren berri emango duten eta ekintza publikoa hobetuko duten tresnak sortzea — porrotetik ikasteko aukera eman dio Etorkizuna Eraikizi.

10. *printzipioa: Sormena, berrikuntza eta esperimantazioa elikatzea.* Hamar printzipio horietako bakoitzak gauzak beste era batera egin beharraz hitz egiten du, eta gauzak beste era batera egiteak esan nahi du jarrera irekia izan behar dela adierazpen sortzaileekiko, ideia berritzaileekiko eta jarduera esperimantalekiko. Etorkizuna Eraikizeko hasi-hasieratik aitortu zuen hori dela bidea hodei erako arazoei konponbidea topatzeko. Hori horrela, Etorkizuna Eraikizen ikuspegian sartu ziren sormena, berrikuntza eta esperimantazioa, eta ideia harrigarri eta ahaltsuak sortu dituzte, zeinek inpaktua eragiten duten gobernantza mamitsu eta nabarmen bat ekarri baitute lurraldera.

Hamar printzipio horietako bakoitzak eta Etorkizuna Eraikizen ilustrazio lagungarriek askoz ere arreta handiagoa merezi dute, ez Etorkizuna Eraikizen parte hartzen duten eragileek —hasi gobernuko goi mailako arduradunetatik eta langileetaraino, eta hasi negozio eta gizarte liderretatik eta herritar arruntetaraino— gogotik lan egin dutelako aldaketa errealitate bihurtzeko, baizik eta mundu zabaleko komunitateek eta gobernuak makina bat ikas dezaketelako haien ahaleginetatik. Izan ere, ikasteko eta jarduteko elkarlaneko gobernantza esparru gisa, Etorkizuna Eraikizek argi uzten du zer ikuspegi praktikoa dauden hodeien erako arazoei eta gobernantza modernoaren beste erronka askori aurre egiteko.

## 2. iruzkina

### Legitimitatea eta eraginkortasuna uztartzearen erronka, elkarlaneko gobernantza eraikitzerakoan

LUIS F. AGUILAR, *Ikertzaile nazional emeritua, Mexiko*

Testuak elkarlaneko gobernantzaren eraginkortasuna du ardatz; horrek gobernantza horren legitimitatea dakar berekin, eta indartu ere indartzen du, areagotu egiten baitu herritarren konfiantza, gobernu demokratikoek jarduteko eta gidatzeko duten gaitasunean. Jakintza eraginkortasunaren funtsezko baldintza da, eta barnean hartzen ditu datuak, kontzeptu zuzenak, kausazko suposizio egiaztatuak, efektuen eta kostuen kalkulu zuzena eta ebaluazioa. Elkarlaneko gobernantza eragile publiko, pribatu eta sozialen arteko elkarriketaren eta adostasunaren emaitza denez, beharrezkoak eta funtsezkoak dira arau kognitiboak eta arau etiko-diskurtsiboak, egingarri eta eraginkor izan daitezen haren objektu, ekintza eta epeak. Iruzkin honen azken atalean eraginkortasunari buruzko agenda bat proposatzen da.

#### 1. Hipotesia

Elkarlaneko gobernantzaren jatorria eta esanahia azaltzeko, gizarte garaikidearen hiru gertaera lotu behar dira bata bestearekin ikuspuntu teorikotik; hau da, *komplexutasuna*, *gutxiegitasuna* eta *interdependentzia*. Gaur egungo auzi sozialak, proiektuak eta arazo garrantzitsuenak konplexuak dira haien osaerari, kausalitateari eta konexio multzoari erreparatzen badiegu, eta horrek ia ezinezko egiten du eragile bakar batek —publiko zein pribatu, izan erakunde publiko bat, merkatu korporazio bat edo are gizarte erakunde bat— baliabide kognitiboak, finantzarioak, teknologikoak edo are indarra izatea, erabat ulertu eta kudeatu ahal izateko agertzen diren hamaikatxo osagaiak, dimentsioak, kausa kateak garapenak eta haien arteko harremanak. Gizarte garaikideko eragile independenteek askatasunez erabakitzen dituzte beren helburuak, baina, aldi berean, bata bestearen mende daude, ez baitute behar adina baliabide haien helburu eta proiektu indibidual eta komunitarioen osaera behar bezala definitzeko eta arrakastaz gauzatzeko.

Gutxiegitasun performatibo horren poderioz, behar dituzten baliabideak dauzkaten pertsonekin harremanak izatera mugiarazten dira eragile independenteak, bai eta baliabideak trukatzera eta uztartzera, elkarlanean jardutera eta kideztzera ere. Esparru publikoaren *komplexutasuna*, *gutxiegitasuna* eta *interdependentzia* dira gobernu arteko elkarlaneko gobernantzaren eta gobernantza publiko, pribatu eta sozialaren (hainbat eragile eta mailatakoak) jatorriaren eta garrantziaren funtsezko arrazoiak, egungo arazo, gai, helburu eta enpresa konplexuak kudeatzeko.

Botere eta aktibo garrantzitsuak izan arren, gobernu demokratikoek ez dute nahikoa baliabide gizarteak bideratzeko —finantzarioak, kognitiboak, teknologikoak edo giza baliabideak—, ez eta arazo kritikoak konpontzeko eta beren helburu

sozial baliotsuak lortzeko ere. Herrialde batzuetan, edo auzi eta inguruabar zehaztutan, ez dute gizarte konfiantzaren eta sinesgarritasunaren baliabide politiko eta moralik. Gobernuak ulertzen dute beste estatu batzuen, gobernuen, korporazio ekonomikoan, gizarte erakundeen eta inteligentzia zerbitzuen baliabideak, aktiboak, eskumenak eta zuzkidurak behar dituztela, eta, beraz, haiekin harremanetan jartzea erabakitzen dute, helburu sozialei eta politika publikoei buruzko akordioak lortzeko eta horiek egingarri egiteko baliabideak eskuratzeko. Gobernu egoera normal hori luze-zabal aintzatetsita dagoen arren, hainbat gizarteren kultura politikoak eragotzi egiten du elkarlaneko gobernantza publikoa.

Etorkizuna Eraikizen, antzeko esperientzietan bezala, gobernuak eta herritarrek bat egitea, bazkide izatea eta lankidetzan aritzea erabakitzeko arrazoi nagusia zera da, aitortzea ez direla nahikoa bizitza indibidualeko, instituzionaleko eta komunitarioko arazoak beren kabuz kontrolatzeko edo konpontzeko —*gutxiagitasuna*—, eta, era berean, onartzea beharrezkoa dela beste eragile batzuekin lotuta jardutea —*interdependentzia*— bakoitzari beharrezkoak zaizkion helburuak lortzeko. Horren ondorioz, informazioa trukatzeko, baliabideak konbinatzeko eta elkarrekin lan egiteko erabaki arrazionala hartzen dute.

Nire ustez, Etorkizuna Eraikiz gobernantza hierarkiko tradizioaletik bereiztera bultzatzen duen akuilua zera da, Gipuzkoako Foru Aldundiaren aitorten zintzoa, inplizitua edo esplizitua, esanez bere kabuz —bere ideiekin, bitartekoekin eta baliabideekin— nekez berma ditzakeela Gipuzkoako gizarteko komunitate eta sektoreei existentzia segurua eta osasungarria, tokiko eta nazioarteko ingurune aldakor honetan. Eta, aldi berean, gobernuak behar diren baliabideak ez izatearen iritzia zabaldu dago Gipuzkoako eta/edo Euskadiko korporazioen, gizarte zibileko erakundeen, komunikabideen, unibertsitateen, auzoen, elizen, familien eta abarren artean. Gipuzkoako Foru Aldundiak aitortu zuen erabakigarria dela eragile horiekin guztiekin hitz egitea, nahiz eta desberdinak izan haien usteak eta lehentasunak, hala lortuko baitira Gipuzkoaren etorkizun sozialari eta hura lortzeko ekintzei buruzko akordioak.

## 2. Galdera

Etorkizuna Eraikizen elkarlaneko gobernantzak nabarmen lagundu du gobernu demokratikoen legitimitatea, bizitza publikoaren balioa eta politikaren beraren garrantzia berreskuratzen, eta gaintu egin du herritar askoren auzi publikoarekiko interes falta eta desatxikimendu politikoa, eszeptiko ageri baitziren politikarien eta administrazio eta legegintza organoen gaitasunekiko, sinesgarritasunarekiko eta konfiantzarekiko. Hala ere, aldatu egin da kezka soziala, eta ez Gipuzkoako Lurralde Historikoan bakarrik. Herritarren artean aldaketa bat gertatu da: gobernuaren zilegitasunari buruzko kezkatik gobernu legitimoaren eraginkortasunari buruzko ardurara. Emaizten demokraziak badu garrantzirik, eta balioak, erakundeak eta diskurtsoa ez dira nahikoa. Hauxe da galdera: eraginkorragoa eta errentagarriagoa al da elkarlaneko gobernantza, Gipuzkoako Foru Aldundiaren aurreko

planteamendu hierarkikoak ezarritako politika publikoak baino? Zein ezaugarri eta elementu dira elkarlaneko gobernantzaren eraginkortasunaren eta gizarte erabilgarritasunaren iturri?

*Legitimitatea* eta *eraginkortasuna* dira gobernantza demokratikoaren funtsezko bi ezaugarri, baina ekintza logika eta arrazionaltasun desberdinen pean garatzen dira. Gobernantzaren legitimitate politikoa estatuaren balioari eta arau ordenari buruzkoa da; gobernantzaren eraginkortasuna, berriz, zientziaren eta teknologiaren gizarte sistema kognitiboari eta praktika onenei buruzkoa, eraginkorrak eta efizienteak baitira gizarte arazo batzuei aurre egiteko orduan.

*Legitimitatea* eta *eraginkortasuna* elkarren osagarri dira, baina ez dira inklusiiboak, gobernuaren eraginkortasunak legitimitatea baitakar, baina legitimitateak ez du zertan esan nahi eraginkortasuna. Legitimitatea, zalantzarik gabe, eraginkortasunaren funtsezko baldintza da; izan ere, bidegabe jokatzen duten agintariak, beren jarreragatik edo ekintzengatik, zalantzan jartzera eta baztertzea kondenatzen dituzte bizikide diren eta aurrera egiten duten gizarteek. Ondorioz, ilegaltasunak ez die agintariei gobernatzeko autoritaterik emango, eta herritarrak ez dira sentituko beharturik haien agindu eta politikak betetzera. Hala eta guztiz ere, gobernu batek ez du gaitasunik gizarte bat gobernatzeko bere jarreraren eta jardunaren zilegitasunaren gainean soilik, nahiz eta gobernuburuak hauteskundeetan babes masiboa jaso edo koalizio politikoa sendoa izan. Gizarte bat gobernatzeko, gizarte baten lider izateak beste ekintza logika bat du. Gobernantza *ekintza performatibo* bat da, emaitza sozialak lortzeko ekintza, lortu nahi diren helburu sozialak kostu txikiagoekin eta onura handiagoekin sortzeko jarduna. Beraz, gobernantza ekintza arrazional gisa eratzten da, helburu argi eta ongi ordenatuetan zentratua, eta, horretaz gainera, egingarria. Performatiboak izateko, gobernu legitimoen gobernantzak gai sozialei buruzko datuetan oinarritu behar du, haien osaeraren, kausen eta harremanen ezagutzan, teknologia eragingarrietan, finantza trebetasunetan, emaitzen kudeaketan eta herritarrekin hitz egiteko eta aurkariekin akordioak negoziatzeko gaitasunean.

### 3. Erantzuna

*Jakintza* da gobernantzaren eraginkortasunaren funtsezko baldintza, zeinaren oinarria baita egitate sozial batzuek mundu naturalean, gizarte sisteman eta gizartearen eta naturaren arteko elkarrekintzetan ekintza batzuk eragiten dituztela uste izatea eta/edo frogatzea. Jakintzarekin loturiko giza jarduera da kausa efektu erlazioak asmatzea, bilatzea, aurkitzea, frogatzea... *Eraginkortasuna, kausalitatea eta jakintza* ezinbesteko baldintzak dira. Elkarlaneko gobernantza asmo on eta konpromiso hutsean geratzen da, nola eta eragile publiko, pribatu eta sozialek gobernantzaren edukiari buruz elkarrekin hartutako erabakiak ez dituen ekartzen ondoren frogatutako datuak, arazo sozialen definizio logiko eta enpirikoa, kausa-efektu harreman frogatuak eta kausalitate prozesuaren efektuen, kostuen eta epeen estimazio zehatzak.



Alabaina, elkarlaneko gobernantzak askotariko eragileak, arduradun politiko eta teknikoak, eta gizarte antolatuko alderdi interesdunak ipintzen ditu berezi elkarrizketan; horiek guztiek sinesmen, ikuspuntu eta lehentasun ezberdinak dauzkate, eta, guztien artean, azalpen eta objektio kritikoak, galderak eta azalpenak, datuak eta iritziak, zalantzak eta argipenak bateratzen dituzte. Elkarrizketa hori da Etorkizuna Eraikiz elkarlaneko gobernantza ereduaren bereizgarria. Elkarlaneko gobernantzako erabakien (proiektu estrategikoak, programak, zerbitzuak, erakundeak) jardueri eta edukiei buruzko eztabaida, proposamena, ezarpena, esperimentazioa eta ezagutza elkarrizketa sistemiko berritzaile baten emaitza dira, askotariko eragile konprometituek (esate baterako, Etorkizuna Eraikiz *Think Tank*a, Gipuzkoa Lab, erreferentzia zentroak...) bultzatuak eta sustatuak, eta ekinez ikertzeko metodoen bidez elkarrizketarako modu eta subjektu desberdinak bultzatzen eta koordinatzen dituztenak.

Alderdi interesdunen arteko elkarrizketa horrek, aldian-aldian, gobernantzarako lehentasunak, helburuak, ekintzak, proiektuak, eragileak, epeak eta kostuak modu orekatuan ulertzeko eta adosteko bidea ematen du. Baina elkarrizketak eztabaida egin dezake tirabiratsua goa eta korapilatsua goa ere; gai eztabaidagarriak inguruabar kritikoetan aztertzen direnean, litekeena da parte hartzen jarraitzeko interesa apurtzea (transakzio kostu handiak) eta erabaki bateratu bat hartzea eragozte. Horregatik, funtsezkoak dira *elkarrizketaren oinarrizko arauak*, *arau kognitiboak* eta *diskurtsorako etika arauak* eztabaidan sortzen diren desberdintasun eta desadostasun intelektual, moral eta politikoak kudeatzeko, eta konfiantza giroa sortzeko, horrela lortzen baita gobernantzaren helburuei eta ekintzei buruzko komunikazioa, ulermena eta adostasuna ahalbidetzea. Aldaketa eta eztabaidaren bidea ezin denez alde zuzen erabat planifikatu, arau etikoak eta kognitiboak printzipio gisa adierazi behar dira, elkarrizketarako jarraibide gisa, idatzizko arau zehatz eta finkoetatik aldendurik.

Diskurtsorako etika arauak, batez ere diskurtso publikoaren eremukoak, funtsezkoak dira herritarrek deliberazio publikorako sarbide zuzena izan dezaten bermatzeko, faltsutasunak kontrolatzeko, eta elkarrizketan zehar asimetriak, desberdintasun diskriminatzaileak, bazterkeriak eta botere joko eta maniobra bidegabeak saihesteko; izan ere, hala lortuko da parte hartzaileen arteko errespetua eta konfiantza sortzea eta gobernantzaren edukiari buruzko adostasunaren alde egitea. Baina, horretaz gainera, beharrezkoa da zuzentasun kognitiboko arauak sortzea eta adostea, gobernantzaren eraginkortasuna kontzeptu logiko eta enpirikoetan, argudioetan, analisisetan, azalpenetan eta zenbatespenetan oinarritzen baita; faktore horiek erabakigarriak dira kontzeptu okerrak, suposizio kausal makurrak, iritzi partzialak, kritika egiaztaezinak eta jarrera dogmatiko jasanezinak saihesteko.

Gobernantzarako helburu egingarrien eta ekintza eraginkorren aukeraketak faktore hauek izan behar ditu oinarrian: datu objektiboak, kausazko suposizio egiaztatuak, inkesta zehatzak, kostu eta efektuen kalkulu zehatzak, kostu-irabazien analisia eta errendimenduaren neurketak, gizarte eta natura zientzien emaitzetan

eta sistema teknologikoetan oinarrituta. Izan ere, egungo jakintza ekoizteko, haren kalitatea neurtzeko eta probatzeko lanak loturik daude teknologia digitaleko sistemekin, horien azpiko algoritmoekin eta adimen artifizialaren garapenekin. Horregatik, *jakintzaren kudeaketa* beharrezkoa da herritar gehienek beren gaiei buruz duten isilbidezko jakintza babesteko eta laguntzeko, bai eta adituen eta iker-tzaileen ezagutza esplizitueta jotzeko ere.

Elementu instituzionalak, politikoak, kulturalak eta sozioekonomikoak ezinbesteko faktoreak dira gobernantzaren eraginkortasunean, baina jakintza da erabakigarria. Ezinezkoa da helburuak lortzea, arazoak konpontzea, aukerak baliatzea, inbertsioak bideragarri egitea eta etorkizuneko agertokiei aurre egitea, baldin eta gobernuak eta gizarteak ez badute datu sozialei buruzko daturik —edo eskura dituzten datuak partzialak badira—, zehaztugabeak badira haien osarari eta harremani buruzko definizioak, kausazko suposizio okerrak baliatzen badira, eta ideia aukera eskasa bada lortu nahi diren ondasunak eta zerbitzuak ekoizteko eta inbertsio produktiboak eta etorkizuneko gizarte ongizateko agertokiak egingarri egiteko.

Jakintzaren sistema sozialak gai publiko askori buruzko informazio eta ezagutza sendoa du, baina ez guztiei buruzkoa. Erabaki publiko asko ziurgabetasun egoeran hartzen dira, arrazionaltasun mugatuan. Kontu handiz landu beharreko auzia da hori. Gai publikoei buruzko informazio eta ezagutza mugatuko baldintzetan, erabaki publikoak ezin dira izan erabat edo neurri batean eraginkorrak. Hori horrela, gobernuak dei egiten zaie erabakiak herritarren aurrean informatzeko, azaltzeko eta justifikatzeko, baita produktuen, emaitzen eta inpaktuen kalitate eta hedadura mugatua azaltzeko ere.

#### 4. Agenda

Etorkizuna Eraikiz elkarlaneko gobernantza ereduak elkarrizketarako eta akordio-rako jarduera hauek biltzen ditu, zeinak mantendu, findu, indartu eta arautu egin behar baitira:

- Arautu beharreko gai publikoei buruzko nahi, helburu eta lehentasunen ordena argia (adibidez, kontrolatu edo konpondu beharreko arazo sozialak, aprobetxatzeko aukerak, gainditu beharreko bizi baldintza bidegabeak). Saiheste-koak dira helburuak aukeratzeari buruzko *anbiguotasunak eta nahasmenduak*, gobernuak porrot egitera kondenatzen baitute.
- Arazotzat hartzen diren gizarte egoeren osagai eta propietate espezifikoaren definizio argia, baita lortu nahi diren helburutzat jotako gizarte egoeren osagai eta propietate espezifikoena ere (adibidez, gizarte arazoak eta premiak kontrolatzea eta konpontzea, bizi baldintza seguruak eta asegarriak sortzea), eta, aldi berean, haien ezaugarri enpiriko hautemangarriak eta neurgarriak azaltzen dira.

- Lortu nahi diren gobernantza egoera sozialak bultzatzeko kausazko ekintzen osagaiak eta ezaugarriak argiro definitzea, eta haien ezaugarri enpiriko haute-mangarri eta neurgarriak azaltzea. *Ziurgabetasun* egoeran, aukera arrazionala da ekintza inkrementalak edo esperimentalak hautatzea.
- Datu egiaztagarriak eta neurgarriak, alderdi interesdunen eta gobernantza publikoaren interesekoak diren egoera sozialen ezaugarriei buruz (arazoak, helburuak, auziak, aukerak, ezaugarri soziodemografikoak eta joera sozialak).
- Kausalitate prozesuari buruzko hipotesi kausalak, aurreikusitako gobernantza helburuak betetzeko aukerei laguntzera bideraturik.
- Informazio sistema teknologikoak erabiltzea, datu irekiak, erabakiak hartzeko prozesuaren gardentasuna eta trazabilitatea eta kausalitate prozesua sortzeko, aztertzeke eta biltegitratzeko.
- Gobernantza erabakietan parte hartzen duten herritarren profilari buruzko informazio argia, baita haien eskumenei, baliabideei, inplikazio mailari, gizarte ospeari eta gizarte gaietako eskarmentuari buruzkoa ere.
- Gobernantza prozesuaren ebaluazio iraunkorra, betiere haren auresuposizioen, datuen, kontzeptuen, prozesu kausalen, ekintzen, soluzioen, emaitzen eta kostuen sendotasun logiko eta enpirikoan zentratuz, eta emaitzak elkarlaneko gobernantza prozesuetako erabakiak hartzeko baliatzea.
- Gobernantza erabakiak hartzerakoan irekitasuna eta gardentasuna izatea nagusi, eta barnean hartzea alde aurreko baterako gogoeta prozesua eta erabaki osteko komunikazio, aplikazio eta esperimentazio faseak.
- Lidergo eta kudeaketa argia, elkarlaneko gobernantzako erabakiak hartzeko prozesu osoan, jakintzaren kudeaketa azpimarratuz.
- Elkarrizketarako arau argiak eta adostuak, eta arau etikoak eta kognitiboak.

### 3. iruzkina

#### Euskal Autonomia Erkidegoko kapital sozialaren inguruabar historikoak, Etorkizuna Eraikiz elkarlaneko gobernantzaren aurrebaldintza gisa

PETER LOGE, *Komunikabide eta Auzi Publikoetako Ikastegia, George Washington Unibertsitatea, AEB*

Funtsean, aspaldiko kontua izatea da Etorkizuna Eraikiz berriak arrakasta izatearen gakoa. Kontu berriak zaharraren hariarekin jostea beste leku batzuetako liderrak ikasteko moduko lezioa da.

Nazio edo herri baten historiari erreparatzea da haren gaineko ikuspegia izateko modu bat. Ben Rodasek (2022) dioen bezala, “nazio bakoitza kontakizun bat da. Ia inoiz ez da izaten sinplea, eta istorioaren esanahiak sortzen du eztabaidarik. Identitate nazionala bera gure iraganaren, orainaren eta etorkizunaren historiaren araberakoa da”. Nondik gatozen eta nor garen azaltzeko elkarri kontatzen dizkiogun istorioek definitzen gaituzte nazio eta herri gisa. McGeek (1975) idazten duen bezala, “herri bat onartzen dituen mito sozial eta politikoen multzoa da” (247. or.).

Istorio edo mito horiek bereziki garrantzitsuak izan daitezke gizarte batek aurrez aurre dituen erronkei heltzerakoan. Mehatxu ekonomiko, politiko eta sozialek soluzio berriak proposa ditzakete. Defendatzaileek eta buruzagiek esan dezakete une berri batek planteamendu berri ausartak behar dituela. Baina, zalantza garaietan, boto emaleek agian ez dute nahi izango ideia berririk: kaosaren edo nahasmenduaren aurrean, jendeak segurura eta betikora jo ohi du. Ideia berri arrakastatsuenak tradizio kulturaletara eta memoria sozialera jotzen dutenak dira (Weaver, 1953); berritasuna ezaguna zaigunaren hedapen gisa.

Euskal nortasunari buruz argitaratzeaz dagoen lan batek dioenez, komunitatearen zentraltasuna da euskal herritar askok euskaldun izatea definitzen duen bereizgarria; komunitatearekiko konpromisoa gai garrantzitsua da euskaldunen artean, beren buruaren gaineko kontakizunean (Loge eta Caballero, 2023an argitaratzekoa). Istorio horrek badu merezimendurik. Euskal Autonomia Erkidegoaren arrakasta ekonomikoa azaltzean Sebastián Royok (2009) idazten duenez, “euskal gizartea indartsua, artikulatua eta ondo antolatua da” (17. or.). Indar horren ondorioz, “Euskal Autonomia Erkidegoak arrakasta handia izan du erakunde jasangarri eta enpresen arteko sare berriak sortzerakoan, zeinean lankidetzeta eta gaitasun premiari nabari baitziren arazo kolektiboak erantzuteko (Royo, 2009, 2. or.). Royok eta euskaldunei buruz idazten duten beste batzuek diotenez, erabaki kolektiboak eta lankidetzaren ardatz hori antzinako euskal foruetan dago errotuta. Politologo batek 1893an idatzi zuen bezala, “euskal foruek izan dute eginkizunik garrantzitsuena historian askatasun gutun gisa” (Strong, 1893, 318. or.). Euskaldunek eta euskal akademikoek esan ohi dutenez, foruak berak euskal tradizio zaharra goetatik sortuak dira.

Hori ikusirik, zaharraren trazuak gordetzen dituelako funtzionatzen du berriak Xabier Barandiaran Etorkizuna Eraikizen alorreko aditu eta sustatzaileak idazten duenez, Etorkizuna Eraikizek funtzionatzearen arrazoietakoa bat da bat datorrela Gipuzkoako tradizioekin eta balioekin, eta lagundu egiten duela demokrazia, konfiantza eta balio publikoa indartzeko bidean (Barandiaran, 2022, 10. or). Etorkizuna Eraikiz, Mondragon Korporazioa bezala (1956an abian jarritako enpresa proiektu kooperatiboa, Whyte eta Whyte, 2014), arrakasta lortzen ari da, “ur berriak isurtzen dituen iturburu zaharra baita” (Loge eta Caballero, 2023an argitaratzeko). Esaldi horrek egokia dirudi inguruabar honetan. Egile batzuek iradokitzen dute komunitatearekiko konpromiso kulturala dela euskal gastronomiaren arrakastaren arrazoi bat (Minder, 2016; Rodríguez, 2016). Etorkizuna Eraikiz euskal historiaren kontaktara egokitzen da; euskaldunen liburu luze-zabalaren hurrengo kapitulu logikoa da.

Etorkizuna Eraikizen sustraiak sakon daude erroturik euskal lurretan, baina ez ziren beren kasa hazi. Gipuzkoako funtzionarioek garatu zuten eredu hura, eta herritarrak konbentzitu zituzten haren egokitasunaz. Ideiak aurrera egingo badu, gipuzkoarrek ados jarri behar dute lurraldeak inbertitzen jarrai dezan. Etorkizuna Eraikiz defendatzeko modu bat da jendeari gogoraraztea berria zera dela, garai bateko tradizioak eta garai modernoak uztartzea. Zaharra berriarekin bat datorrenean, errazago da jarraitzea. Kasu honetan, helburua da Etorkizuna Eraikiz garai bateko euskal herritarren hedapen logikoa bihurtzea; euskaldunak nor diren eta, horrela, nor izango diren definitzen duen ezaugarria.

Analisi honek, axaletik erreparatuta, Gipuzkoako eta Euskadiko liderren ibilbide orria aurkez dezake, baina ez dirudi asko eskaintzen dienik beste eskualde edo herrialde batzuei. Etorkizuna Eraikiz Euskadirako bakarrik bada, esan liteke ezin dela askorik aplikatu handik kanpora. Ereduak iradoki dezake uharte urrun batean bakarrik bizi den eta zoologikoetan ugaltzea lortu ez duen txori espezie bakan bat.

Gauza bera gertatuko litzateke euskaldunei buruz kontatzeko gauza bakarrak “lehenbizi komunitatea” kontakizuna balitz, beste inork ezingo balu antzeko istoriorik kontatu, eta hori balitz funtzionatuko lukeen bakarra. Jakina, horietako ezer ez da egia.

Beste nazioentzako irakaspena ez da Donostiara joatea, tentagarria izan daitekeen arren. Horren orde, elkarlaneko gobernantzaren aplikazio horretatik ikasi nahi dutenek Etorkizuna Eraikizen moduko zerbait eraiki beharko lukete, tokiko narratibarekin koherentzia gorderik, eta eredu narrazioaren testuinguruan azaldu. Ia gizarte guztiak elkartu dira noiz edo noiz zailtasunei erantzuteko edo itsasgorak ontzi guztiak altxatzen dituela bermatzeko. Zeelanda Berrian, konparazio baterako, “lankidetzara jarraitua lortzen da erabakiak hartzeko prozesu egokiak erabiliz (*Tikanga*), maorien balioak hobeto ulertuz eta baloratuz, betiere maorien kaupapan oinarritutako hainbat ebaluazio tresnatan oinarrituta” (Harmsworth, Awatere, Robb eta Landcare ikertzaileen lana, 2015, 1. or.). Amerikako Estatu Batuetan, agintariak ekintzailearen eta komunitateen historiak erabil ditzaketeko hondamendien ondoren suspertzeko.

Etorkizuna Eraikizek funtzionatzen du Gipuzkoan, Euskal Herriko historian erroturiko auzi bati heltzen diolako berriro. Gipuzkoarrentzako ikasgaia, nolabait ere, “zaharrak berri” esaerari jarraitzea da. Gipuzkoatik ikasi nahi dutenen ikasgaia zera da, antzeko iturburu kultural edo sozial bat topatzea, ur berriak eskuratzeko.

## 4. iruzkina

### Elkarlaneko gobernantza jazzarekin alderatuta: hiru proposamen

ADIL NAJAM, *Ikasketa Globaletarako Frederick S. Pardee Ikastegia, Bostongo Unibertsitatea, AEB*

Etorkizuna Eraikiz Foru Aldundiak Gipuzkoan eginiko esperimentu handi gisa ulertu behar da, zeinaren helburua politika egiteko modua aldatzea baita. Haren bost helburu estrategikoen artean ageri da, hain zuzen ere, “Gipuzkoako Foru Aldundia berrasmatzea, eta, horretarako, herritarrek parte hartzeko, hainbat eragileren arteko lankidetzak sustatzeko eta gardentasuna bermatzeko bideak egitea” (Gipuzkoako Foru Aldundia, 2022).

Aldarrikapen politiko handietsia alde batera utzita ere, Etorkizuna Eraikiz baditu bi dimentsio aipagarri gutxienez —biak ere lankideek identifikatuak argitalpen honetan—, esperimentu hau azterketa akademikorako heldurik egotea eragiten dutenak. Lehenik eta behin, Sørensenek argitalpen honetan dioen bezala, Gipuzkoako esperientzia ez da ohikoa: goi mailako politikariek parte hartzeaz gainera, lider politikoek eta bereziki Markel Olano Gipuzkoako diputatu nagusiak hasi eta sustatu baitute. Etorkizuna Eraikiz ezohikoa da, bigarrenik, ez baita salbuespen periferiko bat, baizik eta arau bat Gipuzkoako gobernuaren egungo antolaketaren barruan. Garrantzitsua da hainbat antolamendu egitura eta bide instituzionalizatu ikustea eta aztertzea, kontuan harturik gobernu agintaritzaren barruko “sareen sare” gisa funtzionatzen dutela (ikus Ospina, argitalpen honetan).

Nahiz eta nire alde aurreko oharra izan —Etorkizuna Eraikizeko lider hautatuen elkarrizketa eta aurkezpenetan, dokumentuen berrikuspenean eta hainbat webgune bisitatuta ateratakoak— behin-behineko hiru proposamen hauek egiteko bezain aberatsak dira, zeinak mereziko bailuke etorkizuneko akademikoek probatzea Etorkizuna Eraikizeko eta horrelako beste esperimentu batzuek denboran zehar eboluzionatu ahala.

#### 1. 1. proposamena: Elkarlaneko gobernantzak jazzaren tankera handiagoa du sinfonia batena baino

Gobernantza, eta, zalantzarik gabe, politikagintzako prozesuak makina gisa irudikatzen dira batzuetan (Hjern eta Hull, 1982; Najam, 1995; Peters *et al.*, 2022): prozesu, eragile, egitura eta arau jakinen multzo bat, nahiko ondo definitutako (askotan sekuentzialak) bideetan zehar interakzioan jarduten dutenak, antolamendu koherentzia sortzeko. Eredu alternatiboek ere, gehienetan, “ordenari” eusten diote xede gisa, eta eragile, egitura, arau eta abarren multzo bat beste batekin ordeztzen saiatzen dira (Najam *et al.*, 2006). Bestelako metafora bat erabiltzeko, eredu horiek sinfonia bat bezala ikusten dute gobernantza: helburu komun baterantz lan

egiten duten interesdunen multzo zehatz bat, ohar edo gidoi multzo komun batetik kanpo.

Etorkizuna Eraikiz esperientziak elkarlaneko gobernantzaren beste kontzeptu bat aurkezten digu: jazza. Hau da, helburu komun batzuen alde lan egitea, baina ez nota edo gidoi multzo komun baten alde. Hori bat dator bat-bateko gobernantzaren ideiekin, zeinak batzuetan jazzaren metafora erabiltzen baitu era berean (Bastien eta Hostager, 1988; Hartog, 2015). Baina, gure kasuan, jazza ez da aukera bat bakarrik, baizik eta eraginkortasuna lortzeko ezinbesteko baldintza bat. Gainera, ez da mugatzen gobernantza estilo desberdin hutsera, ezpada askotariko eragileekin gobernantza aritzera. Berehalaxe ohartuko garenez, baldintza hori beharrezkoa da gobernantzaren bilakaerak lankidetzak konplexutasun berriak izan ditzan.

Metafora aldaketa horrek izan dezake ondoriorik. Akademikoek, behar den bezala, gobernantza *post facto* eta *de facto* ikastera jotzen dute. Horregatik, egitura eta antolaketa bilatzea da gure joera naturala, eta adi egotea ahula edo tenperamentala den. Politikariek eta profesionalek, kasu honetan Gipuzkoan gertatzen den bezala, ez dute horrelako premiarik, haien helburua aplikazioa eta inpaktua baita. Eduardo Chillidak (1924–2002) eskulturak imajinatzean bezala, ez dira kontraesanaren beldur, ez eta desordenaren beldur ere. Beldurgabetasun hori —jazzari heltzeko gaitasun hori, eta, ildo beretik, baita kontraesan instituzionalari eta haren nahaspilari ere— baldintza izan daiteke elkarlaneko gobernantza esanguratsu bat lortzeko.

## **2. 2. proposamena: Ordezkapenaz harago, elkarlaneko gobernantza gobernuaren eraginkortasuna hobetzeko diseinatu daiteke**

Ordezkaritza izan ohi da elkarlaneko gobernantzaren bultzatzaile nagusia (Rich eta Moberg, 2015; Steelman *et al.*, 2021; Peters *et al.*, 2022). Izan ere, formak funtzioari jarraitzen diola irizten zaionez, horregatik da hain garrantzitsua alderdi interesdunen analisia elkarlaneko gobernantzaren azterketan, eta alderdi interesdunak biltzearen zabaltasuna eta sakontasuna ageri dira analisi horiek aurrez aurre jartzen dituzten lehen gaien artean. Horrela izan beharko luke Gipuzkoan —eta halaxe da, izan ere—.

Dena den, Etorkizuna Eraikizen kasuan, ezarpen eraginkorra, inpaktu identifikagarria eta berrikuntza politikoa ez dira ikusten lankidetzako albo onura gisa soilik, baizik eta enpresaren hasieran adierazitako hamar konpromisoen barruan sartutako helburu gisa. Horren azalpena izan liteke, neurri batean, esperimentu horrek lidergo politikoa eskatzen duela, eta, horretaz gainera, lider politikoek diseinatu izatea. Ez da harritzekoa, beraz, “Etorkizuna Eraikizek konpondu nahi duen arazoa ez izatea ordezkaritza instituzionalari lotua bakarrik, baizik eta egoterra hobean egotea gizarte ongizatearen aldeko lasterketan” (Gipuzkoako Foru



Aldundia, 2022). Kolektibotasunaren jatorria ez da inklusio demokratikoa bakarrik (hau da, gobernantza “ona”), baita berrikuntza eta inpaktua ere (gobernu “eraginkorra”).

Ez da harrigarria Foru Aldundiaren eraginkortasuna hobetzeko helburu politiko praktiko hori goratzea, Etorkizuna Eraikizen egitura bera eta aurrekariak kontuan hartuta. Eta are garrantzitsuagoa den proposamen batera eramaten gaitu: batzuetan elkarlaneko gobernantzatik eratorritako onura bat izan liteke elkarlaneko gobernantzaren diseinu helburu nagusi bat. Gobernuaren inpaktua eta politikagintza berritzea lehenesteko bilaketa hori nabarmenagoa da Etorkizuna Eraikizen egituran, zeina bi gune nagusitan oinarritzen baita (Gipuzkoa Taldean eta Gipuzkoa Lab), bai eta lotura antolatu batean ere (Proiektuen Bulegoa). Puntu honetan, Etorkizuna Eraikizen diseinatzaileek oso argi dute: Gure helburua da kolektiboki lan egitea Gipuzkoako Lurralde Historikoaren etorkizuneko erronkak detektatzeko, horiei aurre egiteko biderik onenak diseinatzeko, erantzun posibleak testuinguru errealetan esperimentatzeko hainbat eragileren laguntzarekin eta emaitzak eskualdeko gobernuaren politika publikoetan aplikatzeko (Gipuzkoako Foru Aldundia, 2022).

### **3. 3. proposamena: Elkarlaneko gobernantzaren logika aldatzeak demokrazia alda lezake**

Proposizio horrek zentzugabea dirudien arren, elkarlaneko gobernantzaren ospakizun probokatzaile izan nahi du, Etorkizuna Eraikizen ideietan inspiratua, eta ez parte gaiztoko iragarpen bat. Argi dago eboluzionatuz joan dela elkarlaneko gobernantzaren ideia eta bilakaera demokratikoaren barruan duen lekua (Ansell eta Gash, 2008; Bang eta Dryberg, 2000; Morse, 2011). Hala ere, elkarlaneko gobernantza demokraziaren eta gobernantza demokratikoaren prozesuen gehigarri beharrezkoa da, baina ez funtsezkoa. Ordezkatu gabeko ahotsaren hutsunea bete dezakeen soluzio bat, alde batera utzi ohi diren alderdi interesdunak biltzeko; gobernantzaren legitimitatearen higadura berroneratzeko konponbide bat. Herritarren atxikimendurik eza nagusi den garai hauetan, *Etorkizuna Eraikiz* eta halako esperimentuek iradokitzen dute elkarlaneko gobernantza ez dela hobekuntza bat soilik, baizik eta demokraziaren benetako bilakaera bat, erantzunik gabe utzitako herritarren premiei erantzuten dien bilakaera bat, kontuan izanik erantzun ezean mesfidantza eta gobernuarekiko mespretxua sortzen dituztela (Fukuyama, 2015).

Pentsatzekoa da prozeduretan galdutako gobernantza gero eta urrunago, aspergarriago eta mekanizista batek egiten dituela mundu zabaleko herritarrek kontentagaitz eta horrek bultzatzen dituela autoritarismo populistarantz. Hori horrela den heinean, beharbada, erantzun ebolutibo bat beharko litzateke gobernantza ez dadin izan hain urruna, aspergarria eta mekanikoa, ez dadin galdu prozeduretan, eta, horren tokian, kolektiboagoa bihur dadin, jazza bera bezala.

Etorkizuna Eraikitzeko diseinatzaileen aldarrikapenari balioa emanez, eta kontuan izanik lurraldeko kultura politikoa aldatzeko ahalegin bat besterik ez dela,

hauxe da argi eta garbi egin beharreko galdera: zergatik? Erantzun posible bat aurreko bigarren proposamenean txertatzen da: politikaren inpaktua eta eragin-kortasuna handitzea. Bigarren erantzun posible bat are handiagoa da, baina baita are harrigarriagoa ere: demokrazia hobea sortzea. Ideia horrekin apur bat gehiago jolasteko askatasuna uzten badiogu geure buruari, demokraziarako eboluzio bide bat sor dezakegu praktikan, non herritarren boto eskubideak, egikaritu ondoren, herritarren ahots handiagoa eskatzen baitu, batez ere “politikek ukiturikoentzat” (ikusi, esaterako, elkarlaneko gobernantzan egindako lehen esperimenduak), eta orain, teknologia berrien agerpenak eta ahalduntze indibidual izugarriak lagunduta, politikan herritarren inplikazioa lortzeko aldarrari bihurtzen da, ez “politikagintza” hutsean bakarrik (botoaren eta ahotsaren bidez), baizik eta “politikak ezartzean”.

Ikusmolde horretan, elkarlaneko gobernantzaren logika hedatuak pentsaraziko luke herritarrak ez direla konformatzen aldi-aldi politikak egiten duena aukeratzearekin, ezta politikagintzan ahotsa izatearekin ere, eta, horretaz gainera, politikak diseinatzeko eta gauzatzeko desordenara jauzi egiteko aukera eskatzen dutela. Herritar horiek dagoeneko ez dira konformatzen sinfonia baten entzule izatearekin, eta jazz orkestrara jauzi egin nahi dute, musikaren beraren parte izateara. Argi dago horrelako herritarrak sortzen ari direla, batez ere gazteen artean, eta ez Gipuzkoan bakarrik.

#### **4. Azken hitza**

Etorkizuna Eraikiz beraren ausardia handinahiak inspiraturik, saiakera lan honek nahita heldu dio ziurrenik anbiziotsu eta agian kementsu izateko bideari. Ez da Gipuzkoako esperimenduaren ebaluazioa, ezin baita egin halakorik. Horren ordez, esperimendu horretatik atera daitekeenari buruzko gogoeta saio bat da. Elkarlaneko gobernantzari begiratzeko moduari buruzko ikuspegi bat ematen du, jazzarena. Eta, horretaz gainera, esperientzia horren analisisan inspiraturiko hiru proposamen adoretu aurkezten dira, baina askoz ikerketa sakonagoa eskatzen dutenak, proposamenak baino zerbait gehiago bihurtu aurretik.

Etorkizuna Eraikizen etorkizuneko ibilbideak, baina baita mundu osoko beste hamaika esperimenduk ere, eskainiko ahal dituzte ikerketa horiek egiteko espazioa eta ebidentziak. Bitartean, etorkizun oparoa opa diogu Etorkizuna Eraikizi. Jarrai dezala aurrera haren anbizio adoretuak.



## **II. ZATIA**

**HARREMANEN  
DIMENTSIOAK,  
ELKARLANEKO  
GOBERNANTZAREN  
KULTURARI BURUZ  
IKASTEKO ETA  
KOMUNIKATZEKO**



## 5. kapitulua

# Esperimentazio aktiboa ekinez ikertzearen bidez: Etorkizuna Eraikiz *Think Tank*aren esperientzia

ANDONI EIZAGIRRE, Mondragon Unibertsitatea

MIREN LARREA, Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua,

Deustuko Unibertsitatea

FERNANDO TAPIA, Euskal Herriko Unibertsitatea, UPV/EHU

### 1. Sarrera

Etorkizuna Eraikizeko arduradun politikoei askotan esan dute gauzak egiteko modua egitea bera bezain garrantzitsua dela. *Nola* galderaren gainean arreta ipintzeak planteatu du beharrezkoa dela elkarlaneko gobernantzaren bidez kultura politiko berri bat eraikitzeko moduaren dimentsio metodologikoa arakatzeko jarraitzea. Behar horri erantzuteko, esperimentazio aktiboa hartu da Etorkizuna Eraikizenean erdigune gisa. Gipuzkoa Laben ez ezik —hor kokatzen baitira proiektu esperimentalak— ekimenaren alor zabalagoan ere bistaratzen da alderdi hori.

Esperimentazio aktiboaren kontzeptua Kolbek (2015) egin zuen ezagun, zeinak esperientzien ikaskuntza prozesuaren zati gisa definitu baitzuen. Kolbek lau faseko ziklotan ikusten du esperientzien bidezko ikaskuntza, eta fase horiek pixkanaka-pixkanaka gainditzeko dituzte bi dualtasun: 1) ekintzaren eta islaren dualtasuna; eta 2) esperientziaren eta haren abstrakzioaren dualtasuna. Hurbilketa horretan esperientzia bat atzemateko prozesua esperientziari berari lotutako fase bat bizitzearekin hasten da. Horren ondoren, haren kontzeptualizazio abstraktua eraikitzen da. Aldi berean, esperientzia eraldatzeko, lehenik behaketa hausnartua egiten da, eta, ondoren, esperimentazio aktiboa. Espiral bat bezala, lau fase horiek bata bestearen gidan errepikatzen direnean gertatzen da ikaskuntza.

Etorkizuna Eraikizeko modu desberdinetan integratu du esperimentazio aktiboa. Horieta bat ekinez ikertzea da (action research), zeina honela definitzen baitu Kolbek (2015, 10. or.): “Ikuspegi erabilgarri bat, talde txikietan eta erakunde konplexu handietan eta sistema komunitarioetan aldaketak eragingo dituzten esku hartzeak planifikatzeko”.

Ekinez ikertzea ez da ikusi behar metodologia bakar gisa, baizik eta ikuspegi desberdinak biltzen dituen ateki gisa. Horieta bat erabili ditu Etorkizuna Eraikizeko. Gipuzkoako Foru Aldundiak ekinez ikasteko metodologiak aplikatu ditu

barnetik eraldatzeko (Murphy eta Canel, 2020), zeinak Gipuzkoako Foru Aldundiko langileekin eginiko Ekinez Ikasi ekimenarekin loturik aztertzen baitira argitalpen honetan. Gipuzkoako beste interesdun batzuekin elkarlaneko gobernantza garatzeko, 2009an Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketaren aldeko hautua egin zuen Gipuzkoako Foru Aldundiak. Termino hori Karlsen eta Larreak sortu zuten (2014), eta ekinez ikertzearen gaineko ikuspegi zehatz bati buruzkoa da, zeina 2008 eta 2011 bitartean sortu baitzen, Euskadin, Agderren (Norvegia) eta Rafaelan (Santa Fe, Argentina) aldi berean alor horretan garaturiko nazioarteko lankidetzaren bidez. Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketa da Etorkizuna Eraikiz garatzeko erabilitako metodologietako bat. Gaur egun, Etorkizuna Eraikizeko Lurralde Garapenerako Laborategian (TDLab), Etorkizuna Eraikiz *Think Tankean* eta sortu berri den Elkarlaneko Gobernantzako Laborategian aplikatzen da. Kapitulu honen hasieran, deskribatzen da zer nola txertatu duen Gipuzkoako Foru Aldundiak ekinez ikertzea elkarlaneko gobernantza eraikitzeo prozesuetan. Ondoren, metodologia hori Etorkizuna Eraikiz *Think Tankean* aplikatetik ateratako ikasgai batzuk aurkeztuko ditu.

Horretarako, kapituluaren bigarren atalak ekinez ikertzearen hainbat definizio eta oinarritzko printzipio partekatzen ditu, baita denbora lerro bat ere, Etorkizuna Eraikiz nola integratu den deskribatzen duena, eta, azkenik, Etorkizuna Eraikiz *Think Tankean* gaur egun aplikatzen ari den testuinguruaren deskribapen labur bat ere egiten du. Hirugarren atalak Etorkizuna Eraikiz *Think Tankean* ikasitako oinarritzko hiru ikasgai partekatzen ditu, eta laugarren eta amaierako atalak, azkenik, bukaerako hausnarketa batzuk eskaintzen ditu.

## **2. Ekinez ikertzea Gipuzkoako Foru Aldundian**

Bigarren atal honetan, deskribatzen da zer inguruabarretan landu ziren hirugarren atalean aurkezturiko hiru ikasgaiak. Hauexek dira, hain justu: 1) zenbait definizio eta printzipio, ekinez ikertzea zer den azaltzen lagunduko dutenak; 2) Gipuzkoako Foru Aldundian ekinez ikertzearen atarikoak, Etorkizuna Eraikiz *Think Tankean* gaur egun nola aplikatzen ari den azaltzeko; eta 3) Etorkizuna Eraikiz *Think Tankaren* hasierako diseinua, haren funtzionamenduan metodologia erabiltzea ahalbidetu zuena.

### **2.1. Hasierako definizioak eta oinarritzko printzipioak**

Ekinez ikertzea partaidetzan oinarrituriko prozesu bat da, demokratikoa, merezi duten giza helburuen bila ezagutza praktikoa garatzearekin zerikusia duena eta partaidetzan oinarrituriko mundu ikuskera bat baliatzen duena (Reason eta Bradbury, 2001, 1. or.). Esparru horretan, lurralde garapenerako ekinez ikertzea ikuspegi espezifiko bat da, lurralde bateko eragileen arteko lankidetzaren harremanak sor-

tzera bideratua —kasu honetan, Gipuzkoako Lurralde Historikorako—. 2009tik, Gipuzkoako Foru Aldundiak buru-belarri dihardu lanean Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketa Taldeak hasiera batean proposatu eta garatu zuen ekinez ikertzeko taldearekin. Talde horri *ekinbidezko ikerketa talde* gisa egiten zaio erreferentzia kapitulu honetan. Haren barnean daude hainbat taldetako ikertzaileak: Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutukoak, Rafaelako (Santa Fe) Praxis Ikerketa Teknologiko eta Sozialen Institutukoak eta Tierra del Fuego Unibertsitatekoak (biak Argentinan), eta Agderreko Unibertsitatekoak (Norvegia). Gipuzkoako Foru Aldundiak 2009tik dihardu lankidetzan talde horrekin.

Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketak kogenerazio prozesuak biltzen ditu, zeinak denbora errealean gertatzen baitira ikerketaren eta lurralde garapenaren elkargunean eta aldaketa prozesuetan murgilduta dauden parte hartzaileekin. Ikerketa mikroprozesuen bidez garatzen da (jende kopuru txiki samarra inplikatzeko dute), normalean erakunde espezifikoko ordezkatzen dituzte, baina helburu orokorra da epe luzearako inpaktu estrukturala izatea lurraldean (Karlsen eta Larrea, 2014). Esparru horretan, toki batean bizi diren eragileen multzo gisa hartzen da lurraldea, kontuan izanik eragile horiek haien antolaketa sozial, ekonomiko eta politikoa bizi direla, haien kulturarekin eta erakundeekin, eta bizi diren ingurune fisikoan. Lurralde garapena, ildo horretan, hainbat eragileren (publikoak eta pribatuak) mobilizazio eta partaidetza prozesua da, zeinaren bidez banakako eta taldeko jokabideak bideratzeko estrategiak eztabaidatzen eta adosten baitituzte (Albuquerque, 2012, 3.-4. or.). Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketak elkarrizketa gunean behar ditu garatzeko; horietan, ikertzaileek eta tokiko interesdunek lurraldearen arazoei aurre egiten diete, hausnarketa eta ekintza zikloetan.

Etorkizuna Eraikiz kasua Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketa aplikatzeko testuinguru gisa aztertzean, aztertu ditugun egileek argudiatzen dute ekinez ikertzea hiru printzipiotan oinarritzen dela, ekinez ikertzeko taldeak berak eta Gipuzkoako Foru Aldundiak ezarritako moduan (Fricke, Greenwood, Larrea eta Streck, 2022). 1) lurralde batek bere gaitasun kolektiboak garatzeak areagotu egiten ditu erronka globalei aurre egiteko aukerak; 2) politika eta politikak izan daitezke gaitasun kolektibo horiek garatzeko tresna; eta 3) ekinez ikertzea izan daiteke gaitasun kolektiboak politikaren eta politiken bidez eraikitze metodologian.

Lurraldean gaitasun kolektiboak garatzeko, Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketak jakintza batera sortzeko prozesu batzuk proposatzen ditu, lurralde garapenerako eragileek (Etorkizuna Eraikiz kasuan, Gipuzkoako Foru Aldundiaren politiken ekosistemetakoa kide dira) eta ekinez ikertzeko taldeek egin beharrekoak. Politika jakin baten ekosistemak politika horri lotutako alderdi interesdunak (erakundeak eta pertsonak) hartzen ditu bere baitan, edozein fasetan (diseinua, ezarpena, ebaluazioa, eta abar). Ekosistema baten adibide zehatz bat Etorkizuna Eraikiz *Think Tankean* garatu dena da, Gipuzkoako Foru Aldundiaren, enpresen, eskualdeko garapen agentzien, Lanbide Heziketako zentroen, enpresa elkarrekin eta merkataritza ganberaren artean, enpresei etorkizuneko lanaren kalitatea hobetzen laguntzeko foru programen bidez.



Baterako sorkuntza prozesuek etengabeko elkarrizketa eskatzen dute ekosistemetan, eta hiru jakintza mota hartzen ditu barnean: diziplinari dagokion jakintza (parte hartzaileek eta aditu gonbidatuek emana), esperientzia bidezko jakintza (parte hartzaileen eskarmentuan oinarritua), eta prozesuen jakintza (bideratzaileek emandako ezagutza metodologikoa) (Karlsen eta Larrea, 2014). Elkarrizketa hori da oinarria, eta haren bidez uztartzen dira ekinez ikertzeko taldearen harreman rola (haren bidez, lurralde eragileei laguntzen die ezarritako helburuak lortzeko ahaleginetan) eta rol kritikoa (haren bidez, lurraldeko interesdunak eguneroko eragiketetan txertatutako eta eraldaketak oztopatzen dituzten ohiturez jabetzen dira) (Arrona eta Larrea, 2018).

## **2.2. Gipuzkoako Foru Aldundiaren aurrekariak ekinez ikertzeko ahaleginean**

Gaur egun ekinez ikertzea Etorkizuna Eraikizen nola integratzen ari den ulertzeko, garrantzitsua da Etorkizuna Eraikiz TDLab izeneko proiektuan 2009an hasitako garapen metodologikoko prozesua kontuan hartzea.

5-1 taulan, Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketa TDLaben integratzeko mugarri nagusiak ageri dira, eta hortik, Etorkizuna Eraikitza hedatu da 2017az geroztik. Prozesuaren aldi bakoitzeko, taulak hauxe erakusten du: 1) ekinez ikertzeko prozesuaren helburua; 2) hausnarketaren ardatz izan ziren kontzeptuak, bai haien esanahiaz eztabaidatzeko, bai kontzeptu horiei dagokienez lurraldean nola esku hartu erabakitzeke; 3) zer galderari emaniko emaitzak (hau da, planteatutako arazoari zuzenean erantzutera bideratutako emaitzak); eta 4) emaitzak egiteko moduen edo emaitza metodologikoen arabera (hau da, lan egiteko moduei lotutako eraldaketak). Egiteko moduetatik lorturiko ikasgaiak Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketaren printzipioen parte bihurtzeko kontzeptualizatu ziren. Azken zutabearen kontzeptualizazio horri buruz eztabaidatzen duten argitalpen batzuk ageri dira.

**5-1 taula: Ekinez ikertzearen ezarpena Foru Aldundian**

Aldia	Xedea	Kontzeptu nagusiak	Zer galderari emaniko emaitzak	Egiteko moduen alorreko emaitzak, Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketa metodologian integratuta
2009–2011	• Kapital soziala areagotzea lehiakortasuna hobetzeko	• Kapital soziala, lehiakortasuna, balioak, komunitatea	• Kapital sozialaren analisia eta neurketa, zeinen inplikazioak arlo bakoitzeko gizarte organikoko ordezkariekin eztabaidatu baitziren	• Eztabaida bidezko harreman ereduak ezarri ziren politikarien eta ekinez ikertzeko taldearen artean (Karlsen eta Larrea, 2014)
2011–2013	• Gipuzkoarako lurralde garapenerako eredu berri bat proposatzea	• Lurralde garapena, estrategia, konplexutasuna, parte hartzea	• Lurralde garapenerako eredu berri bat proposatzea; Lurralde Garapenerako Zuzendaritza sortu zen Diputatu Nagusiaren Bulegoaren barruan	• Ikasteko, negoziatzeko eta eztabaida ideologikorako estrategiak sortu ziren (Aranguren eta Larrea, 2015).
2013–2015	• Gobernuaren eta beste lurralde eragile batzuen arteko harreman eredu berri bat ezartzea	• Gobernantza, estrategia, gaitasunak, ikuspegi partekatua, konfiantza	• Eskualdeetako agentziekin hitz egiteko espazio egonkorak; bi gobernu programa, parte hartzearen bidez definituak.	• Erraztasuna esplizituki sartu zen eraldaketa ardatz garrantzitsu gisa (Costamagna eta Larrea, 2018)
2015–2017	• Elkarlaneko gobernantza instituzionalizatzea, ordura arte esperimental izan baitzen	• Elkarrizketa, gatazken kudeaketa, ikaskuntza, negoziazioa, instituzionalizazioa	• Gipuzkoako Foru Aldundiaren eta eskualde garapenerako 11 agentzien arteko hitzarmen formala, lankidetzaren ereduari loturik	• Prozesuen dimentsio kritiko eta erlazioaren osagarritasuna zabaldu egin zen (Arrona eta Larrea, 2018)
2017–2022	• Enpresa txiki eta ertainentzako eta bazterkeria arriskuan dauden pertsonentzako programen eragin-kortasuna handitzea	• Hainbat mailako gobernantza, 4.0 industria, digitalizazioa, enplegarritasunerako sareak	• 4.0 industriaren lankidetzaren programak, digitalizazioa eta Elkar-Ekin Lanaren ekimena.	• Harreman positiboa sortu zen demokratizazioaren eta politikaren eraginkortasunaren artean (Larrea, Estensoro eta Sisti, 2018)

Iturria: Larrearen lanetik (2019) egokitua.

### 2.3. Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketa Etorkizuna Eraikiz *Think Tankean*

Etorkizuna Eraikiz Think Tankaren oinarri metodologikoak, haren arduradun politikoei eta ikerketa taldeak elkarrekin diseinatuak, Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketan oinarritzen dira eta Etorkizuna Eraikiz Think Tankaren webgunean argitaratu ziren (ikus 4. eranskina). Harrezkero, Kolbekin (2015) koherente izanik, esperientziaren abstrakzioerantz egin da, *ekinez ikertzeko think tanka* (Larrea & Karlsen, 2021) kontzeptuaren bidez. Etorkizuna Eraikiz Think Tankak lau elkarriketa gune ditu gaur egun, lau esparrutako politikak jorratzen dituzten ekosistemi lotuta: etorkizuneko ongizate estatua, susperraldi berdea, etorkizuneko lana eta kultura politiko berria. Espazio horietako bakoitzak Gipuzkoako Foru Aldundiko bost kide inguru ditu —arloan horietako politiken ardura dutenak—, baita bakoitzari loturiko ekosistemako 15-20 ordezkari ere. Talde bakoitza Gipuzkoako Foru Aldundiko arduradun politiko batek zuzentzen du, hiru kasutan foru diputatu batek eta beste kasu batean, berriz, departamentu barneko zuzendari batek. Arduradun politikoen horiek eta haien taldeek zuzenean hitz egiten dute Etorkizuna Eraikiz Think Tankeko parte hartzaileekin. Horretaz gainera, ikerketa taldearekin batera, talde horretan esperientziaren bidez ikasteko prozesuaren buru dira (Kolb, 2015). Taldeak egonkorak dira, baina ez estatikoak, eta pixkanaka-pixkanaka egokitu dira prozesuen beharretara. Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketak proposatutako hausnarketa eta ekintza zikloei jarraikiz, talde bakoitzak: 1) adostu du zer arazo zehatzetan zentratu nahi dituzten gogoetak; 2) adituak gonbidatu ditu, arazoa ulertzen laguntzeko; 3) hausnarketaren bidez, jarduteko jarraibideak ezarri ditu; eta 4) mekanismoak definitu ditu ekinez ikasten jarraitzeko.

Etorkizuna Eraikiz Think Tankaren ezaugarrietako bat da lau espazio horiek ez direla independenteak. Etorkizuna Eraikiz Think Tankaren jardura orokorra zuzendaritza taldeak koordinatzen du. Organo horrek kide hauek ditu: elkarriketa gune bakoitzeko ordezkari bat edo bi (diputatu bat, bi zuzendari eta bi aholkulari politiko); Etorkizuna Eraikizeko bi arduradun politiko; Etorkizuna Eraikizeko azterlan/argitalpenen eta zabalkundearen arduradunak; Think Tankeko idazkaritza teknikoaren ordezkaria; eta ekinez ikertzeko taldeko hiru kide. Guztira, 13 lagun ari dira lau elkarriketa espazioen prozesuetatik ikasten eta zenbait irizpide operatibo berreskuratzen. Hori horrela, etengabe diseinatzen eta eraikitzen jarraitzen da Etorkizuna Eraikiz Think Tankak, bertan parte hartzen duten 100 pertsona ingururen lanaren bidez.

Kapitulu honen egileak kultura politiko berriari buruzko eztabaida taldeko kideak dira, eta horietako bat arduratzen da ikerketa taldea koordinatzeaz. Kultura politiko berriari (eta, beraz, Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketa aplikatzeari) buruzko hausnarketa prozesu hori islatzen duten dokumentuetan eta egileek Etorkizuna Eraikiz Think Tankean metaturiko esperientzian oinarrituta, hiru ikasgai identifikatu dira, ekinez ikertzea esperientziazko metodologia nola bihurtu den jakiteko.

### 3. Ekinez ikertzea elkarlaneko gobernantza eraikitzeari aplikaturik: hiru ikasgai erabakigarri

Ondoren zehazten ditugunak ez dira ekinez ikertzeari buruzko ikasgai hutsak, baizik eta ekinez ikertzearen bidez lortutako ikasgaiak.

#### 3.1. Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketak erlazio ez-linealak eraikitzen ditu teoriaren eta praktikaren artean, eta eraldatzen laguntzen dute

Praxia da Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketaren erdigunea, eta gogoetaren eta ekintzaren etengabeko konbinazioa da haren gakoa. Praxiaren bidez, kultura politiko berriari buruzko gogoeta taldean parte hartu duten 20 pertsonak (Foru Aldundiko, lurraldeko hiru unibertsitateetako, hainbat ikerketa institututako eta bi esperimentazio zentroetako ordezkariak) jakintza sortzearen gaineko askotariko ikuspegiak barneratu dituzte, eta landu dute nola konbinatu daitezkeen modu efizienteagoan, elkarlaneko gobernantza berri bat eraikitzeko eta ekosistemako kultura politikoak eraldatzeko.

Ikasgaiak da ekinez ikertzeak hausnarketaren eta ekintzaren arteko harremana eskaintzen duela, eta horrek lagundu egiten du teoriatik praktikarako prozesu lineal baten itxaropena gainditzen. Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketan ez da ekintza atzeratzen harik eta dilema teorikoak edo kontzeptualak ebatzita eduki arte. Aitzitik, ekintza bera testuinguru bihurtzen da dilema horiei erantzuteko.

Irakasgai horrek lagundu egiten die Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketako profesionalak ulertzen zer-nolako garrantzia duen izaera, esanahi eta helburu desberdineko jakintzak uztartzeak elkarlaneko gobernantza eraikitzeko prozesuan. Ez da ikasketa teoriko hutsa, ekintzarekiko konpromisoa ere badakar.

Gogoeta taldean sortutako kontraesanak buruz hausnartuz lortu da ikasgaiak. Prozesuaren hasieran taldean sortu zen praxiaren interpretazioa, itxuraz, nahiko sinplea izan zen: helburua zen talde plural eta heterogeneo bat sortzea Gipuzkoako Foru Aldundiko politika ekosisteman inplikaturako pertsonekin, eta, hala, parte hartu zuten pertsonen erakundeei transferitzea prozesuan *ad hoc* gonbidaturako adituek planteaturako eta iradokitako ideiak.

*Transferentzia* terminoak esan nahi du jakintza espazio batean sortzen dela (akademian edo Etorbizuna Eraikiz *Think Tankean* bertan) eta beste batean aplikatzen dela (ekosistemako erakundeak, baita Gipuzkoako Foru Aldundia bera ere). Baina hori Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketako praxiaren aurka doa, zeinaren arabera ekitea ez baita kanpotik ekarritako jakintza aplikatzea, baizik eta gogoetaren abiapuntua da ekintza.

Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketa prozesu batean, ohikoa da esparru desberdinen arteko elkarbizitza hori. Espero izatekoa zen bezala, hasieran zenbait iritzi sortu ziren. Horiek batzuetan ulertezintasuna, motibazio falta edo

eraginkortasunik eza eragiten zuten, eta batzuetan sentitzen zen zaila izango zela adierazitako ideiak praktikara bideratzea. Esate baterako, praktikatik ikasteko joera zutela zioten batzuek uste zuten taldeko beste kide batzuek jakintza teorikoen azpitik sailkatzen zituztela ezagutza horiek; beste batzuek, aldiz, irizten zioten taldeak ez zituela balioesten ezagutza teorikoak behar bezain ondo.

Egoera horietarako, Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketaren planteamendua zera da, gatazka horiek azaleratzea eta horiek gainditzeko modu adostuak bilatzea. Ekinez ikertzeko taldeak lagundu zuen eginahal horretan. Ondorioz, beste eginkizun batzuek gaineratu ziren, jakintza sortzeko modu berdintsuak dituzten pertsonen osatutako talde txikiagoetan egiteko. Talde batek ekarpen teoriko bat egiteko ardura hartu zuen, eta beste batzuek, berriz, hiru esperientzia zehatzetan esku hartzeko konpromisoa zuten (Gipuzkoako Foru Aldundiaren Aurrerabide programa eta Arantzazulab eta Badalab erreferentzia zentroak), esperientzia horien gobernantza eraldatzeko eta praktika horretatik ikasitakoa eztabaida taldera eramateko. Emaitza teorikoak eta esperientzia horiek Etorkizuna Eraikizena (2022) azaltzen dira. Pertsonalki, esperientzia horiek partekatzeak hainbat partaide eraman ditu iritziak, sakon erroturiko sinesmenak eta portaera ereduak aldatzera, betiere elkar ulertzeko nahiak bultzaturik.

Agiri hau idazteko unean, gogoeta taldeak ikuspuntu desberdinak ditu oraindik ekosistema eraldatzeko behar den jakintza sortzeko moduari buruz. Hala eta guztiz ere, izan dira aurrerapausoak jakintza transferitzearen interpretazio lineala gainditzeko, eta, ildo horretan, onartu zen jakintza abstraktua eta diziplinazkoa eskuratzeko eta ulertzeko erakundeetako jardura praktikoa eraldatzea esan nahi duela, horretarako nahia eta grina izanez gero, behinik behin. Teoriaren eta praktikaren disoziazioak sortzen duen ezinegona aktiboki entzutearen poderioz, jabetu gara ez dela nahikoa teoria, desioa eta grina izatea. Jakintza emankorra eremu konplexua da, eta eraldaketaren erritmoa askotariko interes, errutina, eskakizun eta erresistentzien mende dago, zeinak gutxietsi edo baztertu egiten baitira gogoeta teorikoagoetan. Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketak bideak eskaintzen ditu interes, errutina, eskakizun eta erresistentzia horiei aurre egiteko.

Jarrera horretatik, Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketa praktikatu, taldeak hainbat lorpen izan ditu:

- Teoriaren eta praktikaren artean hautematen, sentitzen eta esperimentatzen den lotura maila txikia azaltzen duen erroko arazoa identifikatzea: taldeak oso ikusmolde desberdinak zituen eraldatzeko jakintza nola sortu lantzean. Uste dugu hori askotan gertatzen dela beste testuinguru batzuetan ere.
- Ikustea komenigarria dela jakintza teorikoa jorratzen eta uztartzen jakitea, eguneroko esperientziatik sortutako jakintzarekin eta gogoeta espazioetako interakzio prozesuetatik eratorritakoarekin. Gogoeta taldeak elkarrekin batu zituen, alde batetik, aditu gonbidatuek eta ekosistemako kide batzuek emandako jakintza teorikoa, baina baita Aurrerabide, Arantzazulab eta Badalabekin loturiko jakintza esperimentalak eta erraztearen bidez integratutako

prozesuekin loturikoa ere, zeinaren oinarrian Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketaren printzipioak izan baitira.

- Ikasi da, orobat, ekinez ikertzeak ikaskuntza kognitibo, afektibo, emozional edo estrategikoan oinarritutako erantzukizun pertsonal eta kolektiboak bere gain hartzeko borondatea eskatzen duela, eta, era berean, konfiantza sortzen duela besterengan. Konparazio baterako, jakintza sortzeko modu ezberdinen kontzientzian oinarrituta, parte hartzaileek konpromisoa hartu zuten beren ustez hobekien sor zezaketen jakintza mota ekartzeko.
- Ekintza ez da hartu behar jakintza teorikoa aplikatzeko eremu bakartzat, baizik eta hausnarketara eta jakintza sendoa sortzera irekita dauden esparru ugarizat, kontuan izanik inguruabar jakin batean daudela giroturik. Hori horrela, Aurrerabide, Arantzazulab eta Badalab ez dira izan *Think Tank*aren jakintza aplikatzeko espazioak, baizik eta *Think Tanke*ko planteamenduen inguruko hausnarketak jakintza eraldatzaile berri bilakatzea ahalbidetu duten guneak.

### **3.2. Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketak lagundu egiten du elkarlaneko gobernantzaren parte hartzeak sortzen dituen beldurrak eta susmoak onartzen eta kudeatzen**

Greenwood eta Levin (2007) inspirazio gisa hartuta, Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketak hausnarketa eta ekintza osatzen dituen hirugarren elementu gisa ikusten du partaidetza, eta, haien esanean, bion arteko lotura gisa balio du. Parte hartzea elkarriketa prozesu bat da, eta parte hartzaileek ekintzak ikasi eta negoziatu egiten dituzte.

Etorkizuna Eraikiz Think Tankean ikasitako ikasgai garrantzitsu bat parte hartzen duten eragileen lanaren tasun etiko eta politikoarekin lotuta dago. Zehazki, ikusi da Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketan parte hartzeak beldurrak eta susmoak sortzen dituela, eta horiei aurre egin behar zaiela benetako eraldaketa prozesuei ekin nahi bazaie —bestela esanda, parte hartzaileek beren jarduna aldatzen dutela bermatu nahi badugu— (Townsend, 2014, 7. or.).

Beldur eta susmo horiek hausnarketaren eta ekintzaren arteko elkargunean agertzen dira, hau da, elkarrekin sorturiko jakintzak agenda politikoan eta, beraz, Gipuzkoako Foru Aldundiaren politika publikoetan eragina izan dezakeenean.

Etorkizuna Eraikiz *Think Tanke*an parte hartzeak boterearen ikuspegi kolaboratiboa edo kooperatiboa eskatzen du, eta horrek esan nahi du gure gizartearen aniztasunak eta konplexutasunak eragile “politikoen” lankidetzara eskatzen duela (*stricto sensu* harturiko arduradun politikoak, hainbat alorretako adituak, esparru akademikoko ikertzaileak, etab.), hainbat mailatan eta elkarlanerako tresnak erabiliz. Prozesu horretan parte hartu zutenek ulertu zuten Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketak botere harremanak modu kooperatibo edo kolaboratiboetara aldatzearekin zituen loturak bazuela zerikusirik dimentsio politikoarekin, eta horrek berekin zekarrela prozesuen demokratizazioa bilatzea parte hartzearen bidez.

Horrelako prozesuek, botere politikoa erabiltzeko eredu kooperatibo gisa elkarlaneko gobernantza eraikitzeke hasierako fasean, oinarritzko egitura moral bat behar dute, parte hartzearen mugak finkatzeko eta eragileen arteko konpromisoak eta erantzukizun mailak definitzeko. Halako egiturarik gabe, beldurrak eta susmoak sor daitezke. Etorkizuna Eraikiz *Think Tank*aren kasuan, beldur eta susmo horiek esplizituki adierazi ziren 2022aren hasieran, urtebete pasatxo falta zenean *Think Tank*aren jarduerak hasi eta bi urtera, gobernuaren agintaldia amaitzeko eta 2023ko hauteskundeetarako.

Hasieran, lau foku taldeetako batean sortu ziren beldur eta susmook. Parte hartzaileetako batzuk kezkatuta agertu ziren, Foru Aldundiak *Think Tankean* parte hartzen duen taldearen gain utziko ote zuen gobernu erabakien erantzukizuna. Hauteskundeen hurbiltasunak sentimendu hori areagotu besterik ez zuen egin. Horrek kezka bat sortu zuen, zein kontraesankorra eman baitzezakeen lehen begiratuan. *Think Tanka* sortu zen, hain zuzen ere, han izaniko hausnarketek eragina izan zezaten Gipuzkoako Foru Aldundiaren politiketan, eta ezaugarri hori onartu zuten parte hartu zuten ekosistemako pertsonak. Hala ere, 2022an politikan eragin hori egikaritzen hasi zenean, parte hartzaile batzuk kezkatutik agertu ziren. Horren ondotik, galdera hau sortu zen: nor izango litzateke Aldundiak *Think Tankeko* hausnarketetan oinarrituta hartutako erabaki zorigaitzeko baten erantzule?

Galdera horri erantzuteko, ekinez ikertzeko taldeak Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketaren jarraibideetan oinarritutako prozesu bat erraztu zuen 2022ko martxotik maiatzera bitartean, gatazkak esplizituki azaltzeko eta jarduteko akordioak lortzeko. Prozesu horren bidez, ekintza kolektiborako egitura bat eraiki zen. Gobernantza Onaren Kodean zegoen hori jasota. Kode horren helburua da inplikaturako pertsonen konpromisoak eta erantzukizun maila argitzea, prozesuan konfiantza izan dezaten. Eztabaida-taldean egindako ekarpenetatik abiatuta, zeinak 2022aren hasieran planteatu baitzuen arazoa, kode proposamen bat egin zen eta Etorkizuna Eraikiz *Think Tankeko* zuzendaritza taldeari helarazi zitzaion. Ondoren, elkarrizketa gune bakoitzean eztabaidatu zuten.

Kodeak esplizituki ezartzen ditu *Think Tankeko* parte hartzaileen konpromiso etikoa, gogoeta taldeetan ordezkaturako interes aniztasunaren aurrean duten jarrera, eta beren gain hartu nahi dituzten betebeharrak eta konpromisoak. Parte hartzaileen artean adostutako oinarritzko printzipioa da Gipuzkoako Foru Aldundiak duela erantzukizun osoa bere erabaki eta ekintzen gainean. Horrek esan nahi du Etorkizuna Eraikiz *Think Tankean* elkarlanean sorturiko jakintza erabiltzeari buruz onartutako printzipio orokorra aplikatu behar zaiola Gipuzkoako Foru Aldundiari. Hona hemen printzipio hori:

Gogoeta prozesuetan parte hartzen duten pertsonak, politika ekosistemetan parte hartzen duten heinean, erabil dezakete elkarrekin sortutako jakintza erabakiak hartzeko eta beren erakundeetan jarduteko. Partaide bakoitzak jakintza hori erabiltzerakoan duen erantzukizuna norberarena da, edo, erakundearen kasuan, erakundearena berarena.

Printzipio hori Gipuzkoako Foru Aldundiaren kasu zehatzean aplikatzeak —kontuan izanik hark gidatzen duela Think Tanka— zera esan nahi du, Foru Aldundiko pertsonak edo taldeek Think Tank horretan sortutako jakintza beren erabakitze prozesu eta ekintzetan integratzea planteatzen dutenean, gainerako parte hartzaileek ez dutela zuzenean hartzen inolako konpromisorik, ez prozesu horretan erabakiak hartzeko, ez aipatutako ekintzei dagokienez.

(Etorkizuna Eraikiz Think Tankaren Gobernantza Onaren Kodearen laburpena izan ezik).

Garrantzitsua da nabarmentzea Etorkizuna Eraikiz ekimenaren sustatzaileetako batek kezka adierazi zuela, iritzirik printzipio horrek ez zuela lagundu politika publikoen ekosisteman parte hartzen duten guztien erantzunkidetasuna eraikitzen. Ondorioz, zuzendaritza taldeak beste epigrafe bat gehitu zuen Etorkizuna Eraikiz Think Tankaren dinamikotasuna azaltzeko, eta, hala, kodean jasotako printzipioetako batzuk gerora egokitu ahal izateko aukera planteatu zuen:

Kodeak elkarlaneko gobernantza eraikitzeke hasierako faseari erantzuten dio, eta han azaleratu ditu Gipuzkoako Foru Aldundiak erabaki eta ekintza batzuk ekosistemarekin eztabaidatzeko. Testuinguru horretan kokatzen da Gipuzkoako Foru Aldundiak erabakietan eta ekintzetan duen erantzukizun eskusiboa. Hala ere, Think Tankaren barruan ekosistema osoak partekatutako erabaki eta ekintzei buruz hausnartzera bideratutako prozesuak sortzen hasi dira, eta, hartara, are gehiago zabaltzen da elkarlaneko gobernantza. Think Tankak norabide horretan aurrera egin ahala, kode hori egokitu egingo da ekosistemen eraldaketa prozesuaren erantzukizun partekatuko formetara egokitzeke.

(Etorkizuna Eraikiz Think Tankaren Gobernantza Onaren Kodearen laburpena izan ezik).

Kodea garatzeko esperientziatik atera da ikasgairik; hau da, hausnarketatik ekin-tzarako trantsizioan —zeina partaidetzaren bidez gauzatzen baita—, parte hartzaileen ekarpenek eragina dute, eta ez haien ekintzetan bakarrik, baizik eta beste batzuenetan ere bai. Inpaktu horren kontzientzia hartzeak beldurrak sor ditzake. Epe laburrean, Etorkizuna Eraikiz Think Tankak aurre egin die beldur horiei, eta parte hartzaile bakoitzaren erantzukizun eremuak mugatu ditu (ikus kodearen lehen zatia). Hala ere, Etorkizuna Eraikiz Think Tankeko zuzendaritza taldeak espero du, aurrera egin ahala, esparru horretan baldintza batzuk eratuko direla erantzunkidetasuna sor dadin (ikus kodearen bigarren zatia), esate baterako, proiektu partekatuen bidez, non ekosistemako kideek, Gipuzkoako Foru Aldundiaren erabakiak eta ekintzak ezagutzeaz gainera, proiektu partekatutak abiaraziko baitituzte, guztiek batera erabakitzeke eta jarduteke.



### 3.3. Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketak elkarlaneko gobernantza eraikitzearen dimentsio emozionala jorratzeko aukera ematen du

Dimentsio emozionalaren garrantzia da Etorkizuna Eraikiz Think Tankean ikasitako beste ikasgai bat, ekintzaren ikerketari dagokionez. Kapitulu honetako 2.1 atalean deskribatutako rol kritikoak, ikertzaileek eta ekosistemako kideek artikulatu bezala, neke emozionala eragin dezake parte hartzaileen artean.

Ekinez ikertzeak emozioak esplizituki aztertzen lagundu du Think Tankean, lehen pertsonan ekinez ikertzearen esparruan. Arlo honetako proposamen berrietako bat eraldatzeko ekinez ikertzea da (Bradbury, 2022). Etorkizuna Eraikiz, eta, zehatzago, kultura politiko berri bat eraikitzeko eztabaida taldeak aztertu du esparru hori (Gipuzkoako Foru Aldundia, 2020a). Ondorioz, Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketan txertatu dira haren printzipioetako batzuk (lurralde testuinguruari egokituak).

Esperimentazio horren emaitza nagusia izan da Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketaren parte gisa hausnarketa bidezko egilekidetza kontzeptua integratzea proposatzea. Lankidetzak modu horren helburua da gure sistema politikoak harrapatuta dauzkaten elkarrekintza mentalak eta erlazionalak eraldatzea, demokrazia modernoaren konplexutasun gero eta handiagoari men egiten ez dioten pentsamenduetan (Larrea, Bradbury eta Barandiaran, 2021, 44. or.).

Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketako hausnarketa bidezko egilekidetzak subjektibotasuna aintzat hartzea eskatzen du, eta, hori praktikan jartzean, arduradun politikoek eta ikertzaileek beren buruari ez ezik bata bestearengana ere bideratzen dute kamera, eta norbere ekintzen, erlazioen eta haien barneko egituren interpretazio subjektibo desberdinak topatzen dituzte. Beren buruari begiratu, politikariek eta ikerlariek arrazionaltasuna ez ezik emozioak ere deskubritzen dituzte; hain estua da haien arteko lotura, ezen nekez ikusten baitira izaki bereizi gisa.

Idea hori hobeto azaltzeko, Etorkizuna Eraikiz egindako esperimentu batean sortutako elkarrizketaren pasarte batekin amaitu nahi dugu atal hau, zeinak hausnarketa bidezko egilekidetza prozesu baten adibide gisa balio baitu (Larrea, Bradbury eta Barandiaran, 2021, 51. or.):

Xabier: Politikan, orain arte, objektu politikoak eta horiek arautzen dituzten arauak hartzen ditugu kontuan. Baina ez ditugu aintzakotzat hartzen maitasun, afekzio edo miresmen gisa ikus dezakegun ezaugarri ukiezin hori. Baina existitzen da, eta ez da anekdotikoa. Ezagutzen ditudan harreman politiko eraldatzaileenak pertsona batzuek elkarri zioten maitasunean oinarritu dira.

Hilary: Harriturik uzten nau zuk, guk, maitasuna aipatzeak gure arteko solasaldian. Iruditzen zait normalean ez dugula hitz egiten maitasunaz. Eta, egia esan, oso interesgarria da. Izan ere, maitasuna dugu hizpide, nola edo hala, baina ezin dugu erabili hitz hori. Horrek esan nahi du zerbait elkarrizketa hori galarazten duen diskurtso arauemaileaz.

Xabier: Nik uste dut faktore ukiezin hori —tira, maitasuna deituko diogu— politika berrikasteko elementu bat dela, mundu zabalean bizi dugun eraldaketa egoeraren. Sistema politikoak ezin izango dio konplexutasunari aurre egin, nola eta ez den bihurtzen horizontalagoa, demokratikoagoa eta malguagoa.

Emozioez hitz egiteko prozesuak, eta ez pentsamendu arrazionalaz bakarrik mintzatzekoak, ez dira maiz topatzen politikarekin lotutako prozesuetan. Hala ere, prozesuen dimentsio emozionala modu osasungarriagoan integratzen lagun dezakete: inplikaturako pertsonen ongizatea hobetzeaz gainera, gehiago sendotzen dira prozesuak epe luzerako. Hausnarketa bidezko egilekidetza gehituz, Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketa lagungarria izan daiteke helburu horiek lortzeko.

#### 4. Azken gogoetak

Kapitulu honetan partekatu diren hiru ikasgaiak Etorkizuna Eraikizen barruan kokaturako eraldaketa prozesuen esparruan egin dira. Hala ere, lañoa litzateke ekimen horrek bilatzen duen eraldaketa dagoeneko gertatu dela pentsatzea. Guk —Etorkizuna Eraikitzeko partaide guztiok— eutsi egin beharko diogu denboran ahalegin horri, eta metodologia hau eta beste batzuk baliatu beharko ditugu, urrats bakoitzean gero eta gehiago sakonduz. Kapitulu honetan ikasitakoek erakusten digute ekinez ikertzea —eta, zehazki, Lurralde Garapenerako Ekinbidezko Ikerketa— metodologia baliagarria izan daitekeela elkarlaneko gobernantzarako bidean aurrera egiteko, bai eta askotan blokeoa eragiten duten dikotomiak gainditzeko ere.

#### 5. Profesionalentzako ikasgaiak

- Arduradun politikoek ekinez ikertzea erabil dezakete elkarlaneko gobernantza eraikitzeo estrategia gisa.
- Ekinbidezko ikerketa politikagintzan txertatzeko, arduradun politikoek eta ekinez ikertzen dihardutenek taldean lan egin behar dute; ikuspegi hori ez dator bat arduradun politikoek eta ikertzaileen arteko harreman tradizionalarekin, txostenetan eta bestelako entregagaietan oinarritzen baita.

Elkarlaneko gobernantza eraikitzean, ekinez ikertzea lagungarri izan daiteke:

- elkarlaneko gobernantza prozesuek plangintzan duten gehiegizko mende-kotasuna gainditzeko, edo, bestela, sortzen diren estrategiak aztertzeko;
- parte hartzaileen beldurak adierazteko eta kudeatzeko, elkarlaneko gobernantza prozesua gaizki erabil daitekeen heinean; eta
- prozesuaren dimentsio emozionalari heltzeko.



# 6. kapitulua

## Elkarlaneko gobernantzarako komunikazioa

*ION MUÑOA ERRASTI, Deustuko Unibertsitatea, Donostia*

### 1. Sarrera

Kapitulu hau Etorkizuna Eraikizen garapenean komunikazioak duen eginkizuneari oinarritzen denez, hasteko esan daiteke 2016tik hona 275 ekintza baino gehiago abiarazi direla, Gipuzkoako Foru Aldundiaren komunikaziorako 275 aukera baino gehiago irudikatzen dituztenak. Hona hemen azter ditzakegun galderetako batzuk: Nola erabili dira aukera horiek? Nola kudeatu da objektu komunikagarri bakoitza? Nola erabili dira kanal batzuk eta besteak? Zein izan dira ekintza nagusiak? Zer publikotara iritsi da? Zein izan dira mezu nagusiak? Nola bideratu da Etorkizuna Eraikiz marka? Nola eraiki da narrazioa? Zer ikasi du erakundeak? Zenbateraino eta nola aldatu da erakundearen komunikatzeko modua? Zein izan dira gairak beharreko oztopo nagusiak?

Zalantzarik gabe, galdera asko egin daitezke, eta ikuspuntu askotatik erantzun dakieke horiei guztiei Etorkizuna Eraikizen kasuaren edozein analisitan, komunikazioaren ikuspegitik. Alabaina, beste arazo guztien gainetik, bada nire ustez kapitulu honetan gure gogoeta gidatu beharko lukeen galdera nagusi bat: Zer ekarpen egiten dio komunikazioak Etorkizuna Eraikizeko elkarlaneko gobernantzari?

Galdera nagusi horri erantzuteko, lehenik eta behin, elkarlaneko gobernantzaren Etorkizuna Eraikiz ereduaren komunikazioa nola ulertzen den deskribatzen da kapitulu honetan. Kontzeptu esparru hori hartuta, hiru komunikazio inguruabarreran erabilitako ikuspegi praktikoa zehatza aztertuko dugu: erakundeekiko harremanak, komunikabideekiko harremanak eta komunikazio digitala. Ereku horietako bakoitzean, zer egin den eta sorturiko arazoak nola tratatu diren deskribatuko dugu. Azkenik, ondorio gisa, amaierako gogoeta batzuk egingo ditugu, Etorkizuna Eraikiz kasutik abiatuta, elkarlaneko gobernantzan komunikazioak duen rolari buruzko irakaspenak ateratzeko.

## 2. Komunikazioaren ikuspegiaren zutabe nagusiak, Etorkizuna Eraikizen barruan

Atal honetan, Etorkizuna Eraikizen komunikazioaren ikusmoldearen oinarri diren printzipioak azaltzen saiatuko gara. Helburua da haren garapen praktikorako inguruabarrak eskaintzea, hirugarren atalean deskribatzen den bezala. Kontzeptu hori formalki aztertu da kapitulu honetarako, eta alderdi hauetan oinarritzen da: oinarrizko literaturaren berrikuspena; programaren diseinuan eta garapenean parte hartu duten pertsonen aurrekari soziologikoak eta komunikazioaren alorrekoak; Gipuzkoako Foru Aldundiak komunikazioan, harreman publikoetan eta publizitatean espezializatutako profesional eta organismoekin duen interakzioa; eta arduradun politikoen, funtzionarioen eta komunikazioko profesionalen arteko elkarrizketak eta baterako gogoeta lana, urte hauetan hasitako hainbat tailer eta hausnarketa prozesutan.

Bada esaldi bat argi eta garbi islatzen duena nola ikusten duten komunikazioa Etorkizuna Eraikiz elkarlaneko gobernanzako ereduari lan egiten dutenek: “Elkarlaneko gobernantza ez da komunikatzen; elkarlaneko gobernantza *berez* da komunikazioa”. Horrek esan nahi du ereduaren elementu intrintsekoa dela komunikazioa, eta, beraz, aldeni egiten dela Foru Aldundiak Etorkizuna Eraikizen bidez egiten duena kontatzeko, eszenaratzeko, erlazionatzeko edo saltzeko ikuspegiarekin lotzetik. Hau da, komunikazioa ez dator elkarlaneko gobernantzaren ondoren. Hobeto esanda, Etorkizuna Eraikiz elkarlaneko gobernanzako ereduaren espazio eta prozesu guztien parte da.

Nire ustean, komunikazioaren ikuspegi horrek saihestu egiten du marketinera bideratutako hurbilketa, eta, haren tokian, komunikazioaren dimentsio erlazionala eta integrala ipintzen ditu erdigunean. Etorkizuna Eraikizen, interakzio sozial gisa ikusten da komunikazioa, haren bidez konfiantza sortzeko. Helburu horrekin, ez dugu uste nahikoa denik bitartekaritza prozesuak eta teknikak hobetzeko. Aitzitik, komunikazioaren elkarrekintza edozein ekintza politikoren erdigunean jarri behar da, gobernantza hurrengo azpiataletan deskribatutako moduan eraldatuko bada.

### 2.1. Komunikazioa harremana eta interakzio soziala da

Etorkizuna Eraikizen komunikazioaren kategorizazioan, baliagarria izan daiteke Martín Algarrak (2010) egindako bereizketara jotzea, zeinak adierazten baitu bi ikuspegi nagusitan bil daitezkeela komunikazioaren definizio posible guztiak: harremanen ikuspegian eta ikuspegi sinbolikoan. Argitu beharra dago “komunikazioaren harreman-ikuspegia”, egile horrek ulertzen duen bezala, ez dela “komunikazio erlazionala”, zeinak erakundeen komunikazioa kudeatzeari egiten baitio erreferentzia eta askotariko interesdunetikiko harremanarekin baitu zerikusia. Martín Algarraren ustean, harremanen ikuspegia zabalagoa da, irizten baitio kontaktua

edo beste edozer harreman mota den bakoitzean existitzen dela komunikazioa. Hau da, komunikazioaz hitz egin dezakegu, esaterako, bi objektu edo bi animalia elkarrekin erlazionatzen diren bakoitzean. Ikuspegi sinbolikoan, aldiz, komunikazioa eduki kognitibo batzuk transmititzen dituzten harremanetara mugatzen da. Bien artean, komunikazio politikoa ikuspegi sinbolikoari dagokio, zerbait adieraztea helburu duen ekintzat hartzen baitu komunikazioa.

Martín Algarrak (2010) Schützek errealitatearen ezagutzari buruz egindako teoriak baliatzen ditu kontzeptualizazio hori aztertzeko, eta argudiatzen du komunikazioan eduki kontzienteak partekatzen direla: jakintza, sentimenduak eta abar (39. or.), eta norbaitekin partekatzen dena ez dela galtzen. Alde horretatik, komunikazioa “errealitate sozial” bat da. Norbaitekin partekatzeko, beharrezkoa da norbait egotea. Eta, era berean, partekatu ahal izateko, “mundua jakintza garrantzitsu bihurtzen jakin behar da” (39. or.), sinboloak produzitzeko abileziaren bidez. Martín Algarraren (2010) komunikazioari buruzko teorien berrikuspen zabala oinarri hartuta, ondoriozta daiteke komunikazioa interakzio sozialeko prozesu bat dela, eta gutxienez bi subjektuk parte hartzen dutela (batak adierazi egiten du, eta besteak, berriz, interpretatu). Biek ala biek nahita partekatzen dute errealitateari buruzko jakintza.

Interakzio sozialaren ideia ezaugarri erabakigarria da Etorkizuna Eraikizi gehien komeni zaion komunikazio politikoa formaren ikuspegi zabalagoa ulertzeko. Martín Algarrak azaltzen duen bezala, eskola eta teoria soziologikoei, hasi konstruktibistetatik (interakzionismoa edo fenomenologia) eta estrukturalistetaraino, guztiek hartzen dute komunikazioa ekintza eta interakzio soziala ahalbidetzen dituen elementutzat. Badira aldeak interakzio hori azaltzeko orduan, baina interpretazio guztiek onartzen dute komunikazioak —eta haren dimentsio sozialak— edozein gizartetan duen garrantzia. Interakzio sozialaren ideia dago Etorkizuna Eraikizetik komunikazioari buruz duen ikusmoldearen muinean, eta mezuak edo bitartekotza baino haratago doa.

## 2.2. Komunikazio instituzionala konfiantza sortzeko

Etorkizuna Eraikizen komunikazioaren bigarren ezaugarri bat da konfiantza erakitzen duen elkarlaneko gobernanta eredu bat adierazteko diseinatu zela. Konfiantza izan da komunikazioaren helburuetako bat. Gutiérrez Garcíaren arabera (2013), “konfiantza lantzeko funtsezko aldagaietako bat publikoarekin komunikatzeko harremana da; beraz, funtsezkoa da komunikazio eraginkorra” (13. or.). Hala eta guztiz ere, garrantzitsua da kontuan hartzea aldagai ezberdin askok parte har dezaketela komunikazioa zein konfiantza eratzeko prozesuetan. Gutiérrez Garcíak (2013) dioenez, “sinesgarritasunaren eta konfiantzaren krisia berrezartzea faktore ugarien mende dago; horien artean, komunikazioak eginkizun garrantzitsua izan dezake, baina ez erabakigarria, aurretik beste arazo batzuk zuzendu ez badira” (52. or.). Hau da, konfiantzak hainbat kausa ditu. Horri dagokionez, Gaberrek (2009) argudiatzen du gizarte demokratiko konplexuetan komunikazio

publikoa areagotzeak eta informazio gehiago eskuratzeko aukerak ez dutela beti sortzen konfiantza maila handiagoa.

Konfiantzak pertsonen eta erakundeen arteko ekintza kolektiboa errazten du, lankidetzeta eta arau eta balio komunak eraikitzea sustatzen duen heinean. Luhmannek (1988), Putmanek (2000) edo Giddensek (1990), besteak beste, azpimarratzen dute zer-nolako garrantzia duen balio ukiezin horrek edozein gizarte sistemaren funtzionamendu egokian. Konfiantza funtsezko eta berezko elementua da komunikazio prozesuetan, eta ezinbestekoa gizarte demokratiko ororentzat. Gutiérrez García (2013) dioen bezala, “konfiantza balio handiko aktibo ukiezina da sistema demokratiko eta sozial batean; izan ere, erakundeen legitimitate soziala elikatzen du, eta erabakiak hartzea errazten die herritarrei, haren gordailuzainaren fidagarritasuna egiaztatzeko lan neketsua egin gabe, batez ere gizarte konplexuetan” (51. or.).

Hain zuzen ere, sistema demokratikoak dituzten gizarte konplexuetan, aldatu egin dira komunikazio politikoaren ikuspegiak eta definizioak, komunikazioa politikaren eranskin gisa ikustetik, komunikazioa politikaren erdigunean kokatzen den ikuspegi bat izatera iritsi arte. Fagen (1966), Blake eta Haroldsen (1975), Meadow (1980) eta halako autoreek uste zuten komunikazio politikoak sistema politikoan eragina izan dezaketek ekintza guztiak zirela. Ideia nagusia zen bi mundu bereizi zirela, komunikatzailea eta politikaria, eta bata besteari eragiten ziola.

Ondorengo akademikoek, hala nola Wolton (1992), Shudson (1997) eta Canel (1999), sistema politikoan eta erabaki publikoetan eragina duten eragile guztien arteko harremanak eta elkarrekintzak azpimarratu zituzten, komunikazio politikoaren prozesuen osagai gisa. Ikuspegi horretatik, komunikazio politikoak espazio publikoan —eta, beraz, sistema politikoan— nolabait esku hartzen duten ekintza komunikatibo eta eragile guztiak biltzen ditu. Ildo beretik, Canelek (1999) komunikazio politikoaren hiru funtzio nagusi identifikatzen ditu gutxienez: edozein erabaki hartzeko beharrezko informazioa eta komunikazioa ematea; erabakiak hartzeko eta betearazteko prozesuak legitimatzea; eta gizarteen antolaketa kolektiborako beharrezkoa den eztabaida ahalbidetzea. Ikuspegi horretan, komunikazio politikoak ekintza politikoaren funtsezko zutabea da.

Komunikazio instituzionala da arlo nagusietako bat komunikazio politikoaren eremu zabalean. Sistema demokratikoetako erakunde publiko guztiek, edozein izanik ere haien ahalmenak, eremu geografikoa edo tamaina, komunikazio premia jakin batzuk dituzte herritarrekiko eta ezaugarri komunak dituzten beste erakunde batzuekiko harremanetan. Komunikazio instituzionalaren diziplinak barnean hartzen ditu komunikazio prozesu horiek guztiak, zeinen betebeharrak nagusia baita, eguneroko eginkizunetatik eratorritako behar praktikokoak asetzea gainera, erakundearen existentziari berari erantzutea. Canelek (2010) dioen bezala, erakundearen identitatea ez da eraikitzen legearen bidez bakarrik; beste gai batzuekin ere lotzen da, hala nola erakundeak bere burua definitzeko duen moduarekin, helburuak planteatzeko edo ekintzak justifikatzeko duen gaitasunarekin, besteak bere ekintzetan inplikatzeko duen gaitasunarekin... Ikuspegi horretatik, komunikazio

instituzionala erakundearen dimentsio estrategikoarekin lotuta dago. Beraz, komunikazioak bat etorri behar du erakundearen proiektuarekin eta identitatearekin, eta ezin da mugatu egiten duenari buruzko informazioa ematera, erakundea bera osatzen duen elementua baita. Horrenbestez, komunikazio estrategiek eta plangintzak erakundearen oinarrian egon behar dute, sinesgarri eta koherente izan dadin.

Era berean, Canel eta Sandersek (2013) Botan eta Taylorren lana (2004) hartzen dute abiapuntutzat, eta ondorioztatzen dute komunikazio instituzionala ikus-teko moduak ikuspegi funtzional batetik ikuspegi kosortzaile batera eboluzionatu duela. Lehenengoak publikoa eta komunikazioa erakundearen helburua lortzeko tresna edo bitarteko gisa ikusten ditu; bigarrenak, berriz, erakundearen esanahi eta komunikazio sortzailatzat ikusten du publikoa (35. or.). Baterako sorkuntzako ikuspegi hori bat dator erabat erakunde komunikazioaren nozio erlazionalarekin, oro har, eta komunikazio instituzionalarekin bereziki (Canel eta Sanders, 2013; Gutiérrez García, 2013).

Kontuan izanik komunikazio instituzionala erakundearen ingurunearekiko hainbat mailatako harremanean modu integralean eta estrategikoan ikusteko eta aplikatzeko joera, funtsezkoa da elkarrizketa. Benetako harreman komunikatibo bat izateko, publikoa —hau da, herritarrak— solaskidetzat hartu behar dira, eta ez komunikazioaren helburu pasibotzat.

Etorkizuna Eraikiz ekimenean aurrera egiteko erabilitako komunikazio kontzeptua garatzean, kontuan izan genituen komunikazio instituzionalean nagusi diren joerak, eta, zehazkiago, haren dimentsio estrategikoaren garapena, gizarte konplexuen egungo beharrei erantzuteko bokazioa eta konfiantza sortzeko helburua.

Hala ere, zer-nola agertu da komunikazioaren ikuspegi hori Etorkizuna Eraikizen? Nola aplikatu da interakzio sozialaren ikuspegi teorikoa? Etorkizuna Eraikizen komunikazioak betetzen ditu benetan konfiantza eraikitzeari buruzko jarraibideak? Hurrengo ataletan jorratuko ditugu galdera horren erantzunak.

### **3. Komunikazioaren kudeaketa Etorkizuna Eraikizen: ikuspegi kontzeptualetik eguneroko errealitatera**

Etorkizuna Eraikiz ikuspegiaren ezaugarrien artean, komunikazio integrala, erlazionala eta konfiantzazkoa ageri dira. Alabaina, kontzeptu hori praktikan jartzeak badu erronkarik; izan ere, lan prozesuak aldatzea, lehendik diren inertziak gainditzea eta helburuetan adostasuna lortzea eskatzen du. Hori argi geratu zen Etorkizuna Eraikizen parte hartu zuten eragileekin: arduradun politikoak, Gipuzkoako Foru Aldundiko teknikariak (funtzionarioak), arduradun politikoak, komunikazio arduradunak, alderdi interesdunak eta komunikabideak.

Oro har, esperientziak erakutsi du aldaketak ezin direla oso-osorik aplikatu egun batetik bestera. Etorkizuna Eraikizen kasuan, eboluzio prozesu bat gertatu da azken bost urteotan (2017-2022). Neurri batean, faktore hauek baldintzatu



zuten hori: ekimenaren kronogramak berak (hauteskunde garaian jarri zen mar-txan); Gipuzkoako testuinguru politiko, ekonomiko eta sozialak; eta inplikatura-ko eragileek izandako aldaketa kulturalak. Oro har, komunikazioaren ikuspegia ez zen berdina izan, esaterako, Etorkizuna Eraikiz abian jartzean, programa aurkeztu behar izan zenean eta ikusgarritasuna eman behar izan zitzaionean —azken urtee-tan gertatu den bezala, ekimenaren espazio, prozesu eta proiektuen benetako ebi-dentzia materialak abian direnean—. Bilakaera horrek agerian utzi du badaudela palanka dinamikoak, baita tentsioak, kontraesanak eta hutsuneak ere kontzeptua-lizazioaren eta garapen praktikoaren artean.

Ondoren, orain arte egindakoa aztertuko dugu, Etorkizuna Eraikizen komuni-kazioko hiru arlo ardatz harturik: harreman instituzionalak, komunikabideekiko harremanak eta komunikazio digitala. Bereziki landuko ditut arlo horiek, oso ga-rrantzitsuak izan baitira Etorkizuna Eraikiz garatzerakoan. Horiexek ziren, hain justu, organigraman identifikatutako eremuak, 2019ko gobernuaren agintaldiaren hasieran komunikazio esparrua berrantolatu zenean. Aurreko agintaldian (2014-2019), Gipuzkoako Foru Aldundiak departamentu bakarrean bildu zuen komu-nikazioa, zeinak zuzenean erantzuten baitzion Diputatu Nagusiaren Kabineteko Komunikazio Bulegoari. Abian den agintaldian (2019-2023), berrantolatu egin da: bada komunikazio departamentu bat, hiru azpieremurekin (harreman institu-zionalak, komunikazio digitala eta komunikabideekiko komunikazioa), eta bakoit-zak bere arduraduna du. Etorkizuna Eraikizen komunikazioa ere arlo eta zeregin banaketa horretan oinarritu da.

Jarraian, labur-labur deskribatzen da eremu horietako bakoitzean egindakoa, eta bereziki azpimarratzen dugu kontzeptuaren eta praktikaren arteko arrakala, bai eta gure ustean aurrez aurre ditugun erronkak ere.

### 3.1. Harreman instituzionalak

Gizarte zibilarekiko lankidetzeta, definizioz, erabakigarria da Etorkizuna Eraikiz ereduari. Hori horrela den heinean, gizarteko beste erakunde eta antolakunde bat-zuekiko harremanek osatzen dute Etorkizuna Eraikizen elkarlaneko gobernantza ereduaren eta, beraz, haren komunikazioaren oinarri nagusia.

Garrantzitsua da azpimarratzea Foru Aldundiak bi harreman mota dituela fun-tsean Etorkizuna Eraikizen esparruko erakundeekin:

1. Harreman instituzional formalak: hau da, Foru Aldundiak lurraldeko beste agente batzuekin dituen harremanak ezartzeko, mantentzeko eta sendotzeko ekintzak. Hor sartzen dira, besteak beste, bisita ofizialak, lankidetzeta hitzarme-nak, ekitaldi publikoak, aurkezpenak, eta abar. Formalizat jotzen dira, nola-baiteko egitura eta formalizazioa baitituzte.
2. Etorkizuna Eraikiz osatzen duten ekimenen ondoriozko harreman insti-tuzional informalak (espazioak, proiektuak, prozesuak). Harreman ho-riek etengabeko interakzioa sortzen dute, hamaikatxo baitira topaketarako,

eztabaidarako, hausnarketa partekaturako eta elkarrizketarako espazioak, argitalpen honen lehen kapituluaz azaltzen den bezala.

Esan liteke harreman formalen ekintzak eta eszenaratzeak ildo klasikoago bati jarraitzen diotela, hainbat hamarkadatan garatu den ordezkari-tza instituzionalaren logikan oinarritzen baitira. Hala ere, Etor-kizuna Eraikizek eman du aukerarik lehendik zeuden harreman batzuetan eduki berriak txertatzeko, proiektu eta lankidetzaz modu berriak ezarriz eta beste eragile batzuekin harreman berriak lortuz. Horren adibide dira, konparazio baterako, enpresa munduarekiko harremanak. Etor-kizunerako lankidetzaz proiektu berriak abiarazita, Etor-kizuna Eraikizek aldatu egiten du egungo harreman instituzionalen eredia, modu partekatuagoak sortzen ditu Gipuzkoako errealitatea ikusteko, eta eragile ekonomiko berriak sartzea ahalbidetzen du, zeinak edukien bidez soilik hasten baitira harremanetan. Etor-kizuna Eraikiz filosofiarekin bat etor-ritz, konfiantza indartu nahi izan dugu —baita harreman formalenetan ere—, eta ereduarekin bat datozen edukiak eskaini nahi izan dizkiegu lankidetzaz eta ekitaldi publikoei.

Berritzaileena, ordea, bigarren harreman mota da; hau da, harreman informala. Gipuzkoako Foru Aldundiak eta askotariko eragileek harremanetan eta interakzioan jarduteko aukera berriak sortu dira, besteak beste, beste erakunde publiko, gizarte erakunde, enpresa, unibertsitate, garapen agentzia eta abarren artean. Harreman horiek oso maila desberdinetan ezarri eta garatu dira: pribatua eta publikoa, Think Tankarekin eta halako proiektu edo espazioekin lotutako harreman informaletan, aurrez aurre zein online, ordezkari-tza instituzionalean eta ordezkari-tza pertsonalean, eta abar.

Hainbat ekintzaren bidez eman da harreman instituzional horien berri: Etor-kizuna Eraikizen hasierako aurkezpenak (2017an) unibertsitateei, Gipuzkoako eragile ekonomiko eta sozial nagusiei, eskualde garapeneko agentzietan eta Foru Aldundiko langileei; eztabaidak Gipuzkoako eragile ekonomiko, sozial eta kulturalekin, Etor-kizuna Eraikizen agendako gai estrategikoen lerrotatzea zabaltzeko; bilerak nazioarteko adituekin; bilerak proiektu pilotuen bultzatzaileekin; proiektu esperimentalen aurkezpenak; lankidetzaz hitzarmenak sinatzea unibertsitateekin, garapen agentziekin eta abarrekin; *Etor-kizuna Eraikids* (ikastetxeekin batera garatutako ekimen bat, ikasleekin etorkizunaz hitz egiteko); hitzaldiak eta udako ikastaroak; erreferentzia zentro bakoitzaren kokalekua markatzeko ekitaldiak; webinarriak eta mintegiak Etor-kizuna Eraikizen agenda politiko berriari buruz; panel politikoaren bilerak alderdi politiko batzuen eta besteen partaidetzarekin; Etor-kizuna Eraikizen osoko bilkura, zeinak (aurreko kapituluetan aipatu den bezala) sektore publiko eta pribatuko erakundeak biltzen baititu; Euskal Herriko Unibertsitateak gidatutako hausnarketa foroa, zeinean herritarrek elkarrekin hitz egiteko aukera baitute; eta abar. Laburbilduz, Etor-kizuna Eraikizen barruko gu-nee eta prozesuek aukera ugari eskaintzen dituzte eragileen artean harremanak sustatzeko. Horrela sortutako erakunde harremanen ekosistema horretan, Gipuzkoako Foru Aldundia izan da erakunde nagusia, baina ez bakar- ra (eta ez da

izan beti funtsezkoa). Hori horrela, Etorkizuna Eraikizetik sortutako interakzioak indartu egin ditu kualitatiboki eta kuantitatiboki Gipuzkoako Foru Aldundiaren harreman instituzionalak, eta, horretaz gainera, estutu egin ditu ekimen batzuetan eta besteetan parte hartzen duten eragileen arteko hartu-emanak ere.

Nolanahi ere, harreman batzuk estutu dira, bai, baina instituzionalei dago-kienez, oraindik iristeke gaude nahiko genukeen eredura. Ildo horretan, hainbat erronka identifikatu dira:

- Eragile ekonomiko, sozial eta kultural askok, oraindik ere, protokolo elementu gisa ikusten dituzte elementu instituzional asko, eta ordezkari-tza instituzionalagatik bakarrik jotzen dute haietara. Urte eta hamarkada luzeetan garatu den harreman instituzionalen kultura dela eta, parte hartu duten eragile batzuek —batez ere aspalditik dihardutenek— zailtasunak dituzte Etorkizuna Eraikizen testuinguruan antolatutako ekitaldien atzean dagoen filosofia onartzeko. Talde eta herritar batzuek marketin politikotzat jo izan dituzte ekitaldi horiek. Beste era batera esanda, eszeptizismo apur bat ageri da hartzaileen artean, ekitaldiok eta haien egiazkotasunari dagokienez. Beraz, lanean jarraitu behar dugu baldintza egokiak sortzeko antolatzen diren ekitaldi, ekintza eta bileretan, horrela lortuko baita lankidetzaren harremanak sendotzea eta sinesgarritasuna eta konfiantza berreskuratzea.
- Gaur egungo formatuak oraindik ez dute aukerarik ematen pertsonen ekarpenak egin eta parte har dezaten, ez behintzat Etorkizuna Eraikiz komunikazio ereduak eskatzen duen neurrian. Beraz, ahalegina egin behar dugu parte hartzea erraztuko duten formatuak aurkitzeko.
- Ekimenetan eta, horrenbestez, harreman sisteman parte hartzen duten guztiak ez dira sentitzen Etorkizuna Eraikizeko kide. Erronka argietako bat proiektuaren partaide izatearen sentimendua sustatzea da. Zaila da herritar arruntak erakartzea antolatutako ekitaldietara (hau da, Etorkizuna Eraikizekin lan egiten duten erakundeetako kide ez direnak inguratzea). Beraz, herritar arruntentzako espazio erakargarriak sortzea da erronka; hala, arreta berezia jarri behar zaio haiek entzuteari (haien interesak eta kezak ezagutzeko), bai eta formatu berritzaileen eta jendearengana hurbiltzeko bestelako moduen alde egiteari ere.

### 3.2. Komunikabideekiko harremanak

Gipuzkoako Foru Aldundiaren komunikazioak hedabideekiko harremanak lehenetsi ditu, beste komunikazio eginkizun batzuen kaltetan. Komunikabideak ageri dira komunikazio estrategiaren epizentroan. Askok sinplifikatuz, esan liteke hau izan dela komunikazio politikoa ikusteko modurik ohikoena, horretan lan egin duten pertsonen artean: “Komunikabideetan ondo funtzionatzen duen edozer komunikazio arrakasta izan da”. Horrek ekarri du gauzak eta ekimenak egiteko modu jakin batzuk eta inertziak sortzea, eta, gure barne gogoeten arabera, ez datoz guztiz bat Etorkizuna Eraikizen komunikazio kontzeptuarekin.

Era berean, garrantzitsua da kontuan hartzea Gipuzkoak ekosistema mediatiko txiki samarra duela, eta mundu guztiak ezagutzen duela elkar. Horrek inpaktu are handiagoa du Foru Aldundiak komunikabideekin dituen hartu-emanetan.

Etorkizuna Eraikizek bi arrazoiengatik behar ditu hedabideak: batetik, ekimena interesdunen artean legitimatzeko, horietako batzuen aburuz garrantzitsua baita Etorkizuna Eraikizen ikusgarritasun mediatikoa; eta, bestetik, herritarren artean jakintza sustatzeko. Horregatik, Etorkizuna Eraikizen komunikazio estrategiaren erdigunean egon dira komunikabideak hasiera-hasieratik, eta langileak jabetu dira estalduraren beharraz.

Hasiera batean, publizitate agentzia batekin jardun genuen komunikazio estrategia lantzeko. Prentsaurrekoak egiteaz gainera, elkarriketak eman eta komunikazio kanpainak antolatu genituen. Alabaina, ez zen eginkizun samurra hurbilketa hori. Kazetari gehienek marketin politikorako beste estrategia baten barruan ikusten zuten Etorkizuna Eraikiz, komunikazio jarduera horiek ez baitzieten ematen nahi zuten informazio kantitatea eta mota. Ia ezinezkoa zen egunero sei prentsaurreko ematen zituzten kazetariekin elkarlaneko gobernanzaz hitz egitea eta haien arreta bereganatzea. Xehetasunak nahi zituzten, datu ukigarriak, datak, zenbat milioi euro, eta horrelakoak. Oso zaila zen albistegietarako gako erakargarri bat asmatzea. Eta horrela, 2018 eta 2019 artean (gobernuaren agintaldiaren bigarren erdian), komunikazio modu orokorrago bat ezartzea erabaki genuen, etorkizunari erreferentzia eginez eta Foru Aldundia interes orokorreko gaiekin lotzen saiatuz, hala nola biztanleriaren zahartzea eta zaintza, lanaren etorkizuna, klima aldaketa eta trantsizio ekologikoa, digitalizazioa eta abar.

Etorkizuna Eraikizen parte hartzen duten pertsonek egindako hausnarketa baten arabera, hasierako zailtasun horiek gainditu egin ziren erreferentzia zentroak sortzen hasi zirenean, 2019tik aurrera. Ideiatik errealitatera eramateko aukera eskaintzen zuten, proiektuari mami materialen bat emateko aukera. Kazetariekin izandako elkarriketetan eta komunikabideetan jasotako hedapenaren arabera, une horretatik aurrera hasi zen proiektua sinesgarritasuna lortzen: erreferentzia zentroak sostengatzen zituzten oinarriak martxan jartzen hasi ziren; zentro horien arduradunek komunikabideen espazioa hartzen zuten, eta komunikabideak harokorrago bilakatu ziren. Etorkizuna Eraikizi buruzko informazio gehiago eskatzen zuten, prentsa dei gehiagotan agertzen hasi ziren, eta informazio gehiago eman zieten gobernu proiektu honetako gaiei eta arduradunei.

Aldi berean, Gipuzkoako Foru Aldundiaren komunikazio eginahal handiena Etorkizuna Eraikizera bideratu zen, hau da, Etorkizuna Eraikiz lehenetsi zen komunikaziorako eta posizionamendu publiko eta sozialerako estrategia nagusi gisa. Hainbat publizitate kanpaina jarri ziren abian, eta inbertsio handia egin zen komunikabideetan. Horrek guztiak areagotu egin zuen Etorkizuna Eraikizen ikusgarritasuna, nahiz eta batez ere etorkizunaren ideia orokor batekin lotzen zen, eta gutxiago elkarlaneko gobernanzarekin.

2019ko maiatzeko hauteskundeak mugarri garrantzitsua izan ziren. Hauteskunde lehia ikusita, presio handia zegoen ikusgarritasun nahikoa emateko. Baina, aldi

berean, bazen uste zuenik ikusgarritasun handiegia izateak are susmo handiagoa piztu zezakeela Etorkizuna Eraikizen ustezko hauteskunde interesaren gainean.

Agintaldi berria hastearekin batera (2019ko uztaila), eta hauteskundeek eragindako tentsioa alde batera utzita, Foru Aldundiaren estrategia zuzentzeaz arduratzen zirenek erabaki zuten iritsi zela ekimena sendotzeko eta aurrera egiteko unea. Etorkizuna Eraikiz “kualifikatzea” esaten zioten prozesu horri. Irizten zioten publizitate kanpainekin eta ekitaldi instituzionalekin lortu zela marka zabaltzeko helburua, hau da, proiektuari ikusgarritasuna ematea. Hala jaso zen soziometroan, biztanleriari egindako aldizkako inkestetan, zeinak hamar puntuko igoera erakutsi baitzuen haren gaineko ezagutzan, 2018ko urritik 2019ko urrira bitartean. Beraz, uste zuten bazela garaia sinesgarritasuna lortzeko. Asmoa zen bertan behera uztea jendeak marketinarekin modu negatiboan lotu zitzakeen komunikazio ekintzak, eta Etorkizuna Eraikizen egiten ari zena komunikabideetan eta herritarren artean zabaltzea. Lorpen material nabarmenak egin ziren: *think tank*ak, erreferentzia zentroak, proiektu pilotuen deialdiak, herritarrentzako dirulaguntzak berrikuntza sozialeko proiektuetarako, udal kontseiluen sare bat eredia zabaltzeko, eta abar. Beraz, posible zen norabide aldaketa bat, seriotasuna eta sinesgarritasuna irabazteko, eta ez interesdunekin bakarrik, baita herritarrekin ere hedabideetan. Gai honetan lan egiten dugunok irizten genion aldaketa zantzuak ageri zirela komunikabideetan. Ikusten hasiak ziren astero proiektu ezberdinen aurrerapenei buruzko kontuak jasotzen zituztela, politika eta lorpen berriz horniturik aurkezten zirela, eta benetako irabaziak ikusteko aukera ematen zitzaizela, adibidez, erreferentzia zentroetara egindako bisiten bidez. Labur esanik, ikusten zuten elementu erreal eta ukigarriez ari ginela.

Hemen aipatu den bezala, komunikabideekiko harremanean izaniko bilakaera positiboa izan da gure ustean, Etorkizuna Eraikiz hazten joan den heinean eta aurrerapen nabarmenak egin diren heinean hasiera batean marketin politiko hutsa ziruditen alorretan. Hala ere, bada oraindik ere kezkarik hedabideekin dugun komunikazioari dagokionez.

- Edukien ekoizpenean egin dugun inbertsioa desproporzionatua izan da benetan lortutako hedapen mediatikoaren aldean. Horrek erronka bikoitza dakar: batetik, selektiboagoak izan behar dugu zabaltu beharreko edukien inguruan, eta, bestetik, albisteen erakargarritasun handiagoa duten gaietan jarri behar dugu arreta.
- Elkarlaneko gobernantza eredia bera eta Etorkizuna Eraikiz sustatzen ari den eduki, prozesu eta errealitate konplexu gehienak ez dira gututz erakargarriak. Ikusteke dago, denboraren poderioz eta kultura aldatuta, planteamendu horiek heldu eta garatu ahala, oihartzun handiagoa izango duten pixkanaka-pixkanaka hedabideetan.
- Komunikabideek errealitate ukigarriak behar dituzte, eta, askotan, elkarlaneko gobernantzarekin lotzen den berrikuntza publikoa eta politikoa elementu ukiezinetan oinarritzen dira, ukigarrietan baino gehiago. Erronka honek gutxienez bi auzi planteatzen ditu: Nola lortu ukiezina ikusgarri eta ulerterraz

bihurtzea? Eta nola jakin dezakegu komunikabideetako kudeatzaileok zer-nolako garrantzi sozial, politiko, ekonomiko eta kultural duen horrelako edukiei lekua emateak?

- Etorkizuna Eraikizen komunikazio gai nagusia, hedabideei dagokienez, erakunde publikoa da, arduradun politiko nagusiek gorpuztuta. Horrek zehazten eta mugatzen du jakinarazten denaren irismena eta eragina. Erronka da alderdi interesdunei protagonismo handiagoa ematea Etorkizuna Eraikizen nortasuna desitxuratu gabe eta Gipuzkoako Foru Aldundiarekin harreman narratiboa mantenduta.

### 3.3. Komunikazio digitala

Estrategia digitalaren bidez, herritarren eta erakundearen arteko komunikazioaren kalitatea hobetu nahi izan da. Alde batetik, sare sozialek hainbat aukera interesgarri eskaintzen dituzte elkarlaneko gobernantzan oinarritutako ekimen bat komunikatzeko eta eztabaidatzeko. Eta, bestetik, Etorkizuna Eraikiz ekimenak berak eduki, marka eta elkarrekintzarako aukera berriak eskaintzen ditu, Gipuzkoako Foru Aldundiaren komunikazio digitalan aurkitzen diren mugetatik haratago joan daitezkeenak, kontuan izanik komunikazio digitalaren izaerak eduki instituzional oro zabaltzeko joera duela eta gutxi erakartzen duela onlineko erabiltzaile arrunta. Beraz, aukera hau baliatzen saiatu gara jauzi kualitatibo bat emateko komunikazio digitalaren alorrean.

Gure helburua da bermatzea Etorkizuna Eraikizen komunikazio digitalak bi norabideetan funtzionatzen duela. Alde batetik, jendeari ekimenaren eta garatzen ari diren proiektuen berri eman nahi diogu. Bestetik, kanal digitaletan gizartearen zuzeneko eta berehalako feedbacka lortzeko aukera gehiago eskaintzen dituzte. Etorkizuna Eraikiz filosofiarekin bat etorritik, Gipuzkoako onlineko gizarte osoa interesdun digital bihurtu nahi dugu ekimenean. Hala ere, kontuan harturik proiektuaren konplexutasuna, herritarrek gobernuaren ekimen batekin konektatzeko behar duten distantzia, eta erakundearen eta gizartearen arteko komunikazioak benetan bi norabidekoak direla bermatzeko zailtasuna, publiko jakin batzuekin baino ezin dugu jardun komunikazio digitalan orain-oraingoz.

Xede hartzaileak bi mailatan bana daitezke. Batetik, Etorkizuna Eraikiz ekosistema; hau da, politika publikoekin lotutako erakundeak, proiektua ezagutzen duen publiko kualifikatua. Horiek jakintza eta interes handiagoa ageri dute ekimenarekiko, era batera edo bestera parte hartu baitute. Gainera, aktiboagoak dira eta gehiago parte hartzen dute, eta horiei esker, irismen eta inpaktu handiagoa ari da lortzen komunikazio digitaletan, ondoren haien sareetan zabaltzen baitituzte Etorkizuna Eraikizen edukiak. Eta, bestetik, gizarte zabalagoa; Etorkizuna Eraikizetikiko interes gutxiago ageri dute, eta ez daude oso informaturik haren gainean. Publiko horrekin, gure komunikazioa norabide bakarrekoa da azkenean; erabiltzaileek ez dute asko parte hartzen eta ez dute erakusten informazioa jasotzeko interesik.

Hauek dira Etorkizuna Eraikizen komunikazio digitala definitzen duten ezaugarrietako batzuk:

- Webgune instituzionalak ekimenaren ezaugarri orokorrei buruzko informazioa ematen du eta azken berriak eskaintzen ditu, eta, aldi berean, erabiltzaileek parte hartzeko eta elkarri eragiteko espazioetarako sarbidea eskaintzen du.
- Baditugu profilak Twitterren, Facebooken, Instagramen eta LinkedInen. Kanal guztiak aktibo daude eta aldian-aldian eguneratzen dira.
- Kanal horiek modu desberdinean tratatzen dira, segmentu bakoitzaren beharren eta bakoitzak eskaintzen dituen aukeren arabera.

Oro har, komunikazioa indartu egin da kanal horietan guztietan, baina estrategia desberdinekin. Informazioa gehiago eguneratzen dugu; edukiak egokitu egin dira erabiltzaileek parte hartzea sustatzeko, eta ekimena humanizatu egin da (aurpegiekin), Etorkizuna Eraikiz hurbilagoa izan dadin. Kanal bakoitza segmentu ezberdinen artean lotura sortzeko eta ekimenari zilegitasuna emateko erabiltzen saiatzen gara, modu zuzenago eta eraginkorrago batean. Bitarteko bakoitza erabiltzaileen ekarpenak jasotzeko erabiltzen da, bai eta haiekin interakzioan jarduteko ere, modu berehalakoan, indibidualean eta pertsonalizatuan. Adibidez, galderak, datuak, adibideak eta abar planteatzen dira, Etorkizuna Eraikizekin lotutako gaiei buruzko informazioa eskaintzeaz gainera; horrek aitzakia gisa balio du, erabiltzaileen arteko interakzio “naturalagoa” lortzeko. Ildo beretik, baztertu egiten dugu instituzionalagoa den eszenaratzea, gaitzespen handiagoa eragingo bailuke sareetan. Aldiz, publiko digital objektiboan gustuekin hobeto lotzen diren irudiak aurkitzen saiatzen gara.

Argi dago komunikabide digitalen potentzial handia eskaintzen dutela Etorkizuna Eraikiz herritarrengana hurbiltzeko eta haiekin harreman estuagoa, gizatiarra eta zuzenagoa ezartzeko, elkarrizketa digitalen bidez. Horregatik, esparru digitalean ere eraiki eta gara daiteke elkarlaneko gobernantza. Komunikazio digitalen estrategia helburu horrekin dago diseinatuta, baina oraindik hainbat erronka ditugu aurrez aurre:

- Oraindik ez dira ezarri beharrezko baldintzak espazio digitalean elkarlaneko gobernantza garatzeko. Komunitate digital sendoago eta egonkorrago bat sortu behar da interakzio gehiago eta kalitate hobegoko elkarrizketarako aukerak ahalbidetzeko.
- Kezkaturik gaude ea zer-nola zabaldu eta hobetu ote dezakegun Gipuzkoako Foru Aldundiaren eta herritarren arteko interakzioa ingurune digitalean, Etorkizuna Eraikizen bidez. Metodo eta kanal berriekin probatu eta esperimentatu dugu, baina badira oraindik ere mugak, eta errealitatea nahiko genukeenetik oso urrun dago oraindik.
- Ez dugu guztiz asmatu sareen edukiak sortzen edo egokitzen, publiko orokorrari dei egiteko moduan. Esate baterako, Think Tankak, zeina Etorkizuna Eraikizen muina baita, dokumentu eta gogoeta garrantzitsu eta sakonak sortzen ditu lurraldeko politika publikoen etorkizunari buruz; hala ere, berez,

- oso zaila da eduki horiek publiko digitalekiko interakzio eta bitartekaritza gai bihurtzea. Kasu honetan, erronka zera da, horrelako edukiak online erraz kontsumitzeko moduan ematea.
- Oraindik oztopo kultural eta politiko asko gainditu behar dira Gipuzkoako erabiltzaileek normaltasunez izan ditzaten harremanak Foru Aldundiaren tankerako erakunde publiko batekin.

#### **4. Zenbait ondorio komunikazioari eta Etorkizuna Eraikizi buruz**

Etorkizuna Eraikiz ereduako komunikazioaren kontzeptua azaldu eta praktika erreala ikuspegi eta komunikazio eremu desberdinetatik aztertu ondoren, jarraian kontuan hartzeko ondorio batzuk azaldu nahiko genituzke.

Lehenik eta behin, garrantzitsua da azpimarratzea Etorkizuna Eraikiz ereduaren komunikazioa hartzen dela elkarlaneko gobernantzaren jatorri eta xede gisa. Esperientziak erakutsi du komunikazioa dela ereduaren parte bat, eta interakzioak bilatzeko eta indartzeko erabil daitekeela. Horrek esan nahi du harremanetarako hurbiltzeta bat egin behar dela. Hala ere, komunikaziora hurbiltzeko modu horrek komunikazio instituzionalaren berezko behar eta funtzioekin batera bizi behar du, eta horrek, batzuetan, tentsio jakin batzuk sor ditzake, baita ereduaren aurkako praktikak garatu ere. Alde horretatik, esperientziak erakutsi du lagungarria dela harreman ikuspegiaren garapen progresiboa planteatzea, erakundearen eguneroko legitimazioa ahalbidetzen duten komunikazio moduen oreka eragotzi gabe.

Bigarrenik, argi dago oraindik hutsune garrantzitsuak ageri direla kontzeptuaren eta praktika errealaaren artean aztertutako hiru dimentsioetan (harreman instituzionalak, komunikabideekiko harremanak eta komunikabide digitalak). Hiru esparruetan aurrerapen nabarmenak egin dira eta Etorkizuna Eraikiz gertuago dago idealetatik hasieran martxan jarri zenean baino; hala eta guztiz ere, oraindik ere asko falta da azken helburua lortzeko.

Hirugarrenik, bilakaera hori hurbilagoetik aztertuz, ikusten dugu Etorkizuna Eraikiz bultzatzeak aldaketak eragin dituela komunikazio maila eta prozesu desberdinetan; esate baterako, ekintza askotan, ekitaldiak diseinatzeko moduan, komunikazio kudeatzaileen funtzionamenduaren alderdi batzuetan eta komunikazio prozesuetan beretan. Batez ere, eraldaketa bat gertatu da —erabatekoa ez bada ere— Gipuzkoako Foru Aldundiak komunikazioa ikusteko eta gauzatzeko moduan. Etorkizuna Eraikizek, beraz, komunikazioari buruzko ikaskuntza prozesu kolektibo handi bat abiarazi du erakunde osoarentzat.

Laugarrenik, Etorkizuna Eraikizen hainbat lorpen identifika ditzakegu komunikazioaren arloan.

- Espazio eta aukera berriak ireki dira elkarlanerako, eta, hedaduraz, elkarrekin-tzarako eta elkarrizketarako. Kasu askotan, edukiak eta esanahi partekatuak sortzen dituen komunikazio modu bat garatzeko baldintzak ezarri dira.



- Komunikazio espazio eta kanal guztietan, norabide bakarretik noranzko biko ikuspegirako trantsizioa gertatu da. Gipuzkoako Foru Aldundiaren komunikazio digitalerako espazioa berritu, indartu eta hobetu egin da ikuspegi horretatik.
- Aurrera egin da konfiantza sortzeko komunikazioaren alorrean, eta sinesgarritasuna eta fidagarritasuna lortu dira (gutxienez, alderdi interesdunen eta publiko kualifikatuenean artean).
- Erakutsi dugu posible dela —partzialki, behinik behin— komunikazio instituzionala ikuskatzeko eta praktikatzeko beste modu bat ezartzea.

Bosgarrenik, ez dugu ahaztu behar oraindik zailtasun handiak ageri direla Etorkizuna Eraikizek proposatutako komunikazio eredura iristeko.

- Erakundeetan bertan, beste eragile batzuen artean eta komunikabideetan, oraindik ageri da inertzia joerarik maila operatiboan, eta hori ez dator bat proposatutako komunikazio planteamenduekin. Zehazki, gaur egun oraindik ere ikusten dira “bisitaren argazkia” lehenesten duten egoera klasikoak, elkarriketarako espazioak sustatu beharrean.
- Herritarren artean, oraindik ere mesfidantza ageri da Etorkizuna Eraikizun erabilera instrumental eta politikoarekin identifikatzen diren elementu posibleekiko.
- Oraindik ere zailtasunak ageri dira elementu ukiezinak komunikatzeko.
- Oraindik ere zailtasunak daude harreman berriak ezartzeko (adibidez, enpresa munduko eragile garrantzitsuekin eta, oro har, publikoaren zati handi batekin), bai eta harreman erdua indartzen jarraitzeko ere.
- Zalantzak daude Etorkizuna Eraikiz ekimenean parte hartzen duten eragileak zenbateraino sentitzen ote diren ekimenaren parte. Hemen, azter daiteke ba ote dagoen Etorkizuna Eraikiz komunitaterik, ekimen eta proiektu ezberdinetan parte hartzen duten pertsona aktiboenen erdigunetik haratago hazten jarrai dezakeenik.

Seigarrenik, galdera nagusi hau egin nuen kapitulu honen hasieran: Zer ekarpen egiten dio komunikazioak elkarlaneko gobernantzari? Aurreko analisisian oinarrituta, ondorioztatzen dugu komunikazioa ez dela elkarlaneko gobernantzako edozein ekintza jakinarazteko eta legitimatzeko tresna hutsa, eta, aitzitik, erabakigarria dela elkarlaneko gobernantza bera existituko bada. Ildo horretan, interesgarria litzateke sakonagotik aztertzea elkarlaneko gobernantzaren komunikazio bikainak eskatzen dituen elementuak eta ezaugarriak.

Azkenik, eta hasierako galderara itzulita, esan daiteke Etorkizuna Eraikizun kasuan elkarlaneko gobernantzak asko lagundu duela komunikazioan. Gipuzkoako Foru Aldundiaren komunikazio instituzionalean behar zen eraldaketa eragin duen palanka izan da. Beraz, ondoriozta dezakegu elkarlaneko gobernantza prozesuak erakunde publikoen komunikazioa eraldatzeko prozesu ere badirela.

## 5. Profesionalentzako ikasgaiak

- Elkarlaneko gobernantzak komunikazioan pentsatzea eskatzen du, elkarlaneko gobernanzatik bertatik abiaturik. Etorkizuna Eraikizen kasuan, ulertzen da elkarlaneko gobernantza ez dela komunikatzen, baizik eta elkarlaneko gobernantza berez dela komunikazioa. Horrek esan nahi du komunikazioa ez datorrela elkarlaneko gobernantzaren ondoren, baizik eta Etorkizuna Eraikizek bilatzen duen elkarlaneko gobernantza ereduaren espazio eta prozesu guztien parte dela.
- Etorkizuna Eraikizen ikuspegiaren ezaugarrien artean, komunikazio integrala, erlazionala eta konfiantzazkoa ageri dira. Alabaina, kontzeptu hori praktikan jartzeak badu erronkarik; izan ere, lan prozesuak aldatzea, lehendik diren inertziak gainditzea eta helburuetan adostasuna lortzea eskatzen du. Hori argi geratu zen Etorkizuna Eraikizen parte hartu zuten eragileekin: arduradun politikoak, Gipuzkoako Foru Aldundiko teknikariak (funtzionarioak), arduradun politikoak, komunikazio arduradunak, alderdi interesdunak eta komunikabideak.
- Elkarlaneko gobernanzarako, funtsezkoa da —baina ez nahikoa— ongi zehazturiko komunikazio eredu argi bat izatea. Etorkizuna Eraikizen esperientzia kontuan hartuta, komenigarria litzateke, halaber, eredu hori ezartzeko ibilbide orria aurreikustea, horrek dakartzan aldaketa nagusiak kontuan hartuta.
- Konplexua da berez elkarlaneko gobernantza eredu bera, eta konplexuak dira, orobat, Etorkizuna Eraikizek sustatutako eduki, prozesu eta errealitate gehienak. Horrek zaildu egiten du komunikabideak eta herritarrak erakartzea (fisikoki zein birtualki). Oro har, errealitate ukigarriak behar dira; eta, askotan, elkarlaneko gobernanzarekin lotzen den berrikuntza publikoak eta politikoak errealitate ukiezinak izaten ditu oinarrian, ukigarriak baino gehiago.
- Etorkizuna Eraikizen esperientzian, ikasi dugu komunikazioa behar bezala kudeatzeak elkarlaneko gobernantza hobetu dezakeela; eta alderantziz, Etorkizuna Eraikiz bezalako berrikuntza politikoko prozesu batek, jakinik elkarlaneko gobernanzan oinarritua dela, erakunde publiko baten komunikazio prozesuak ere hobetu ditzake.



## 7. kapitulua

# Elkarrekin entzutea eta ikastea: ekinez ikastea elkarlaneko gobernantzarako

ANNE MURPHY, *Lancasterko Unibertsitatea, Erresuma Batua*

MARÍA JOSÉ CANEL, *Madrilgo Unibertsitate Konplutentsea, Espainia*

OLATZ ERRAZQUIN, *Gipuzkoako Foru Aldundia*

ANDER ARZELUS, *Gipuzkoako Foru Aldundia*

ELENA OYÓN, *Ikaskuntzako aholkularia, Erresuma Batua*

### 1. Sarrera

Ekinez ikastea ikuspegi pragmatiko bat da, eta haren xedea da parte hartzaileak gauzak hobetzeko ahaleginetatik ikas dezaten inplikatzeari (Pedler eta Brook, 2017, 217. or.). Hori horrela, antolakuntza testuinguru ugarietan aplikatu da, besteak beste, elkarlaneko gobernantzan (Hale *et al.*, 2018; Murphy *et al.*, 2020; Pedler, 2002, 2020). Reg Revansen lan aitzindariari lotuta (1971, 1982, 1998), ikuspegiak diziplina bat eskaintzen du ekintzara bideratutako ikaskuntzarako. Diziplina hori esplizituki dago zentratutako arazoak konpontzeaz arduratzen direnei axola zaizkien auzietan (Brook, 2022, 7. or.). Ekinez ikasteko eredu klasikoak (adibidez, Pedler, 2008) talde txikiekin lan egiten du —askotan multzo esaten zaie—, zeinetan parte hartzaileek elkarri laguntzen baitiote beren antolaketa arazo larriei aurre egiten eta gauzak aldatzeko ahaleginetatik ikasten. Revansek ez zuen eman ekinez ikasteari buruzko definizio bakar bat ere. Alabaina, adierazi zuen ideia bakuna dela baina ezin dela aplikatu eta erreplikatu formula bat balitz bezala edo “jardunbide egoki” gisa; izan ere, “ekitea ezin da hartu modu orokorrean; beti egon da eta beti egongo da haren baldintzen eta hartara jotzen dutenen mende” (Revan, 1971, 98. or.). Praktikan, Pedlerrek (2008) gogorarazten digunez, horixe da ekinez ikastearen indarguneetako bat. Izan ere:

Aldi berean sakona eta sinplea izateak ez du inoiz gaur balio izateko eta bihar baliorik gabe geratzeko arriskurik, teknika hutsek ez bezala. Beti asmatu behar ditugu geure moduak oinarritzko ideiak praktikan jartzeko. Elementu asmatzaile horrek mantentzen du ekinez ikastearen bizitza (2008, 6 or.).

Gipuzkoan, lantalde txikietan egokitu eta berrasmatu dute ideia horren sinpletasuna, eta beren egin dute. Kontu hori 2018an hasi zen, hauteskunde zikloaren amaiera aldera egindako pilotu txiki baina eraginkor batekin. Ziklo horretan,

zortzi politikari hautetsik (eta bi goi kargudun publikok) ekinez ikasteko ikuspegia probatzea erabaki zuten, “gizarteak zer zioen entzuteko”. Gipuzkoako diputatu nagusia eta haren kabineteburua gidari zirela, talde aitzindari horrek gogo biziz ekin zion ikasteari —eta entzuteari—. Horretarako, lanean hasi, gogoeta egin eta emaitzak partekatu zituzten taldeko kideekin. Taldekideok elkarri babesa eman zioten prozesu horretan, erronkak planteatu zituzten eta, batez ere, entzun egin zioten elkarri. Erronka pertsonalek, zeinak konfiantzaz tratatu baitziren beti, urratsak ekarri zituzten, politikariek esaten zutenaren, egiten zutenaren eta hautesleek entzun eta ulertzen zutenaren arteko arrakalari aurre egiteko. Entzuteko esperientzia horren emaitzen berri beste leku batzuetan eman da, herritarren konpromisoaren (Canel *et al.*, 2022), kapital sozialaren (Barandiaran *et al.*, 2022) eta lidergo ikaskuntzaren (Murphy *et al.*, 2020) gaineko ataletan. Lehen esperimendu horretan sortu zen Ekinez Ikasi ekimena. Euskarazko esamolde horrek ederki asko jasotzen du —eta dinamizatu ere egiten du— ingelesezko terminoaren muina (*action learning*).

Programaren lehen edizio pilotu honetatik, Gipuzkoako Foru Aldundiko pertsonak *accoucheurs* gisa jardun dute (hau da, Revansen arabera, pertsona horiek ikaskuntza gertatzeko eta errotzeko baldintza egokia sortzen dituzte) ekinez ikasteko 11 taldetan, eta, testu hau idazten ari garen garaian, prest egon behar dute hurrengo ediziorako, beste sei talde gehituko baitira ikasketa prozesu kolektibora. Hurrengo ataleko edizio ezberdinak labur-labur deskribatu aurretik, garrantzitsua da hausnartzea zergatik den planteamendua hain egokia. Hiru arrazoi erabakigarri identifikatzen ditugu horretarako. Lehenik eta behin, ikuspegiak itxaropena eman du elkarlaneko gobernantza eragiten duten eguneroko lan harremanak beste modu batera gauzatu ahal izateko. Pentsatzekoa denez, parte hartzaileek ondortxo dakite aldaketa kudeatzeko aurreko saioek porrot egin dutela, eta, ondorioz, errespetuz eta arretaz tratatzen dute programaren inguruko energia positiboa. Alabaina, gehienek kitzikapen sentsazio bat partekatzen dute, oraingoan bestelako emaitzak izango dituztelakoan. Bigarrenik, ekinez ikastearen premisa da “Ni arazoaren parte naiz eta arazoa nire parte da” erako auzietan esku hartu behar dela (Pedler, 2008, 11. or.), eta, hori hala izanik ere, ez da norbanakoaren trebetasunak eta ezagutzak ardatz dituen ikaskuntza tradizionala, baizik eta esanahiak sortzeko prozesu partekatu eta kolektibo bat, testuinguruak, materialak eta gorputzak barenan hartzen dituena, baita giza adimenak eta motibazioak ere (Elkjaer, 2022). Gizakiak egoera konplexuen parte dira (Dewey, 1939 [1988]). Beraz, ikasteko garrantzitsuak dira beste faktore batzuk ere, hala nola boterea, emozioa, beste ahots batzuk, historia eta gai ekonomikoak (Carroll eta Smolović Jones, 2018; Easterby-Smith *et al.*, 1999; Vince, 2019; Pedler, 2020). Ekinez ikasteko, beharrezkoak dira taldeen arteko ikaskuntza topaketak, eta alderdi kolektibo horrek esan nahi zuen analisi partekatuek parte-hartzaileen ulermena fintzen zutela erakunde osoko arazoei zegokienez. Azkenik, Ekinez Ikasi ekimenak inspirazio gisa harturiko bertsioak kanpoko adituenganako konfiantza du, berdinen edo aurrez aurre dauden kideen arteko ekintza eta ikaskuntzarekiko konpromiso partekatu batetik sortutako pertzepzioen alde, Revansek zioen bezala (Revans, 1998). Parte

hartzaileek badakite, aurrera egitea erabakitzen badute ere, beren kabuz ari direla erakunde arazo garrantzitsuetan, eta haien diagnostikoa askoz zehatzagoa da kanpoko edozein adituk egin dezakeenaren aldean.

Kapitulu honetan, Etorkizuna Eraikiz ekimenean erabili den ekinez ikasteko metodologiaren aplikazioa deskribatzen da, kontuan izanik haren helburu zehatza dela azaltzea zer-nola garatu diren elkarlaneko gobernantzak beharrezkoak dituen entzuteko eta ikasteko trebetasunak eta gaitasunak. Kapituluaren hasieran, programaren lau edizio bukatuak deskribatuko dira, eta, ondoren, bidelagunek taldekideei aholkuak eta laguntza emateko izaniko eginkizuna azalduko da. Horren ostean, ekimena etorkizunean nola garatu daitekeen aztertuko dugu, Etorkizuna Eraikizen etengabeko laguntzarekin, barnean harturik programaren bosgarren edizioa ere, zeina abian baita testu hau idazteko unean. Amaitzeko, ikasketa kolektiboari eta profesionalentzako irakaspenei buruzko gogoetak emango ditugu.

## 2. Ekinez Ikasi: orain arteko historia

Atal honetan labur-labur azaltzen da programa nola garatu duten parte hartzaileek, bai eta zer urrats instituzional egin dituzten ere, aurrera ahala esperientzia ebaluatu eta ikasteko.

### 2.1. Lehen edizioa: politikari hautetsiak, 2018

Ekinez ikasteko asmotan baturiko hamar politikari indartsu bost aldiz elkartu ziren sei hilabeteko aldian, eta bost orduko saio bat egin zuten elkartu ziren bakoitzean. Taldeari ekarritako arazoen artean, hauek ageri ziren: herritarrengana hobeto iristea; funtzionarioak gehiago inplikatzera; departamentuak Etorkizuna Eraikizen helburuekin lerrotzea; interesdun izateko norberaren borondatearen egiazkotasuna erakustea; departamentuetako politiken eraldaketa gaitasuna handitzea; eta funtzioak eta eginkizunak esleitzea, departamentuak aldatzeko prest egon daitezen. Ekinez ikasteak eskatzen duen laguntza eta erronka prozesuak lagungarri izan ziren taldekideentzat, ikaskuntzan eta ekintzan oinarritutako galdera garrantzitsuak jorratzeko. Besteak beste: Zer iritzi dute herritarrek proiektu honi buruz eta nola duzu horren berri? Zer uste duzu axola zaiela herritarrei? Uste duzu Gipuzkoako Foru Aldundia ez dela ari talentu ona erakartzen. Eta, hala bada, zergatik? Benetan inplikatu nahi dituzu funtzionarioak? Zer esan nahi duzu zehazki gizarteari entzutearekin? Prest zaude herritarren kritikak entzuteko? Uste duzu benetan partekatu nahi dugula boterea herritarrekin? Hauek izan ziren, besteak beste, adostutako ekintzak: diputatu nagusia departamentuen arteko bileretan inplikatzera; herritarrekiko bilera publikoen formatuan aldaketak egitea; bilera publikoetara beste pertsona batzuk gonbidatzea; jendeak partaidetzako aurrekontuen bidez giten dituen eskariei buruzko datuak biltzea eta behar bezala

erantzuteko prestutasunaz hausnartzea; ospitale batekin bilera bat antolatzea eta entzuteko jardunbide egokiak erabiltzea, gero beste departamentu batzuetara zabaltzeko; eta boluntariora erakundeen zerrenda aztertzea, boluntario lanarekin duten konpromisoan gizartea nola eboluzionatzen ari den hobeto aztertzeko (ikusi Murphy *et al.*, 2020, 6). Saio bakoitzaren amaieran, taldeak gogoeta egin zuen ekintzen ikaskuntzan ohikoak diren galderez (ikusi Pedler eta Abbott, 2013), beren buruei, taldeari, Foru Aldundiari eta Etorkizuna Eraikizi buruz zuten ikaskuntzaz eta gizararteaz.

Idatziz jasotako gogoetak aztertu, sintetizatu eta berriro aurkeztu zitzaizkion taldeari, eta, ondoren, etorkizunerako hutsune eta erronka garrantzitsuak identifikatu zituen. Ekinez Ikasi garatzen jarraitzeko eta erakundearen eskakizunetara egokitzeko erabakiak hartu ziren, eta esperientzia Aldundiko langileei helarazi zitzairen. Hala, gainbegiratze talde bat sortu zen, goi kargudunen babes osoa jaso zuten taldeetan erabakitako ekintzak ziurtatzeko. Lehen edizio haren ondorio garrantzitsu bat hauxe izan zen: parte hartzaileek hainbeste estimatu zuten ekintzak ikasteko programak eman zien kohesio berritua, ezen erabaki baitzuten langileak (teknikariak eta funtzionarioak) gonbidatzea ekinez ikasteko lantaldeekin bat egin zezaten, lan egiteko modua hobetzeko neurriak hartu ahala.

## 2.2. Bigarren edizioa: karrerako funtzionarioak, 2019

Zortzina goi mailako funtzionarioz osaturiko bi talde eratu ziren, hobekuntza jardueretan denbora eta ahalegin handiagoa emateko prest dauden pertsoneri zuzendurik —eta batez ere, Etorkizuna Eraikizera—. Taldeburuek atzera egin zuten, eta haien benetako konpromisoa zen ikustea ea jarrera horrekin ezabatu egiten ote ziren antolaketa blokeoak eta parte hartzaileak gai sentitzen ote ziren antolaketa mailako ondorioei aurre egiteko. Politikariak bezala, bost aldiz elkartzeko ziren bost orduz bospasei astetik behin. Koordinatzaileak izendatu ziren parte hartzaileen, zuzendaritza taldearen eta kanpoko bi bideratzaileen (lehen eta bigarren egileak) arteko harremanak bideratzeko. Hainbat arazo mota identifikatu ziren, ekintzak abiarazi ziren, eta banakako eta antolakuntzako emaitzak lortu ziren. Programaren amaieran, saio bateratu bat antolatu zen parte hartzaileek beren esperientziak eta ikaskuntzak alderatu ahal izateko. Ondorioetan, gobernuaren eta bere erakundeen barruan lankidetzan aritzeko zailtasunak nabarmendu zituzten, baita eztabaida prozesuak abiarazi beharra ere, teknikari taldeen ahotsak ere entzun ahal izan daitezkeen.

Kasu honetan ere, etorkizuneko hutsuneak eta erronkak identifikatu ziren. Bi erronka zehatz nabarmentzen ziren: lehena, politikarien (zuzendaritza karguetako arduradun politikoak barne) eta tokiko administrazioako funtzionarioen eta langileen arteko arrakala izugarria; eta, bigarrena, Foru Aldundiko zuzendarien, kudeatzaileen eta enplegatuen eta beste zerbitzu publiko batzuetan lan egiten dutenen arteko ulermen eta koherentzia administratiboaren arteko arrakala. Ondorioz, zuzendaritza taldea berriz jarri zuten barne entzuketarako talde gisa, eta eskumen

zabala eman zioten programari jarraipena emateko, funtzionarioen edizioa amaitu baino lehentxeago programatutako hauteskundeen ondoren. Une horretan, barne entzute taldeak hartu zuen lehen erabaki garrantzitsua izan zen Ekinez Ikasi lankidetzako antolaketa arazora bideratzea, zeinak bi hutsune jakin identifikatu baitzituen: 1) sektore publikoan eta 2) hautatutako politikarien eta gobernuo langileen artean. Beste hitz batzuetan esanda, elkarlaneko gobernantza praktikan nola lor zitekeen jakiteko tresna gisa ikusten hasi ziren Ekinez Ikasi. Hori dela eta, barneko entzute taldeak hartu zuen bigarren erabaki eragingarria izan zen beste bi talde misto eratzea, antolaketa arazo horietan zentratzen zirenak —arduradun politikoeke zein Aldundiko langileek osatuak—. Urrats hori egitea aldaketa handizat jotzen zen, ordura arte ez baitzen inoiz gertatu politikariek teknikariek batera parte hartzea, alde guztiak maila berean jartzen zituen ikasketa esperientzia batean. Une horretan, programa eten egin zen, eta, beraz, zuzendaritza taldeak pentsatu zuen udako kontua zela (2019) eta gobernu berria martxan zegoenean hasiko zela berriro.

### **2.3. Hirugarren edizioa: talde mistoak (rol politiko eta administratiboak), 2020–2021**

Gobernu hautatu berriak koalizioaren xehetasunak negoziatu eta adostu behar zituen. Zein alderdik gidatuko zuen eta departamentuetan zer zuzendari izendatu behar ziren erabaki arte, Ekinez Ikasi esperoan egon zen. Garrantzitsua da ulertzea arduradun politikoeke funtzio garrantzitsuak dituztela antolaketa hierarkian, eta, horiek gabe, ez dagoela ondorio handirik. Udazkenak aurrera egin zuen, eta erabaki zen denen onerako zela 2020ko urtarrilean hirugarren edizioa kaleratzea. Ikusten zen ezinezkoa zela hautetsi politikoak eta funtzionarioak biltzea, eta, bi auzien profil nabarmena ikusita, inork ez zuen hartu nahi alferrikako arriskurik. Orduan, COVID-19aren pandemiak are gehiago zaildu zuen guztien lan karga eta prestasuna. Horretaz gainera, Ekinez Ikasi aurrez aurreko esperientzia izan zen ordura arte, eta inor ez zegoen ziur ernamuin artean delikatu hark fruiturik emango ote zuen inguruabar haietan. Hilabete batzuk igaro ondotik, zuzendaritza taldeak urrats ausarta egin, eta hirugarren ediziorako datak ezarri zituen: aurrez aurreko saioak, onlinekoak eta hibridoak definitu zituzten, osasun publikoko araudiak zioenari jarraikiz. Egoerak ahalbidetu bezain laster, bigarren autoreari bidaiatzeko baimen berezia eman zioten, eta taldeak aurrez aurre elkartu ziren. Lehen egileak, berriz, online parte hartu zuen.

Hori horrela, talde mistoak elkartu ziren guztiei kezka sorrarazten zieten arazoetan lan egiteko, eta horrek energia eta bultzada eman zion prozesuari. Hala, gainditu egin ziren elkarrekin lan egiteko prest zeudenen eta gai izango zirenen itxaropenak, desberdintasun alderdikoi eta profesioaletatik haratago. Banaka eta elkarlanean hasitako ekintzek aukera eman zuten antolaketa blokeo setatsuen aurkako borrokan aurrera egiteko, batez ere Aldundiaren eta, oro har, sektore publikoaren arteko harremanari buruzko lanean, bai eta zuzendarien (hau da, kolore



desberdineko kargu politikoen) eta langileen (karrerako funtzionarioen) arteko konfiantzaren sustapenean ere. Zikloaren amaieran, taldeak berriz ere biltzera gonbidatu zituzten, lorpenei eta ikaskuntzei buruz hausnartzeko, bai eta Ekinez Ikasi ekintzarako eta ikaskuntzarako bide egokitzat jotzen zuten beste edozein hutsune edo erronka identifikatzeko ere. Hasitako ekintzetatik ateratako emaitza zehatzez gainera, oro har, guztiak ados ipini ziren zera pentsatzean, lankideak apurka-apurka argi berri eta normalean mesedegarriago batean ikusteak —konfiantza eta are adiskidetasuna ere garatuz—, eta ordura arte tentsioa besterik ez zen tokietan positibotasun zantzuak agertzen hasteak eman zutela esperantzarik bestelako modu batean pentsatzen eta portatzen hasteko. Barne entzuketako taldearen azken bileran, baikortasun zuhur hori aprobetxatu zuten kideek, eta programak funtzionatzeko modua errotik aldatzea erabaki zuten. Ez zen gehiago hartzen pilotutzat, eta langileen kudeaketaz arduratzen diren agintarien —eta, bereziki, Gobernantzako foro diputatuaren— erabateko babesa izanik, erabaki zen barneko pertsonak prestatzea, bai arduradun politikoak, bai tokiko administrazioko funtzionarioak, guztia ere ikaskuntza ikuspegi hori bultzatzeko, baita ekinez ikasteko haien taldeak sortzeko eta errazteko ere. Aholkulari horiek talde mota berri bat osatu behar zuten, Ekinez Ikasi taldeei laguntzen ikasteko. Beste bi talde misto ere adostu ziren, prestakuntza hutsetik bereizteko, eta talde arrunt gisa izendatu ziren.

#### **2.4. Laugarren edizioa: aldaketa garaia, 2021–2022**

Laugarren edizioaren garapenak hainbat bira izan zituen. Aurreko edizioetan ekinez ikasten jardun zuten batzuek taldeak utzi zituzten bideratzaile izateko. Hala, oreka izan zen beti nagusi kide berrien eta zaharren artean, eta kideen jarraitutasuna egokia izan zen nolabaiteko talde gaitasun maila bat osatzeko. Talde bideratzailea eratzea oso urrats garrantzitsua izan zen —azkenean, barneko entzute taldeak hartu zuen erabakirik garrantzitsuena—, baina talde arruntek estropezu egin zuten: bertaratzea irregularrago bihurtu zen, batzuetan kide berriak harririk geratzen ziren prozesu ezezagunaren ondorioz, eta lehengoek beren buruari galdetzen zioten ez ote ziren ari zirkulu berean bueltaka. Une hori kritikoa izan zen programarentzat, eta ekinez ikertzeko ikasleak beraiek bakarrik ziren gauza zentzua hartzeko eta hitz egiteko. Erdi parean —bost saiotatik hirugarrenean— hartu zuten ardura taldeek: martxa oztopatzen ari ziren gaiak izendatu zituzten eta beren taldeak benetan zertarako ziren eta haietan zer egin nahi zuten zehaztu zuten. Bideratzaile taldea, aldiz, hasieran ikaskuntza erraztaile gisa ziurtasun handirik gabe aritu bazen ere, helburu partekatuaren sentsazio sendo batek elkarturik zegoen. Ekinez Ikasi topaketak foro gisa diseinatu ziren, eta foro horretan beren Ekinez Ikasi taldeak sortzeari, laguntzeari eta haiei zerbitzu hobea emateari buruzko gaiak partekatu zituzten. Printzipio honen gainean lan egin genuen: ekinez ikasteko trebetasunak irakastea ez litzateke koherentea ekinez ikasteko balioekin eta praktikarekin, baina trebetasun horiek ikasi daitezke. Horretaz gainera, kontuan hartuta bideratzaileen taldeak beste lau talde ere zuzendu zituela —guztira

41 parte hartzaile— ziklo amaierako ikaskuntza trukea talde ikaskuntzarako foro garrantzitsua bihurtu zen. Hurrengo atalean prestakuntza eta ikaskuntza trukeari ekin aurretik, atal hau ixteko ekimenaren garapen organikoa nabarmenduko dugu. Lau ediziotan, enfasia elite politikoetatik askotariko ikasle taldeetara igaro da, banakako arazoetatik antolaketa auzi handietara, eta kanpoko bideratzaileengana begiratzetik norbere espezialitatearen ahalmenaz fidatzera. Uste dugu arrakastaren faktore kritikoa zera izan dela, herritarrek beren *Ekinez Ikasi* bizitzeko, arnasteko eta hartaz jabetzeko izan duten konpromiso izugarria.

### 3. Bidelagunak

Revansen (1998) arabera, ekinez ikastea da guztien artean erronkarik zailena — eta sarritan gutxietsia—. Hortxe hasi zen erraztaileen ikaskuntza bidaiia. Zortzi talde indartsuek —artean zuzendari eta arduradun politikoen eta Foru Aldundiko funtzionarioen arteko nahasketa bat ziren— binaka lan egitea erabaki zuten, *Ekinez Ikasi* ekimenaren bidez bertatik bertara jarduteko. Lan ederra izan genuen hitz bat topatzen —bai euskaraz, bai gaztelaniaz— zeregin horren muina jasotzeko eta taldeko kideek hitz horrekin nola lotu nahi zuten jakiteko. “Trebakuntza” formalegia zen, gabezia handikoa; “animatzaile” esateak, berriz, nolabaiteko denbora-pasa iradokitzen zuen; eta “erraztaile” esanda taldeak saihestu nahi zituen aldaketa programak etortzen ziren burura. Azkenik, *Ekinez Ikasi* izenaren ildo beretik, taldekide batek “bidelagun” proposatu zuen. Horrekin, ederki jaso zen berdintasun espiritu hura, taldeak hain gogotsu gorde nahi zuena. Bikote bakoitzak balizko parte hartzaileekin hitz egin zuen, Ekinez Ikasiren irismenaz eta balioez hitz egin zuten, ekinbidezko ikasle berriak kontratatu zituzten, bileren egutegia ezarri zuten eta ezezagunean murgildu ziren. Lehen autoreak gidatuta, bidelagunak zazpi aldiz elkartu ziren guztira, lehenengo bileretarako prestatzeko, eta, ondoren, materialak atontzeko eta partekatzeko, arrakastak eta erronkak partekatzeko, taldeak gidatzeko eta programa oro har nola garatu jakiteko.

Bidelagunen ekintza goiztiarreko ikaskuntza bileren muina izan zen taldeak sortzea eta ekintzan zein ikaskuntzan parte hartzea. Ez zen lan makala. Ekinez Ikasi esperientzia positiboa izan zen aurretik, baina parte hartzaile kopurua apala zen, eta, neurri batean, radarraren kontrolpean jarraitzen zuen. Rol eta lan erronka oso nabarmenak zituzten beste partaide batzuekin hitz egitean, garapenak Ekinez Ikasiren profila eta apustuak areagotu zituen. Bidelagunen profesionaltasunaren eta dedikazioaren poderioz, aurreikusitako aldiaren erdirako talde guztiek definitu zituzten helburuak eta kohesio sentimendua. Une horretan, jarraipenaren auzia planteatu zen. Taldeak baliabide bat nahi zuen, talde gehiagorekin erabili ahal izateko, eta bidelagun berriek erronkari ekin zioten. Baliabide horrek zehatza izan behar zuen, eginkizun horretan hasten zirentzako euskarria izan zedin. Alabaina, malgua behar zuen, garatzen ari zen praktikara eta ekintzatik abiatuz antolaketak ikaskuntza berrira egokitzeko. Ikasitako lezioak lantzeko tailer bat egin zen, eta

oinarri gisa baliatu zen eguneratzeko moduko baliabide baten zirriborroa egiteko, zeinak argitaratutako materialen tokiko egokitzapenak jasotzen baitzituen (Chivers eta Pedler, 2004; Pedler eta Abbott, 2013; Pedler, 2008; Murphy eta Canel, 2020; Nesta, 2022). Lan orri horiek saioen arteko hausnarketarako prestatu ziren, eta diseinu tailerrean izandako elkarrizketen laburpena egin zen. Bidelagunentzako baliabide eguneragarri hori talde osoaren esku dago, eta egun asmoa da urtero eguneratzea.

Ohitura bihurtu zen taldeko saio bakoitzaren amaieran (Pedler eta Abbott, 2013, 80. or.) hausnarketa bateratua egitea, eta, zenbat eta esperientzia handiagoa lortu, orduan eta hobeto moldatzen ziren parte hartzaileak saio horiei zentzua ematen. Horregatik, ikusi zen aberatsak eta pizgarriak zirela talde guztiak batu zituen ziklo amaierako ikaskuntza trukeak. Horixe bera gertatu zen, bereziki, bosgarren edizioaren amaierako ikaskuntza trukearekin. Bi orduko saio hark 35 parte hartzaile elkartu zituen, eta bidelagunek diseinatu eta gidatu zuten elkarrekin, World Café gidalerroei jarraikiz (Brown eta Isaacs, 2005). Taldeek mahaietan lan egin zuten, eta paperezko mahai zapietan zirriborratzen zituzten ideiak. Ondoren, mahai batetik bestera txandakatzen ziren. Bi galdera nagusi egin zituzten:

- 1) Zer egin/lortu/ikasi dugu orain arte?
- 2) Zer egin nahi dugu orain?

Hirugarren egileak aztertu, sintetizatu eta transkribatu zituen taulako oharra, eta barneko entzute taldearen ziklo amaierako bileraren oinarri gisa baliatu ziren. Saioan nabarmendu ziren gaietako batzuk Ekinez Ikasik sortutako banakako ikaskuntzatik harago joan ziren. Adibidez: Ekinez Ikasi ekimenari esker, elkarrizketarako guneak sortu dira; parte hartzaileei beren ohiko eredu eta inertzia apurtzeko aukera eman die; hainbat trebetasun aktibatu ahal izan dira, hala nola entzutea, enpatia, konpromiso jarrerak eta abar. Horretaz gainera, Ekinez Ikasik ukiezin garrantzitsuak sortu ditu, hala nola pertsonen arteko konfiantza erakundean, pertsonen jakintza eta beste zerbitzu eta departamentuetako errealitateen berri izatea; era berean, talde eta erakunde bateko kide izatearen sentimendua piztu du. Faktore horiek guztiak ezinbestekoak dira erakundeko arazoak lantzeko.

Bilerako emaitzak ikaskuntza puntu batzuetan laburbildu ziren, zeinak parte hartu zuten guztiei banatu baitzitzaizkien. Emaitza horiek ikusita, argi geratu zen arazoak ez zirela mugatzen gai individual hutsetara, ezta departamentuetara ere, baizik eta beharrezkoa zela erakunde osoari eragiten zioten arazo estruktural nabarmenei aurre egitea. Hori horrela, oreka aldaketa sotil bat gertatu zen bilera horren ondotik. Lehenik eta behin, “talde arruntak” “aparteko talde” gisa izendatu ziren, eta, horren bidez, aitortu nahi zen orain eginkizun korporatibo garrantzitsua dutela (denboran mugatua izanik ere); hau da, lidergoaren kalitateari heltzea eta erakunde osoko erabakiak hartzea. Izen aldaketa horrek izan zuen beste ondorio bat ere. Aurretik esperimentu batean beren burua ikasletzat ikusten zuten bidelagunek orain eragile iraunkorragotzat ikus zezaketen beren burua. Esperimentala zena ohikoago bihurtu zen, ohartu baitziren haien teilatuan zegoela pilota.

#### 4. Eta hemendik aurrera?

Lan hau idazteko unean, abiarazi berri dugu bosgarren edizioa. Bi talde aparte-kok osatzen dute; horietan, eskarmentu handiko kideak ez ezik (hau da, aurreko bidelagunak), bada prozesuan berriak diren parte hartzaile kopuru txiki baina eraginkor bat ere, zeinek beso zabalik hartu baitituzte kide berri gehiago. Lehenengo lana —eta garrantzitsuena— talde horiek guztiak ondo lerrokatuta daudela ziurtatzea da; hau da, ulertzen dituztela Ekinez Ikasiren balioak eta helburua eta identifikatzen dituztela ekinez ikasteko arazo edo aukera garrantzitsuak. Gipuzkoako Foru Aldundiaren barruan, Ekinez Ikasiren historiak aldaketa inkrementalak ageri ditu: politikari taldearekin lortutako emaitza positiboen ondotik, funtzionario taldeak sortu ziren, eta haiei esker, talde mistoak eta bidelagunak sortu ziren aldi berean. Orain abian dugun fase berriak garrantzi kolektibo eta instituzionalagoa duten gaien inguruan sendotzea eskatzen du, hau da, talde korporatiboak lantzea. Hauek dira jorratu beharreko beste gai batzuk, nahiz eta oraingoz bigarren mailakoak izan —baina gero eta presa handiagoz planteatuak—: ikasteko baliabide malgua ahalik eta ondoen aprobetxatzea, eta, zehazki, zer esan nahi duen bidelagun programaren funtzionamenduaz arduratzeko baldintza estrategiko eta operatiboetan. Nola ezar liteke, adibidez, eredu errepikagarri bat? Nola mantendu behar da prozesua fresko eta erakargarri, dela Gipuzkoako Foru Aldundian, dela lurralde osoan? Nola egin ditzakete parte hartzaileek harremanak hurbilketa horretan diharduten beste batzuekin, ikasten jarraitzeko eta besteek ere haiengandik ikasteko inspirazioa izan dezaten? Eta, azkenik, dinamika sendotzeko eta jarraipena bermatzeko erronkari aurre egin behar diogu, legegintzaldi aldaketa ez dadin izan haustura bat. Hori esan ondotik, gero eta zuzenagoa da Etorkizuna Eraikiz eta Ekinez Ikasiren arteko lotura. Etorkizuna Eraikizen erronka garrantzitsu bat da ikuspegia gobernu erakundeetara zabaltzea. Zehazki, espazio berri eta zabalak eratzea eskatzen du ereduak. Jakintzaren kudeaketari eta adimen kolektiboari buruzko ideia berritzaileek funtzionatuko badute, beharrezkoa da gobernu barruko eta kanpoko eragileek inplikaturik jardutea. Arazo horietaz arduratzen diren erakundeko kideak inplikatzearen poderioz, Ekinez Ikasik gainditu egin du kanpoko adituekiko konfiantzarekiko mendekotasuna, eta, ondorioz, Etorkizuna Eraikizen filosofiarekin bat datozen lan praktikak aldatzea ekarri du. Ekinez Ikasik eta bidelagunen esperientziek erakutsi dute, besteak beste, baliagarriak direla foro horiek, eta baliagarria dela haietan elkarri entzutea, elkarrekin lanari heltzea eta emaitzetatik modu indibidualean zein kolektiboan ikastea. Horixe baita, finean, elkarlanean gobernantzaren motorra.

## 5. Ikastea

Bereziki, geure ikaskuntzaren gainean hausnartzen dugu, eta, hala, bertatik bertara aztertzen dugu ikaskuntza horrek zer eginkizun duen eta zer eginkizun izango duen etorkizunean elkarlaneko gobernantza garatzeko eta praktikan ipintzeko. Hiru alderdi garrantzitsu nabarmentzen ditugu:

1. Ekinez ikastea lagungarria da entzuteko eta modu kritikoan ikasteko espazioak ezartzeko. Espazio horiek izatea funtsezkoa da elkarlaneko gobernantza eredu batek praktikan funtzionatzeko beharrezko lankidetzaren trebetasunak gara ditzan.
2. Trebetasunei dagokienez, bereziki nabarmentzen ditugu hainbat gaitasun, hala nola apaltasunez entzutea, hausnartzea eta autokritika positiboa egitea, arazoei buruzko ikusmolde berriak aztertzea eta arazo indibidualak erakunde testuinguru batean aztertzea. Elkarlanerako, erabakigarria da garapen indibidualaren eta pertsonalaren arteko zubiak ezartzea, bai eta ikaskuntza kolektiboari buruzko erakunde ikuspegi zabala izatea ere.
3. Ekinez ikastea lagungarria da aldaketarako energia positiboa aurkitzeko erakunde eta/edo sistema bateko kideen artean, eta lagungarria da, orobat, energia hori urrats eta ekintza zehatzetan bideratzeko, bai eta aldaketa gertatzeko konpromisoa duten pertsonak bata bestearekin konektatzeko ere.

## 6. Profesionalentzako ikasgaiak

Azkenik, profesionalentzako ikasgaietarako dagokienez honako hauek nabarmenduko ditugu:

- Garrantzitsua da hasieratik talde politikoak eta goi zuzendaritzako kideak inplikatzeko. Ekimenak arrakasta izango badu, funtsezkoa da haiek ere konprometiturik aritzea eta modu horretan ikasteko prest egotea.
- Horrela entzuteak, ikasteak eta aritzeak norbere borondatez sortu behar du, aldaketak barrutik sor daitezela. Lanaren zuzendaritza orokorra, jakina, gida daiteke “goitik”, gobernantzaren estrategia orokorrarekin bat datorrela bermatzeko, baina azken erantzukizuna eta ikaskuntzaren eta arrakastaren ardura ekinez ikasten diharduten ikasle guzti-guztietara dagokie.
- Ekinez ikasteak denbora eta ahalegina eskatzen ditu, baina praktikan hori ez da karga gehigarri bat dagoeneko oso lanpetuta dauden pertsonentzat. Eta horren arrazoia da planteamenduak berekin dakarrela benetako arazoak identifikatzeko eta konpontzeko (jardunez), kontuan izanik benetako langileen benetako arazoak jorratzen direla denbora errealean —besteak beste, pandemiak ekarritako erronkei aurre egiteko moduak topatzea—.

## 2. lan tailerra

# Akademikoen eta profesionalean arteko interakzioen laburpena

Jarraian, tokiko zein nazioarteko adituen eta Etorkizuna Eraikizen diharduten profesionalen (politikariak, funtzionarioak, interesdunak) arteko elkarreaginetik sortutako eztabaiden laburpen bat egingo da, ideia nagusiak, iruzkinak, galdera eta erronka berriak barnean harturik.

### 1. Alderdi interesdunen analisia: Nor dago gurekin, eta nor ez dago oraindik? Demokraziaren auziak

#### Hasierako erantzuna eta erreakzioak

Etorkizuna Eraikiz proiektu bizia da, eta modu aktiboan saiatzen da alderdi interesdunak inplikatzeko, elkarlaneko gobernantza sustatzeko askotariko eragile eta espazioak barne: herritarrak, erreferentzia zentroak, eragile politikoak (oposizioak ere bai), udalak, ikertzaileak, enpresa eta gizarte erakundeak.

#### Eztabaida tematikoak

Eztabaidatik ohar eta iradokizun hauek atera ziren:

- Barnean hartzeko irizpideak: Nork egon behar du inplikaturik? Arazoek ukitutakoak? Interesdunak? Arazoaren konponbidean eragiteko gaitasuna, baliabideak eta ahalmena dituztenak? Etorkizuna Eraikiz erabiltzen duen irizpidea “gizarte antolatua” da; hau da, erantzukizuna duten herritarrak eta, beraz, erabakiak hartzen dituztenak eta gai zehatzei heltzeko baliabideak zabaltzen dituztenak, esperientzia praktikoa duten pertsonak. Berrikuntza ere irizpide bat da.
- Jakintza eragileak biltzeko irizpide bat da: jakintzak esku hartzeko kausalitatea ematen du. Etorkizuna Eraikiz ekimen irekia eta integratzailea dirudi, baina baditu kontraesanak. Alde batetik, jakintza tazitua dugu, eta, bestetik, jakintza esplizitua. Herritar gehienek jakintza tazitua dute. Eta jakintza tazitua dutenek adierazteko gai direna baino gehiago dakite, baina gutxiago adierazten dute jakintza esplizitua dutenek baino (negozioetan aritzen diren gizon-emakumeak, akademikoak eta politikariak). Elkarlaneko gobernantza proiektu batek ahotsa jarri behar du eta jakintza tazitua dutenak ahaldu.

Aniztasuna onuragarria da elkarlaneko gobernantza garatzeko, ikuspegi berriak ematen baititu. Alderdi interesdunei entzutea ez da nahikoa; parte hartu behar dute.

- Interesdunen mapa batek (Etorkizuna Eraikizen Think Tankak egina) erakutsi du inklusioa ez dela gai dikotomiko bat (nor dagoen barruan eta nor kanpoan). Horren ordez, aztertu behar da ea nola ordezkatzeko den eragile jakin bat, eta nola ezartzen diren erlazioak eragile askotarikoaren artean. Etorkizuna Eraikizetik aldaketak erakusten ditu Gipuzkoako Foru Aldundiaren eta unibertsitateen, eskualdeko agentzien eta komunikabideen arteko harremanetan.
- Zenbait zehaztapen, barruan eta kanpoan egotearen inguruan: Udalek (eta eskualde agentziek) ez dute hasieratik parte hartu, azken bi urteetan baizik. Argitu da harreman hori instituzionalizatu egin dela, negoziazio prozesu luze eta gogor baten ondoren. Erakundeen arteko harremanak ez dira samurrak: eragile instituzional bakoitzak bere interesez arduratzeko joera du, eta, alde horretatik, zaila da elkarlaneko gobernantza prozesuak sustatzea. Akordioa ekarri zuen gaia ETEen eta negozio ertainen arteko lehiakortasuna sustatzea izan zen, lankidetzaren bidez (printzipioak, prozedurak, politika publikoak elkarrekin sortzeko elkarriketa). Egun agendan dauden gaiak: enplegarritasuna, ekonomia zirkularra, eraldaketa digitala, inklusibitatea sustatzea enpleguan.  
Sindikatuak: nahita geratu ziren kanpoan hasieratik, pentsatzen baitzen, sartuz gero, moteldu egingo zirela prozesuak.

## Galdera, gai kritiko eta erronka gehiago

- Partaidetza erregistratzeak beharrezkoa dela dirudi. Proiektuek ordezkaritza zabala bilatzen dute gizarte zibileko sektore guztietan, baina ez dago partaidetza tasarik. Sektoreka aztertuz gero, eragile garrantzitsuenak sarturik daude, baina gizartearen zati batzuen hutsunea sumatzen da.
- Inklusioa ekar dezake nolabaiteko bazterketaren bat. Beti al da ona inklusioa? Kontraesana: ohiko ustearekin kontraste eginez —hau da, inklusioa ona dela elkarlaneko gobernantzarako—, errealitateak erakusten du zaila dela denak barnean hartzea. Muga batzuk ezin dira aise gainditu. Bazterketa beharrezkoa da, orobat, izen onik ez denean, ustelkeria kasuetan, sinesgarritasun falta ageri denean.
- Autobazterketa bistaritzen ari da. Entzuteko gaitasunik ez duten pertsonak (eta kritikak onartzen ez dituztenek) kanpoan uzten dute beren burua elkarlan horretatik. Etorkizuna Eraikizen kasuan, zenbait bazterketa egoera ari dira agertzen talde hauen artean: a) politikariak, haietako batzuek ahuleziaz hartu ohi baitute lankidetzaren, eta ez dira inplikatzeko; b) funtzionarioak, departamentu batzuek nahiago baitute kultura tradizionalera mugatu, elkarlaneko gobernantzaren kulturara jo baino; c) enpresa handiak, uste baitute ez daukatela elkarlanean jardun beharrik; d) gazteak, ez baitira asko Etorkizuna

Eraikizen proiektuetan parte hartzen ari direnak. Zergatik? Teknologia digital globalak gazteen eta erakunde publikoen arteko harremanak aldatzen ari dira. Proiektu esperimentalak egiten ari dira gazte mugimenduen artean. Asmoa da gazteek gidaturiko programa bat garatzea Etorkizuna Eraikizen barruan. Autobaztertuei dagokienez, badirudi elkarlaneko gobernantzak logika, arau eta rol ezberdinak dituzten interesdunak biltzen dituela. Beraz, baliabide desberdinak garatu behar dira ikuspegi inklusiboa lortzeko.

- Gatazkak badu bere rola. Etorkizuna Eraikizek badu eskarmenturik gatazkak kudeatzen. Politikariekin izaniko gatazkak (aldaketarekiko erresistentziagatik), kanpoko erakundeekin (beren handinahiengatik), ereduaren diseinu kontzeptualarekin (politikarien eta akademikoen arteko ulermen desadostasunagatik), gizarteko eragile batzuekin (elkarlaneko gobernantzaren balio ukiezinari buruzko ulermen eza dela eta).
- Prozesua berez da osagai bat. Elkarlaneko gobernantza interakzioaren poderioz gauzatzen da.
- Elkarlaneko gobernantza al da bidea? Ez dakigu. Esan dezakegu gutxienez ikasteko estrategia bat dela. Ez dago errezeta magikorik, eta eginez ikasten dugu. Elkarlaneko gobernantzari buruz ikasten jarraitu behar dugu.
- Ekimenaren jasagarritasuna bermatzea erronka bat da. Eragile asko inplikatu nahi dituzu, baina gorde ere egin behar dituzu. Inplikazioaren kausalitatea bilatzea ona da ekimena jasagarria izan dadin. Etorkizuna Eraikizek ekimen bikaina dirudi, baina ahalegin handiak behar ditu jasagarria izan dadin.

## **2. Kulturaren zeregina elkarrekintzak kudeatzeko: Zerk funtzionatu du eta zerk ez interesdunak helburu komunengurua lerrotatzeko? Zergatik hartzen du parte jendeak elkarlaneko gobernantzan (efizientzia, berdintasuna, hazkunde soziala eta ekonomikoa)?**

### **Hasierako erantzuna eta erreakzioak**

Hiru gidalerro nagusi Etorkizuna Eraikizen parte hartzeko:

- Gipuzkoako Foru Aldundiaren adierazpen esplizitu bat, esanez ekimena ez dela instrumentalizatu behar: kamerarik ez!
- Bi aldeen autoritatea aitortzen da.
- Gipuzkoako Foru Aldundiak konpromisoa hartzen du interesdunekin, betiere kontuan izanik gonbidapena ez dela gogoeta egiteko bakarrik, baizik eta politika publikoei ekarpenak egiteko ere bai. Interesdunek jakin badakite haien ekarpenak hartzen direla kontuan; zuzenean jarduten dute interakzioan politikariekin (esaterako, Think Tankean).



## Eztabaida tematikoak

Eztabaidatik ohar eta iradokizun hauek atera ziren:

- Proiektua politikariek inspiratzen, abiarazten eta bultzatzen dute (beste ekimen batzuekin alderatuta, zeinak teknikariek jartzen baitituzte martxan eta politikariek gogoz kontra erreakzionatzen baitute). Horren arrazoia izan daiteke Etorkizuna Eraikizeko arduradun batzuk funtzionario ohiak izatea? Badirudi Etorkizuna Eraikiz bultzatzen dutenek badakitela nola funtzionatzen duten gauzek. Horrek esan nahi du Etorkizuna Eraikizen etorkizunak teknikariak eta politikariak behar dituela ekimenaren jabe izateko.
- Helburua ez da tokiko komunitatearentzat garrantzitsuak diren arazoak konpontzea bakarrik, baita konfiantza sortzea eta kultura politikoa aldatzea ere. Kultura aldaketek denbora eskatzen dute. Horrelako ekimen askorekin alderatuta, Etorkizuna Eraikizek bere gain hartzen du epe luzerako helburu hori.
- “Demokrazia hibridoaren loria”: demokrazia ordezkatzaila demokrazia zuzenarekin lotu nahi da, eta, aldi berean, burokrazia denbora demokraziarekin. Piztia hibridoa da hori. Barra-barra ari dira idazten demokrazia hibridoari buruz, eta Etorkizuna Eraikiz horren adibide ona izan daiteke.

## Galdera, gai kritiko eta erronka gehiago

- Inkoherentziak saihesteko: elkarlaneko gobernantza helburu bat dela adierazten denean, horren arabera jokatu behar da egunero. Bestela, Gipuzkoako Foru Aldundia protesta guztien jomuga izango da.
- Kudeaketa politikoa eta kudeaketa administratiboa bereiztea. Horrek esan nahi du politikariek etengabe hitz egin behar dutela herritarrekin, haiek ezagutzeko eta ordezkatu ahal izateko, eta, ondoren, politikagintzarako irizpideak ezartzeko. Hori ez da kudeaketa instituzionala. Aldi berean, politikarien eta teknikarien arteko elkarlana behar da. Etorkizuna Eraikiz berandu iritsi da teknikariak inplikatzera.

## 3. Lidergoaren eginkizuna: Nola antolatu lidergoa? Zer gaitasun behar dira elkarlaneko gobernantzako lider izateko?

### Hasierako erantzuna eta erreakzioak

Gipuzkoako Foru Aldundiko pertsonen arabera, Etorkizuna Eraikizek erakutsi du elkarlanerako gobernantzak lidergo mota jakin bat eskatzen duela:

- Lurraldeko politikarien, teknikarien eta eragileen konpromisoa eta inplikazioa bilatzen duen lidergo inspiratzailea.

- Lidergo kolektiboa eta orekatua.
- Erabakiak hausnartuta hartzeko modu bat, sektore jakin bateko eragile guztiak barnean hartzen dituen.
- Partekatutako balio multzo batekin sorturiko liderrak. Hauek dira garatu behar dituzten balioak: lankidetzeta, aurrea hartzea, esperimentazioa eta jarrera irekia.

Eztabaidatik ideia hauek ateratzen dira:

- Etorkizuna Eraikizek nolabaiteko lidergo kolektiboa erakusten du: bada lidergo pertsonala, baina baita Foru Aldundiaren lidergo kolektiboa ere, zeinak aterki gisa jarduten baitu; haren barruan, banakako lidergo pertsonalak garatzen ari dira.  
Zehazkiago, Etorkizuna Eraikiz garatzean hainbat lidergo adiera eta iturri agertu dira: hierarkia tradizionalan oinarrituak, hainbat eragile kolektiboki eraikiak, profesionalak (adituek eragina izan dute), ameslariak (eragile bakar batek bereziki nahi duenean ikuspegi bat), sozialak (adibidez, Mondragon Korporazioa). Etorkizuna Eraikizen, izan da liderren arteko komunikazio biderik ere.
- Etorkizuna Eraikiz erakusten ari da elkarlaneko gobernantzak eraikitzen duela ikuspegi baten inguruan energia sortzen duen elkarlaneko lidergoa. Hausnarketarako eta esperimentaziorako espaziook batera, elkarlaneko gobernantzak kohesio handiko espazioak eraikitzen ditu, bizi faktoreak ez ezik informalak ere barnean hartzen dituztenak. Elkarlaneko gobernantza errealitate bihurtzeko, lekua utzi behar zaie askotariko lidergo motei.

## Eztabaida tematikoak

Eztabaidatik ohar eta iradokizun hauek atera ziren:

- Elkarlaneko gobernantzan, lidergoa gehiago ulertu behar da funtzio gisa posizio gisa baino. Jende asko dago ardura postuetan batere lidergorik gabe, eta badira, era berean, ardura posturik eduki ez baina benetan lidergoa duten pertsonak.
- Etorkizuna Eraikizek erakusten du elkarlaneko gobernantzak eragin politiko handia duten pertsonak inplikatzeko dituela. Elkarlaneko gobernantzak arrakasta izan dezan, eta emaitza nabariak izateko denbora behar denez, egoera gogor eta gatazkatsuak gainditzeko gai den norbait behar da.
  - Paradoxikoa bada ere, lidergo kolektiboa gerta dadin banakako lidergo sendoa garatu behar da, interes kolektiboan oinarrituko dena. Horrek banakako lidergo kolektibora igarotzen laguntzen du. Hori ari da gertatzen Etorkizuna Eraikizen, baina esplizituki azaldu behar da nola egiten ari den.
  - Lidergoaren hainbat alderdi azter daitezke, eta horietako bat da helburuak beste batzuen bidez lortzeko ahalegina. Horrela definituz gero, elkarlaneko gobernantzak desafio egiten dio lidergoari. Iraultza behar dugu lidergoan.

Izan ere, urte asko daramatzagu lidergo tipiko bat egiten, eta orain, erakundearen barruan ez ezik, erakundetik kanpo ere garatu beharra daukagu lidergoa. Etorkizuna Eraikiz laborategi bat da lidergo mota horretarako.

### **Galdera, gai kritiko eta erronka gehiago**

- Lidergo mota bakarra dago Etorkizuna Eraikizek funtziona dezan? Hala bada, porrota seguru da.
- Hiru lidergo mota daude: tradizionala (liderrak aurrera egiten du eta talde osoa biltzen du, norabide egokian gidatuz), kontrakoa (guztiak dira lider) eta sarearen burua (hainbat eragile kontratatzen dira talde jakin bat osatzeko). Bada lidergo banatua ere (leku desberdinetan). Non ageri da Etorkizuna Eraikizen lidergoa kategoria horretan?
- Non nabari da lidergoa? Banakoekin? Prozesuetan? Identifikatu egin behar dira Etorkizuna Eraikizen elkarlaneko gobernantzarekin garatu diren lidergo modu desberdinak. Etorkizuna Eraikizen liderretatik bakarrik eratorria da haren lidergoa? Hau da, lidergoak lider izendatutako pertsonarengandik etorri behar du? Hipotesia: pertsonak norabide jakin baterantz eramateko ideiak dituen pertsonarengandik dator lidergoa.
- Zer gertatuko da protagonista estrukturala irteten denean? Martxan jarraituko du Etorkizuna Eraikizek?
- Elkarlaneko gobernantzak alda ditzake liderrak? Eta, hala bada, nola? Liderrak alda dezake gobernantza, baina kontrakoa ere gerta daiteke: elkarlanaren kultura indartsu batek liderra aldatuko du.

## **4. Nola bideratu du Etorkizuna Eraikizek komunikazioa? Zer ikas daiteke hortik komunikazioak elkarlaneko gobernantzan duen rolari buruz?**

### **Hasierako erantzuna eta erreakzioak**

Etorkizuna Eraikizen komunikazioa ulertzeko, kontuan hartu behar da elkarlaneko gobernantza ez dela komunikatzen, baizik eta komunikazioa bera dela. Komunikazioa, beraz, Etorkizuna Eraikiz ereduaren berezko faktorea da, eta garatzen diren harreman espazioen oinarrian dago; beraz, komunikazioa ez da gobernauk egiten duena saltzeko funtzioa. Hiru esparrutan (komunikazio instituzionala, komunikabideen arteko harremanak eta komunikazio digitala) garatutako komunikazio jarduerak espazio eta proiektu desberdinetako interesdunekin harremanak ezartzera bideratu dira. Kontzeptualizazio hori aplikatzeak izan du aurkaririk, eta tentsioak sortu ditu barnean zein kanpoan. Eta oraindik ere sortzen du ika-mikarik. Gaur egungo formatuek oraindik ez dute ahalbidetzen jendeak ekarpenak

egitea eta parte hartzea, ez behintzat Etorkizuna Eraikiz komunikazio ereduak eskatzen duen neurrian.

## **Eztabaida tematikoak**

Eztabaidatik ohar eta iradokizun hauek atera ziren:

- Publikoak segmentatzea eta feedbacka bilatzea funtsezkoa da elkarlaneko gobernantza eraikitzeko orduan. Feedbacka kalitate ebaluazioen, bileren, inkestean, elkarrizketen eta proiektuetako interesdunekiko elkarreraginaren bidez bilatzen da. Oraindik ez dago ikuspegi argirik informazio hori guztia prozesatzeko, datuei zentzua emateko eta interesdunen erreakzioak interpretatzeko.
- Zein da komunikazioaren funtzioa? Elkarlaneko gobernantza komunikatzeak ekintzak, gertaerak eta benetako errendimendua azpimarratzen ditu kontaktizunetan. Etorkizuna Eraikiz komunikazioaren kontzeptualizazioak errendimendua, lorpena eta ekitea inplikatzeko, eta, beraz, Etorkizuna Eraikiz komunikatzea gehiago da interesatuekin interakzioan jardutea, eta ez hainbeste haren publizitatea egitea. Etorkizuna Eraikiz, pertsonak elkarrekin jardutera gonbidatzen ditu komunikazioak, ekintza bateratuak egitera. Elkarrekin jardunez, komunikatzen ari zara.
- Elkarlaneko gobernantzak praktikan jartzen du komunikazioaren ikuspegi erlazionala.
- Hutsuneak sortzen dira egitateen eta mezuen artean, elkarlanaren teoriaren eta hura praktikatzaren artean. Elkarlaneko gobernantzak errealizazio efektua izateko arriskua hartzen du: sinesgarritasuna galdu egiten da portaez ez datozenean bat elkarlanerako promesarekin.

## **Galdera, gai kritiko eta erronka gehiago**

- Eztabaidagarria da zenbateraino hartu behar den kontuan gobernu ekimen batek elkarlaneko gobernantzari buruz duen kontzientzia komunikazio errendimendu onaren adierazletzat. Gerta liteke proiektu osoaren gaineko kontzientzia txikia izatea, baina publikoa konturatzea elkarlaneko gobernantzak garatzen dituen politika publikoen inpaktuaz.
- Nola kontrolatu behar da komunikazioa elkarlaneko gobernanzako ekimen batean? Hala izan behar du? Komunikazioa eta mezuak koordinatzea bereziki zaila da, lankidetzak hainbat maila eta sektoretako erakundeak hartzen baititu barnean. Alde bakoitzak bere interesen alde egin dezake. Zer esan nahi du botere banaketak komunikazioa koordinatzeari dagokionez? Erronka hori bereziki agerian geratzen da alderdi politiko desberdinetako udalak tartean daudenean.
- Hauteskunde urteetan, handiagoa da komunikazioa instrumentalizatzeko arriskua. Politikariek ikusgarritasun mediatikoa bilatzen dute, eta horrek

susmoak sor ditzake herritarren artean elkarlaneko politiken benetakotasunari buruz.

- Elkarlaneko gobernantza eraikitzeko komunikazioak aurre egin behar die komunikabideen hedapenarekin lotutako erronkei. Komunikabideek errealitate ukigarriak behar dituzte, eta elkarlaneko gobernantzarekin lotzen den berrikuntza elementu ukiezinetan oinarritzen da, ukiezinetan baino gehiago. Badi-rudi elkarlaneko gobernantzak ez duela bereganatzen komunikabideen arreta harik eta emaitzak lortu arte.
- Elkarlaneko gobernantzarako komunikazioa erronka handiagoa da sare sozialetan, gazteak ohituta baitaude komunikazio labur, azkar eta efektistara.

# Akademikoen iruzkinak

## 5. iruzkina

### Elkarlaneko gobernantza, kontuak ematea eta lidergoa Etorkizuna Eraikizen

SONIA M. OSPINA, *Funtzio Publikorako R. F. Wagner Ikastegia, New Yorkeko Unibertsitatea, AEB*

#### 1. Sarrera

Erantzukizuna eta lidergoa dira errendimenduaren eta legitimitatearen funtsezko gidariak lankidetzat publikoko akordio eraginkorretarako, batez ere gobernantzako barne sistema sendoetan eta kolektiboki egituratutako helburu batean finkatuta badaude. Saiakera honetan, Etorkizuna Eraikizi buruz ulertzen dudana baliatuko dut erantzukizunak eta lidergoak elkarlaneko gobernantzan duten eginkizunari buruz gogoeta egiteko.

Gipuzkoako lider hautetsiekin hitz eginda, zenbait webgune bisitatuta eta dokumentu jakin batzuk irakurrita eskuratu ditut jakintzak. Nire ikuspegia, alabaina, ez da osoa ere, ez bainaiz mintzatu gizarte zibileko partaideekin. Betiere administrazio publikoaren aldea ardatz harturik, partaidetzak demokraziari onura garbia egiten diola irizten diot, eta uste sendo horren bidez iragazten dira nire iritziak. Nire esperientzia, berriaz, hiru eremutan ardatzen da: antolaketa eta kudeaketa ikasketetan, gizarte berrikuntzan eta lidergo ikasketetan.

Saiakera lan honek lau zati ditu. Iturri horietatik jasotako jakintzaren testuinguruan, Etorkizuna Eraikizen arkitektura aztertzen hasiko naiz. Ondoren, haren erantzukizunez eta lidergo dinamikaz hausnartuko dut, eta, azkenik, gobernurako berrikuntza sozial gisa ezaugarrituko dut.

#### 2. Kanpotik ikusten dena: sare gisa jositako arkitektura paralelo bat

Etorkizuna Eraikiz Gipuzkoako Foru Aldundiak sortu zuen, “politika eta agenda publikoa eraldatzeko” (O&E, 2022, 5. or.), eta elkarlaneko gobernantza eredu bat ezartzen du, zeinaren bidez eraldatu egin baititu lurraldeko kultura politikoa, administrazio publikoa eta politika publikoaren gaineko ikuspegia.

Antolakuntza egiturak bide instituzionalizatuak dira, ekintza kolektiboa helburu baterantz koordinatzen dutenak. Etorkizuna Eraikizek sare egitura paralelo bat

gehitzen dio Gipuzkoako administrazio publikoari; hala, malgutasuna eta mugak ezartzeko gaitasuna eskaintzen dizkio, erronka garaikide konplexuei aurre egiteko. Sareen sare bat da, gobernu agintearen barruan jarduten duena, eta, beraz, zuzenbide estatuak eta printzipio demokratikoei mugatzen dute.

Etorkizuna Eraikizen oinarritzko ekintza unitatea proiektua da, eta, zehazkiago, tokian tokiko lankidetzak proiektuak. Hiru espazio sozialek osatzen dute Etorkizuna Eraikizen arkitektura: Gipuzkoa Taldean guneak eztabaida, elkarrizketa eta hausnarketa sustatzen ditu; Gipuzkoa Labek, berriz, esperimentazio eta erakustaldi proiektuak; eta erreferentzia zentroek, hirugarrenik, politika diseinu espezializatua sustatzen dute, lurraldearentzat estrategikoak diren esparruetan aurrera egiten duten gobernu kanpoko erakunde independenteekin elkarlanean. Tokian tokiko lankidetzak proiektuak espazio horietan gauzatzen dira, eta horietan parte hartzaileek konponbideak hausnartzen, negoziatzen eta ezartzen dituzte.

Arkitektura horretan ainguratuta, ehunka proiektu lokaletan interesa duten askotariko alderdi interesdunek sustatzen eta sortzen dute berrikuntza. Gipuzkoa Taldean guneak proiektuak dira horren adibide. Think Tank batek ekintzara bideratutako hausnarketara gonbidatzen ditu askotariko parte hartzaileak, zeinek lau esparru estrategikoren inguruko proiektuak proposatzen baitituzte (susperraldi berdea, kultura politiko berria, Ongizate Estatuaren etorkizun posibleak eta etorkizuneko enplegua). Herritarren beste proiektu batzuk Foru Aldundiak tokiko erronken inguruan egindako proposamenen deialdiei emandako erantzunetatik sortzen dira, hala nola gazteen parte hartzea, belaunaldien arteko lankidetzak edo garapen komunitarioa. Beste herritar batzuek finantzaketa lehentasunen inguruan hitz egiten dute Aurrekontu Irekiak ekimenean, non parte hartzaileen botoek hautatutako proposamen komunitarioek dirulaguntzak jasotzen baitituzte (adibidez, gazteen lehen lan bilaketak laguntzeko, edo klima aldaketaren inguruko kontzientzia zibikoa areagotzeko). Gipuzkoako udaletako ordezkariak lankidetzak proiektuak martxan jartzea eztabaidatzen dute.

Proiektu horiek sistema polizentriko batean txertatuta daude, aldi bereko aginte zentroekin, eta bakoitzak alor batean lan egiten du bere alderdi interesatuekin eta tokian tokiko erronkekin. Adibidez, Gipuzkoa Lab guneak tokiko soluzioetan lan egiten du, zeinaren bidez etorkizuneko promesak erakusten baitira politikatik kanpo. Administrazio publikoak, gizarte zibila, unibertsitatea eta nazioarteko adituak orpo orpo aritzen dira elkarlanean, eta, arrakasta izanez gero, konponbideak politikan txertatzen dira. Proiektu esperimental horiek, besteak beste, nerabeentzako arte eta kultura jarduerak, etxeko indarkeria jasaten duten emakumeentzako jarduerak eta pertsona ardatz duten adinekoentzako arreta ereduak aztertzen dituzte.

Proiektuak —eta horien antolatzen dituztenak— desberdinak dira edukietan, diseinuan eta gauzatzean. Esate baterako, erreferentzia zentroak erakunde independenteak dira, eta lurraldeetako departamentuekin lankidetzan aritzen dira helburu politiko estrategikoak lortzeko (adibidez, zahartzea, mugikortasun jasangarria, zibersegurtasun industrialak, klima aldaketa, hizkuntza biziberritzea,

gastronomia, enpleguaren bidezko birgizarteratze inklusiboa). Esparru estrategiko bakoitzaren barruan beste elkarte eta proiektu lokal batzuk sortzen dira.

Ekimen eta proiektu independenteek bat egiten dute sistema integratuan duten kokapen estrukturalaren eta Etorkizuna Eraikizen helburu kolektibo orokorren bidez. Aldundiko langileek eta kanpoko kideek osaturiko Proiektuen Bulego formal batek —batzorde bat— Etorkizuna Eraikizeko proiektuak gainbegiratzan ditu, bai eta nolabait arautu ere, eta, aldi berean, tokiko errealitateei erantzuten dietela bermatzen du.

Laburbilduz, Etorkizuna Eraikizeko oinarrizko ekintza unitatea den aldetik, elkarlaneko proiektuak sareko akordioak erabiltzen dituzten eragileen (edo erakundeen) konfigurazioak dira. Barne gobernurako sistema askotarikoak daudenez, kontuak ematen dituzte lankidetzaren prozesuarekiko eta haren helburuekiko konpromisoa bermatzeko, betiere Etorkizuna Eraikizen helburua itsasargi gisa harturik. Ez dago aginte kate bakar bat. Erantzukizun horizontaleko mekanismoek bideratzen dituzte parte hartzaileen elkarrekiko itxaropenak, elkarlanaren helburuak lortzeko egiten dituzten ekarpenak direla eta.

### 3. Kontuak emateko egitura hibridoa

Kontuak emateko ardura publikoak aldatu egin dira historikoki XX. mendearen hasierako paradigma burokratikoetik XX. mendearen bukaerako kudeaketa publikoaren paradigma berrira. Eta berriro ere eguneratu dira XXI. mendeko gobernantza berriaren paradigma emergentearekin (Lee eta Ospina, 2022). Kontuak emateko dinamikak konplexuak dira erakunde hierarkikoetan, eta are gehiago elkarlaneko gobernantzan: *nork kontu ematen duen, zertarako, noren aurrean eta nola* “kontu emateko sare nahasi batean gertatzen da” (Lee, 2022).

Herri administrazioan, kontuak ematearen bidez zera adierazten da, eragile bategen portaerak/ekintzak azaltzeko betebeharrak duela (kontuak ematea) eta azterketa organo batek (foroa) epai bat ematen duela, zeinak ondorioak izango baititu eragilearentzat. Kontuak emateko eta kontuak jasotzeko, arau esplizituak eta inplizituak baliatzen dira. Kontuak emateko mekanismoek lan harremanak eta horiek erregulatzen dituzten arauak argitzen dituzte; era berean, itxaropenei eta ekintzei buruzko informazioa ematen dute, horiek nola eztabaidatzen eta epaitzen diren, bai eta ondoriozko sariak edo zigorrak ere (Lee, 2022).

Sarean kontuak emateko lehen harremanak horizontalak eta informalak dira. Sareko lankidetzaren ez du mugatzen lege agintaritzak, baizik eta helburu komunak bakarrik lortu ezinak. Eginkizun bateratzaile baten inguruan elkarrekin lan egiteko konpromisoa denboran zehar garatutako interakzioen mende dago. Baina horixe dago kontu emate bertikala ere. Sareetako erakunde ordezkariak, gainera, beren nagusiekin eta parekoekin alde aurretik izandako erantzukizun harremanak dituzte muga. Era berean, elkarlaneko gobernantza agertzeak aginte burokratiko eta politikoko formalera ere mugatzen ditu kideak. Elkarlaneko gobernantza ahaleginak ez dituzte ordeztzen hierarkiak sareekin, baizik eta sareak gehitzen dizkiete



antolamendu hierarkikoari. Etorkizuna Eraikizek ederki islatzen du kontu emateko egitura hibrido eta korapilatsu hori.

Izan ere, kontuak emateko sistema mailakatu batek gero eta eragile gehiago inplikatzeko ditu:

- 1) goi kargudunak (adibidez, diputatu nagusia eta Etorkizuna Eraikizeko zuzendaria) eta kargu esleituetakoko funtzionarioak (adibidez, Proiektuen Bulegoa eta dagozkion departamentuak) dira esperimendatze horren arduradunak Gipuzkoako administrazio publikoan. Erakunde demokratikoen eta publikoaren aurrean erantzuten dute.
- 2) Erdiko mailan, Etorkizuna Eraikizeko arkitektura islatzen duten hiru gizarte gune daude (Gipuzkoa Taldean, Gipuzkoa Lab eta erreferentzia zentroak); hor, formalizazio maila desberdinak dituzten hainbat sare konfigurazio (fundazioak, koalizioak, sektore arteko aliantzak, zerbitzuak emateko sareak eta programak) kontu ematen dute Etorkizuna Eraikizeko liderren, administrazio publikoaren eta arduradun politikoen aurrean. Kanpoko kide formalen aurrean ere erantzuten dute.
- 3) Barreneko mailan, Etorkizuna Eraikizeko espazio sozial bakoitzean txertatutako proiektu askotarikoak ageri dira (adibidez, *Think Tank*aren proiektuak, herritarren proiektuak, Gipuzkoa Taldean barruko Aurrekontu Irekiak; Gipuzkoa Labeko esperimendazio proiektuak; eta erreferentzia zentroetatako *spin-off* proiektuak). Etorkizuna Eraikizeko ematen zaio proiektuen berri (Proiektuen Bulegoaren edo departamentuen bidez), baina berdin eta elkarrekikotasunez erantzuten zaie bazkideei eta parte hartzen duten herritarrei. Badirudi erantzukizun horizontalak elkarrizketa lokalizatuaren bidez kudeatzen direla nagusiki, eta proiektuekin zerikusia duten gaiei buruzko gogoetaren bidez.

Oinarrizko ekintza unitatea kontuan hartuta, Etorkizuna Eraikizeko lankidetzako proiektuak minialiantzen tankerakoak dira: hainbat sektoretako proiektuak, espezializatuak eratuak gai sozialei heltzeko eta bazkideak modu iraunkorrean inplikatzeko dituzten kausak (Selsky eta Parker, 2010, 849. or.). Aliantzei buruzko literaturak iradokitzen du beren barne gobernanzako sistemek erantzukizun eta lidergo mekanismoak sortu behar dituztela lankidetzak arrakasta izan dezan bultzatzeko. Ikerketa gehiago behar dira hori guztia Etorkizuna Eraikizeko gertatzen ari ote den jakiteko. Informazio mugatua oinarrituta, beheko taulan laburki marrazten dira Etorkizuna Eraikizeko sistema osorako inpresioak (antzeko ariketak aplikatu daitezke deskribatutako gainerako mailetarako).

**1. taula. Etorkizuna Eraikizi aplikaturiko kontuak emateko alde aurreko baldintzak**

<b>Baldintzak</b>	<b>Etorkizuna Eraikizen gobernantza egituraren oinarritutako ebidentziak</b>
Helburu estrategikoak lortzea, adostutako neurrietan oinarrituta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etorkizuna Eraikizet interesdunei helburu estrategikoak eta proiektuaren beheko mailetan dituzten inplikazioak jakinarazten dizkie, eta diskrezioa da nagusi horietan; aldi berean, neurriak eta helburuak bermatzen ditu.</li> <li>• Proiektuen Bulegoak kontrol mekanismo gisa jarduten du proiektuak txertatzen diren unitateen kudeaketa gainbegiratzeko; proiektu batzuk (adibidez, finantzatutako herritarren proiektuak) administrazio publikoko unitate arruntetan txertatzen dira, aurrekontu arau eta jarraipen propioekin; lankidetzara publiko-privatu gisa ulertuta, erreferentziatzeko zentroek helburu eta neurri bateratuak garatzen dituzte.</li> <li>• Sistemaren jarraipena eta ebaluazioa ez dago argi zehaztuta; elkarrizketa mamitsuak ari dira gertatzen Etorkizuna Eraikizet neurri espezifikoengain inguruan; orain premiazkoa da horiek modu formalagoan zehaztea, ahaleginaren bizi zikloan berandu dela emanik ere.</li> </ul>
Kideei sistemaren baitako gatazkak eta kezak konpontzeko aukera ematea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nahita emaniko autonomia eta diskrezio mailari esker lortzen da hori erakundearen eta han txertatutako proiektuetan, eta elkarrizketarako aukera zabala dago.</li> </ul>
Baliabideen erronkak konpontzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proiektu gehienak partzialki edo osorik administrazio publikoak finantzatzen dituzenez, kontu emateko neurri tradizionalak ager daitezke bakoitzarentzat, baina ez ahalegin osoarentzat.</li> </ul>
Sistemaren etengabeko ikaskuntza, hobekuntza eta berrikuntza bermatzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etorkizuna Eraikizet, etengabea da feedbacka antolaketa unitate eta proiektuetan, ekintzen ikaskuntzak eta ikerketa praktikak gidatutako kultura indartsu baten barruan; elkarrizketa eta eztabaidak proiektuetan txertatzen dira.</li> </ul>
Kontuak emateko eta ahotsa entzunarazteko goitik behe-rako sistemak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egitura polizentrikoak goitik behe-rako mekanismoak sortzen ditu kontuak emateko eta herritarren parte hartzeak ahotsa eskaintzen du. Zaila izaten da populazio kalteberetara iristea.</li> </ul>

Iturria: egileak berak egina, Rochlin, Zadek eta Forstater (2008) lanean oinarrituta.

Laburbilduz, Gipuzkoako arduradun politikoei eta administratzaile publikoek konpromiso esplizituak hartu dituzte Etorkizuna Eraikiz sistemari bizia ematen dioten proiektuetan parte hartzen duten kanpoko sareei laguntzeko. Sareen sare gisa, Etorkizuna Eraikiz kontuak emateko mekanismoetan oinarritzen da, eta, administrazio publikoaren ohiko arauari jarraituz, ekintza kolektiboa arautzen eta kontrolatzen du sistemaren maila guztietan. Sarearen egiturak, aldi berean, bazkideekin eta herritarrekin kontuak emateko harreman horizontalak sustatzeko behar den diskrezioa bermatzen du, eta tokiko berrikuntza sozialaren bertsio bakarra sortzen du, aurrerago deskribatuko dugun bezala (Parés, Ospina eta Subirats, 2017). Funtzionario batek adierazi zuen bezala, Etorkizuna Eraikizetko liderrek lortu dute berrikuntza soziala sistemaren beheko mailetan sustatzea, eta,

aldi berean, berrikuntza hori Zuzenbide Estatuaren eta administrazio publikoan eskatzen diren jardunbide egokien esparruan mantentzea.

#### 4. Lidergo kolektiboa martxan

Aldaketa sakonak izan dira gizarte postindustrialetan, globalizatueta eta digitaletan, eta horrek lidergoa aldatzea eskatzen du. Lan esparruan, antolaketa modu berriek murriztu egiten dute zuzendaritza autoritate tradizionala, eta ingurune zurrubilotsuek areagotu egiten dituzte konplexutasuna, hegazkortasuna eta aniztasuna, eta lantaldeek eta muga iragazkorrek, berriz, harremanen gaineko ulermen jakin bat eskatzen diote lidergoari: elkarlanekoa, testuinguruan oinarritua eta erabat txertatua kolektibo gisa hartu beharreko harreman sistema batean.

Jakintzarako, informazioa partekatzeko, zerbitzuak emateko eta politikak erformatzeko sareek, alderdi aintzeko koalizioek eta sektore arteko elkarrekin islatzen dute errealitate hori sektore publikoan. Gaur egun lidergo publikoa ulertzeak esan nahi du eragile, prozesu, esparru eta analisi maila gehiago hartu behar direla kontuan, eta interdependentziaren, konplexutasunaren eta autoritate partekatua-  
ren kontzientzia zabaldu behar direla (Ospina, 2017).

Lidergo partekatu/banatuak eta erlazionalek/sarekoek ikuspegi kolektiboak islatzen dituzte, hipotesi berrietan eta lidergo praktiketan oinarrituta. Lidergoaren iturria liderren eta rolen gainetik hedatzen da sistemaren beste ezaugarri batzuk biltzeko, hala nola erabakiak hartzeko arauak, kontuak emateko mekanismoak edo parte hartzeko espazioak. Liderraren helburua jarraitzaileengan edo taldeengan eragitetik harago doa; hots, emaitzen erantzukizun kolektiboa bermatzeko baldintzak garatzera. Lidergo lanaren emaitza da orain giza gaitasuna sortzea helburu balioetsi bat koproduzitzeko, helburu hori lortzeko bezainbeste (Ospina, 2017).

Partekatutako/banatuak ereduak baterako lanaren eta haren emaitzen gaineko arduraren eta erantzukizunaren arteko erlazio horizontalak azpimarratzen dituzte, agintearen eta kontrolaren garrantzi txikiagoa dela eta. Elkarlaneko gobernantzako adituek lidergo rol erraztaileen banaketa kontingentearen alde egiten dute, posizio formaletatik kanpo, leku eta garai desberdinetan. Harreman eta sare ereduak gehiago bultzatzen dute erlazioen lentea, lidergoaren epizentroa lidergoa eragiten duten praktiketara eramanez. Lidergoa sortzen ari da; lan interaktiboa tokiko kideen gaitasunaren inguruan, eta konplexutasuna maila kolektiboan nabigatzeko gaitasuna.

Lankidetzeta testuinguruetakoa lidergoak hipotesi eta praktika horiek ezartzen ditu lankidetzeta sustatzeko. Hala ere, ikerketek erakusten dute logika burokrati-koek eta sareek aldi berean funtzionatzen dutela elkarlaneko gobernantzan, eta lider formalak zuzendaritza buruzagitzaz baliatzen direla ikuspegi erlazionalagoak sustatzeko. Helburu kolektibo baten inguruan interesdun interdependentek — eta, aldiz, askotarikoak — inplikatzeko, lider formalek baldintza egokiak eraikitzen dituzte, eta, hala, gaitasunak, segurtasunak eta prestutasunak aukera ematen die-  
te parte hartzaileei, elkarlanaren bidez ekarpen esanguratsuak egiteko. Kontuak

emateko ildoei jarraituz, lider formalek areagotu egin nahi dute lidergoa sisteman, sortzen ari diren gidariak hainbat mailatan zailduz. Horrek, aldi berean, parte hartzaileei aukera ematen die gorantz eta alde batera egiteko; hau da, beren eragin eremuan elkarlaneko lider bihurtzeko. Horixe da erabateko elkarlaneko lidergoa. Etorkizuna Eraikizen esperientziak iradokitzen du lidergo mota hori elkarlaneko gobernantzako sistemaren maila guztietan garatzeko beharrezkoak direla aginte politiko eta morala duten lider formal sendoak.

Goi mailako postuetan diharduten elkarlaneko lider sendoez gainera, Etorkizuna Eraikizen egindako lanak jasotzen ditu lidergo kolektiboari buruzko azterlanek dokumentatu dituzten ezaugarriak ere. Ezaugarri horiek erakusten dute, izendatutako lider baten esku hartze errepikakorrik ezean, beste mekanismo batzuek hainbat kideri laguntzen dietela lidergo lanean parte hartzen (adibidez, proiektuarekin lotutako talde lanak, arazoak partaidetza bidez konpontzea, eta Etorkizuna Eraikizen asmoen inguruko kontakizun garrantzitsuak). Hori guztia lagungarria da proiektuan parte hartzen dutenek lidergo lanari heltzeko, eta, hala, zuzendaritza bat artikulatzeko, haien ekarpenak elkarrekin lerrokatzeko eta elkarlaneko konpromisoak hartzea guztiek partekatzen duten xedearen inguruan (Drath *et al.*, 2008).

Ikerketako lankideek eta nik lider lanetan behin eta berriz agertzen diren lanak identifikatu genituen, sistemak eraldatzeko lan egiten duten komunitatean oinarritutako erakundeetan. Ikusi genuen talde arrakastatsuek lidergo lan errepikakorrek egiten zituztela, eta horien ondorioz birplanteatu egiten zela diskurtsoa, desberdintasunak bideratu egiten zirela eta giza energiak askatzen zirela boterea aprobeatzeko eta aldaketa eragiteko. Argudiatzen dugu lidergo lan hori sektore publikoko testuinguruetan ere aplika daitekeela, eta potentzial handia duela borondate gehiagoz erabiliz gero (Ospina eta Foldy, 2015).

Etorkizuna Eraikizek begien bistan ipini ditu lidergo lan arrakastatsuen ebidentziak, eta ikerketa gehiagok elkarlaneko gobernantzarako irakaspen garrantzitsuak atera ditzakete. Adibide gisa, beheko taulan lidergo praktika horiek zehazten dira eta Etorkizuna Eraikizen agertu diren ikus daiteke.

## 2. taula. Lidergo lan kolektiboaren zantzuak Etorkizuna Eraikizen

Lidergo kolektiboko praktikak	Etorkizuna Eraikizen izaniko ebidentzia
<p><i>Diskurtsoa birplanteatzen dela</i> esango dugu zalan-tzan ipintzen direnean arazoak indartzen dituzten marko sozial finkatuak eta, haien tokian, esparru, narrazio eta termino berriak artikulatzen eta aldarrikatzen direnean (taldeak etorkizunari buruz duen ikuspegiarekin kongruenteagoak).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alde batetik, kultura politiko tradizionala arazoaren parte gisa izendatzea eta, bestetik, bestelako modu bat artikulatzea izateko eta politika eta administrazio publikoa egiteko.</li> <li>• Berriro ere balioa ematea euskal kultura balioek duten eginkizunari (autogobernua eta lurralde subiranotasuna; hizkuntza, komunitatea eta lankidetzaz; gizarte ehun sendoa), gero eta handiagoa den indibidualismoa eteteko eta herritarren partaidetza motibatuzeko.</li> <li>• Lidergo instituzionala lankidetzaz gisa birplanteatzea, eta lankidetzaz, berriz, sektore publikoaren indar gisa.</li> <li>• Elkarlanean sorturiko jakintzaren askotariko formak balioestea, esperientziaz harago.</li> <li>• Agintea eta lidergoa beheko mailetara eta gizartera eramatea (proiektuen bidez).</li> <li>• Muinean ageri diren beste ideia batzuk: ordezkaritza (hautesleekin, lider politikoekin parte hartzaile aktibo gisa inplikatzeko); boterea (parteka daitekeen baliabide gisa); irudimen politikoak (ekintza ber-rasmatzeko); aniztasuna (indargune eta balio politiko bat).</li> </ul>
<p><i>Desberdintasunak bideratzea</i> gertatzen da askotari-ko eragileek elkar ulertzen dutenean eta helburu komunerako ekarpen potentzialak aitortzen dituztenean, ezberdintasunak gorabehera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernua nahita lotzea eragile bakoitzarekin: akademikoak, sektore pribatua, gizarte zibila, herritarrak, oposizioko alderdiak.</li> <li>• Herri administrazioiko eragileak lotzea: arduradun politikoak, administralari publikoak eta funtzionarioak, lehen mailako langileak, Gipuzkoako udalak eta gainerako euskal lurraldeak.</li> <li>• Europar Batasunaren eta Gipuzkoaren helburu estrategikoak lerrokatzea.</li> <li>• Eragileen sareak lantzea zerbitzuen edo politiken ekosistemen barruan.</li> <li>• Askotariko eragileen arteko elkarriketa antolatzea.</li> </ul>
<p><i>Giza energiak askatzeaz</i> hitz egingo dugu, taldeko kideek eraldakuntzara bideratuta ikasteko duten gaitasuna aprobeztatzen denean, eta aske geratzen direnean norbere eragin-kortasuna eta grina, motibazio horrekin helburu komunari lagunduko dioten gaitasunak lortzeko.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alderdi interesdunei parte hartzeko gonbita egitea.</li> <li>• Konpromiso eta partaidetza maila desberdinetarako espazioak eskaintzea (bilerak, tailerrak, foroak, herritarren batzarrak, elkarte formalak, gazteen auzo konpromisoa...).</li> <li>• Sakonean esperimentatzea (porrota kulturalki onargarria da).</li> <li>• Elkarrekin sortzearen eta elkarlaneko lidergoaren nahasmena ospatzea.</li> <li>• Elkarriketarako, arazoak konpontzeko eta esanahiak sortzeko gonbita egitea, elkarlaneko gobernantza eta kultura politiko berria hizpide harturik.</li> <li>• Ekinez ikertzeko eta ekinez ikasteko metodologiaren bidez, berrikuntza sustatuko duten espazioak eraikitzea, feedbackaren bidez ikasteko gunean sortzea, jakintza elkarrekin sortzea eta arazoak modu kolektiboan konpontzea.</li> <li>• Ekinez ikastea eta ikertzea, elkarlaneko lidergo gaitasunak eraikitze-ko eta ikuspegi desberdinak lerrokatzeko.</li> </ul>

Iturria: egileak berak egina.

Azken finean, elkarlaneko gobernantzaren antolamenduak lidergo publikoa egiteko bestelako modu bat eskatzen du. Arretagunea aldatu egiten da: postua, agintaritzaz edo karisma izatetik, taldekideek elkarrekin sortzen dituzte ondoren beraiek

balioesten dituzten prozesuak. Era berean, bada aldaketa kultural bat ere parte hartzeko mobilizatzearen alorrean, kontrolean oinarritzetik helburuak lantzera. Lidergoa da taldeak egin beharreko lana helburu horretara iristeko —lider formalek ez ezik sortzen ari diren lider berriek ere landua—, eta hala lortzen dituzte xede hori lortzeko behar den lerrokadura eta konpromisoa. Lidergo publikoak egokia dirudi Etorkizuna Eraikizen barruko lidergoa interpretatzeko, baina ikerketa gehiago behar dira nola gertatzen den ulertzeko.

## 5. Gizarte berrikuntza sistemikoa

Akademiko garaikideek gizarte berrikuntzaren ikuspegi soziopolitikoa eta sistemikoa aurkeztu dute, aldaketa sistemikoak eragiten dituzten konponbide alternatiboak sartzeko prozesu konplexu gisa kontzeptualizatuta (Parés, Ospina eta Subirats, 2017, 5. or.). Oinarritzko hiru ezaugarri ditu: 1) giza premia alienatuak asetzea; 2) gizarte harremanak eraldatzea; eta 3) herritarrak ahalduntzea. Lehen ezaugarriak berrikuntza soziala balio publikoko sorkuntza gisa kontzeptualizatzen du. Bigarrenak eta hirugarrenak, berriz, dimentsio etiko eta politikoak sartzen dituzte: helburu instrumentalak (hala nola teknologia edo garapen ekonomikoa bezala) giza helburu zabalago baten barruan jarri eraldatzen dira botere harremanak, bai eta komunitate baten kultura ondasunek gizarte harremanak, gobernantza erregimena eta gizarte ikaskuntza birkonfiguratzeko duten eginkizuna aitortuz ere.

Gizarte arazoei efizientziaz erantzuteko kanpoko gaitasuna duen tresna publiko soil bat baino gehiago, ikuspegi horren ontologiak gizartea aldatzeko prozesu gisa planteatzen du berrikuntza. Hau da, berrikuntzak agentzia eta gaitasun kolektiboa sustatzen ditu, giza garapena eta ekitatea oztopatzen duten gizarte markoak aurkaratzeko, eta, hala, aldatu egiten ditu gizarte sistema horren oinarritzko errutinak, baliabideak, sinesmenak eta botere harremanak (Parés *et al.*, 2017, 10. or., *et al.*, 2005 aipatuz).

Horrek oihartzuna du Etorkizuna Eraikizen estrategiarekin eta ethosarekin. Etorkizuna Eraikizek administrazio publiko garaikidearen ikuspegi berritzaileena erabiltzen du balio publikoa sortzeko: elkarlaneko gobernantza. Horrekin, Gipuzkoako kultura politikoa aldatzen ari da, eta administrazio publikoa egiteko eta politikak gauzatzeko modu berriak sortzen. Esperimentazioak eta herritarren parte hartzeak behetik gorako aldaketa ekartzen dute, betiere Euskadiko balio kultural sakonenak berretsiz eta testuinguru garaikide baterako birplanteatuz.

Etorkizuna Eraikizek ez du berrikuntza bakarrik sustatzen; gobernatzeko berrikuntza soziala da. Arduradun politikoek nahita diseinatu zuten Etorkizuna Eraikiz, Gipuzkoako administrazio publikoa inplikatzeko duen goitik beherako estrategia gisa. Behetik gorako herritarren partaidetza sustatzeko egin zuten, eta horrek,aldi berean, tokian tokiko proiektuei nolabaiteko autonomia aitortzea eskatzen du. Estrategia arrakastatsu horrek hiru literaturatako eztabaidak lotzen dituzten ikuspuntuak ematen ditu.

Politikak aplikatzeko literaturan, behetik gorako eta goitik beherako aipamenak aplikazioaren gaineko kontrolari eta diskrezioari buruzkoak dira: arduradun politikoak edo kaleko burokratak izan behar dira gidari? Elkarlaneko gobernantza literaturan, aldatu egiten da galdera: administratzaile publikoak edo kanpo eragileak izan behar dira gidari? Gizarte berrikuntzako ikasleentzat, kontua da non sortzen den gizarte berrikuntza, gobernu barrutik (goitik behera) edo gizarte zibilaren barrutik (behetik gora). Ikerketek egiaztatu dute behetik gorako ekimenak eraginkorragoak eta zabalgarriagoak direla erakunde publikoekin lotuta daudenean, lankidetzari esker (Pares *et al.*, 2017, Eizaguirre *et al.*, 2012 aipatuz). Oinarrian diharduten akademikoek arazoa bizi dutenek hasitako ahaleginak aztertzen dituzte, eta erakundeek ekimen horiek indartzeko duten zeregina aitortzen dute, agentziari laguntza emanez eta herritarren eskubideak bermatuz (Parés *et al.*, 2017). Gizarte arazo konplexuak konpontzeko hainbat eskalatako estrategien onurak nabarmentzen dituzte —hala nola, Etorkizuna Eraikizen aipatutakoak—.

“Bien” alternatiba hori praktikan jartzean, Etorkizuna Eraikizek gizarte berrikuntza gisa duen esperientziak duda-mudan jartzen du literaturan aplikazioari eta elkarlaneko gobernantzari buruz planteatzen den “gauza bat edo bestea” dilema. Etorkizuna Eraikizen kasuak iradokitzen du hondoari lotutako planteamenduak alderantziz gerta daitezkeela: goitik beherako estrategia arduratsu bat, oinarrian berrikuntza soziala babestea helburu duena. Ikuspegi berezi hori esperimentazio gogoetatsua iterazioen bidez sortu da, elkarlaneko gobernanzako estrategia baten eta elkarlaneko lidergoaren bidez politikan aurrera egiteko. Berrikuntza soziala sustatuz, Etorkizuna Eraikizeko lider formalek nolabaiteko kontrola dute gobernatzeko modu demokratikoagoa eta parte-hartzaileagoa sortu nahi duen berrikuntzaren gainean. Izan ere, Etorkizuna Eraikizek goitik behera ematen du legitimazioa demokrazia ordezkatzailaren autoritate politikoaren bidez, baina behetik gora ere bai, komunitateak sentitzen dituen premien inguruan asmoak artikulatzea bermatzen duen aginte sozialaren bidez.

## 6. Amaierako oharrak

Etorkizuna Eraikiz balio publikoa sortzeko aparteko esperimentu bat da, parte hartzeko sistema integratu bat ehuntzen duena; alderdi ugari eta askotarikoak mobilizatzen ditu, eta Gipuzkoako kultura politikoa aldatzen ari da. Era berean, lider politikoek, administratzaile publikoek eta herritarrek etorkizun ezberdin bat imajinatzeko eta elkarrekin sortzeko bide egiten ari da.

Liderrek aitortzen dutenez, sei urteko ezarpenaldiak gabeziak, hutsuneak, kontraesanak eta bazterketak ekarri ditu. Hala ere, iraupen laburrean izaniko lorpenek etorkizunerako promesa erakusten dute. Barreneko mailei lotutako berrikuntzaren adibide gisa, Etorkizuna Eraikizen arkitektura, kontu emateko sistemak eta elkarlaneko lidergo praktikak sare dinamiko bihurtu dira. Arkitektura horretan, goitik beherako aginte formal sendoa erabiltzen da behetik gorako lehen mailako diskrezionalitatea eta herritarren partaidetza sustatzeko; gainbegiratze lana bermaturik

geratzen da sistemaren eta antolamendu mailaren arteko harreman bertikalak eta proiektu mailako harreman horizontalak lehenesten dituzten kontu-emate formaleko mekanismoen bidez; eta zuzendaritza lidergoa, berriz, elkarlaneko lidergoa sustatzeko erabiltzen da. Sistema horretan, berriaz lantzen dira behin eta berriz agertzen diren hausnarketarako eta elkarrizketarako espazioak, eta, horietan, eragile guztiek —lider politikoek, zerbitzari publikoek, lehen lerroko langileek, bazkideek eta proiektuko parte hartzaileek (herritarrak barne)— elkarlaneko gobernantzaren kontraesanak eta tentsioak aztertzen dituzte. Finean, parte hartzaile batek esan zuen bezala, “nahasmenari zentzua eman dakiok”. Etorkizuna Eraikiz funtsezko aktibo bat da Gipuzkoako, Euskadiko eta Espainiako administrazio publikoentzat. Era berean, jakintza sakonaren iturri ere bada, testuinguru demokratikoetako elkarlaneko gobernantzaren teorian eta praktikan interesa dutenentzat.



## 6. iruzkina

### **Etorkizuna Eraikiz: Lidergo politiko interaktiboaren kasu bat.**

EVA SØRENSEN, *Gizarte eta Enpresa Zientzien Departamentua, Roskildeko Unibertsitatea, Danimarka*

#### 1. Sarrera

Ikerketek luze-zabal dokumentatu dutenez, elkarlaneko gobernantza moduek gobernantza eraginkorra eta legitimoa sustatzeko ahalmen handia dute, eta eragile publiko eta pribatu garrantzitsuak inplikatzin dituzte, gizartearentzat eta herritarrentzat balioa duen zerbait sortzeko ahalegin partekatuan (Agger *et al.*, 2015). Hala ere, kasu gehienetan elkarlaneko gobernantzako prozesuek ez dute inplikatzin politikaririk, eta politikarien eta lankidetzin prozesuen arteko distantzia luzearen inplikazioek areagotu egin dezakete egungo krisi demokratikoa, konpondu beharrean (Rosanvallon eta Goldhammer, 2008). Etorkizuna Eraikiz joera orokor horren salbuespen nabarmena da, politikariak baitira elkarlaneko gobernantzako prozesuen bultzatzaile nagusiak eta aktiboki parte hartzen baitute horietan. Hala, tokian tokiko interesdunekin eta herritarrekin lotura sendoagoak ezartzeko aukera topatzen dute, demokrazia ordezkatzailleetako erakunde politiko estandarrek normalean egiten dutena baino; hau da, beren ideiak eta ikuspegiak komunitateari helarazteko gai izatea, eta interesdunen ekarpenak biltzea, gizartea hobetzeko moduari buruzko erabaki estrategiko ondo informatuak eta berritzaileak hartzeko gaitasuna areagotzeko. Proiektua lidergo politiko interaktiboaren azpiprozesu gisa nabarmentzen da, eta bestelako bide bat irekitzen die herritarren deskontentua asetzeko alternatibak bilatzen dituzten politikariei, kontuan izanik gobernuarekiko eta politikarekiko mesfidantza maila igotzen ari dela, lidergo politiko populisten forma autoritarioekin (Sørensen, 2020).

#### 2. Elkarlaneko gobernantzan falta den lotura

Demokrazia liberaletako funtzionario publikoek gero eta gehiago jotzen dute elkarlaneko gobernantza moduetara, gobernantza arazo konplexuak konpontzeko eta gizartea nahi den norabidean garatzeko ahaleginetan (Ansell eta Gash, 2008; Morse, 2011; Bianchi *et al.*, 2021; Peters *et al.*, 2022). Elkarlaneko gobernantza hain erakargarri bihurtzen duen elementua zera da, sektore publikoko eragileek dituzten ideia, ikuspegi eta ezagutza ugariak mobilizatzear gainera, mugiarazten dituela negozio pribatuen, gizarte zibileko erakundeen eta herritarren jakintza, trebetasun eta esperientzia baliotsuak ere. Horrekin batera, baliabide horiek guztiek areagotu egin dezakete gizarte baten arazoak konpontzeko gaitasuna, bere helburuak eta nahiak lortzeko, baita kapital soziala eraikitzeko ere. Politika estrategiak eta proiektu praktikoak ukituriko gizarte eragile garrantzitsu guztien

artean elkarlanean garatzen eta lantzen direnean, arrakasta handiagoa izaten dute: alde batetik, hobeto informatuta jarduten delako eta berritzaileagoak direlako, eta, bestetik, horiek aurrera eramateko konpromisoa duten pertsona gehiago ari direlako (Emerson eta Nabatchi, 2015a; Doberstein, 2016; Torfing, 2016).

Elkarlaneko gobernantzako ikerketaren eta praktikaren joera orokor gisa, parte hartzen duten eragile publikoak administratzaile publikoak dira batez ere, eta politikariak, berriz, elkarlanetik aparte geratzen dira (Sørensen *et al.* 2020). Politikariek eginkizun bat betetzekotan administratzaile publikoei parte hartzeko agintzea izaten da, edo baliabideak esleitzea edo gobernantza emaitzak bermatzea. Ondorioz, demokratikoki hautatutako ordezkariak bi aukera izaten dituzte. Batetik, elkarlaneko gobernantzan hartutako erabakiak har ditzakete. Hartara, eragile ez-hautetsiek harturiko erabakiak egikaritzen dituzten arduradun politikoak izango dira. Edo, bigarrenik, haien posizio subiranoan tematurik gera daitezke, arduradun politiko autoritario gisa, eta gerta liteke jaramonik ez egitea elkarlaneko gobernantzako eragileek erabakitakoari. Bi aukerak gatazkatsuak dira politikarientzat eta ordezkaritza demokraziarentzat, politikarienganako eta erakunde politikoenganako mesfidantza sortzen baitute. Politikariek lehen aukeraren aldeko hautua egiten dutenean eta arduradun politiko bihurtzean, hauteskondeen garrantziari buruzko galderak sortzen dira, eta zalantzak agertzen dira, orobat, elite politikoen nahiari eta gaitasunari buruz, arazoak konpondu beharra dagoenean eta gizartea aurrera gidatu beharra dagoenean. Baina politikariek bigarren aukerarentzat jotzen dutenean eta gutxietsi edo baztertu egiten dutenean elkarlaneko gobernantzan egindako lana, atsekabetuta geratzen dira parte hartzeko denbora eta energia inbertitu zuten eragileak. Bi kasuek populismo autoritarioa elikatzeke arriskua dute (Mudde, 2016; Rooduijn, 2018).

### 3. Etorkizuna Eraikizen promesa

Teoria eta ikerketa demokratikoko ildo berriek hirugarren estrategia bat proposatzen dute: politikariek elkarriketa formal estu eta jarraitua izatea, giro informalean, ukituriko alderdi garrantzitsuekin (ikus, esaterako, Hendriks, 2016). Horixe gertatzen da, hain justu, Gipuzkoako Lurralde Historikoa etorkizuna elkarrekin egituratzeko egiten ari den lankidetzaren ahalegin itzelarekin, politikariek eginkizun aktiboa baitute lankidetzaren prozesuaren fase guztietan. Politikariek abiarazi zuten Etorkizuna Eraikiz proiektua, eta administratzaile eta enplegatu publikoen artean babes zabala lortzea izan dute helburu. Horretaz gainera, politikariek lagundu egin dute eskumenak dituzten langileak kontratatzen eta prestatzen, lankidetzaren prozesuak diseinatzeke eta errazteke. Azkenik, azpiproiektuak garatzen eta zuzentzen parte hartzen dihardute. Politikariek elkarlaneko gobernantza prozesuetan lider eta partaide gisa duten rolak aukera ematen die erabakiak hartzeko, eta, bide horretan, etengabe hitz egiten dute tokiko komunitateko kideekin —hala, ez dute jokatzeko arduradun politiko *edo* politikagile subirano gisa—. Politikarien eta herritarren arteko elkarlana garrantzitsua da hainbat arrazoi direla eta. Lehenik eta

behin, indartu egin dezake politikariek lidergo politiko ongi informatua eta berri-tzailea eskaintzeko duten gaitasuna. Horregatik, gizarte eragileen ekarpenak area-gotu egin ditzake gobernuaren erantzunen eraginkortasuna eta berrikuntza gaitasuna gobernantza arazo konplexu eta zurrunbilotsuen aurrean, hala nola berotze globala, pandemiak eta migrazioak, eta hazkunde ekonomikoa eta oparotasuna sustatzeko estrategiak (Torfing, 2016). Horretaz gainera, politikarien eta tokiko komunitate politikoko kideen arteko etengabeko elkarrizketak indartu egiten ditu elkarren arteko ulermena eta konfiantza, eta murriztu egin dezake gizarteko talde ezberdinen arteko polarizazioa (Hendriks eta Lees-Marshment, 2019; Sørensen eta Torfing, 2019a). Onura horiek ez daude inplikaturako eragileen arteko adostasunaren mende. Erabaki orekatu bat hartzen duten negoziazioak —ahots ezberdin guztiak kontuan hartzen dituztenak— funtsezkoak dira erabaki demokratikoetan, eta elkarlaneko gobernantza tresna emankorra da hori gertatzeko. Hitz gutxitan esanda, elkarlaneko gobernantza arrakastatsuak nolabaiteko inteligentzia politiko kolektiboa sustatzen du, betiere honela definiturik: “Ulermen errealista eta sakona izatea zer ote diren desadostasunak, zer beharko litzatekeen askotariko ikuspegiak aseko dituzten erabakiak hartzeko, eta zer kostu izango lituzkeen galtzaileak eragingo lituzketen erabakiak hartzeak” (Sørensen eta Torfing, 2022). Etorkizuna Eraikitzeko elkarlaneko gobernantza prozesuek Gipuzkoako Lurralde Historikoko adimen politiko kolektiboa elikatzeko ahalmena dute.

## 7. iruzkina

### Alderdi interesdunekin harremanak sistematizatzeko beharra, elkarlaneko gobernantzak funtziona dezan

JACOB TORFING, *Roskildeko Unibertsitatea (Danimarka) eta Norvegia Iparraldeko Unibertsitatea (Norvegia)*

#### 1. Sarrera

Gobernu demokratikoez bi erronka larriri egin behar diete aurre: gero eta gizarte arazo konplexu gehiago ditugu aurrez aurre, eta arazo horiek gobernantza soluzio berriak eta berritzaileak eskatzen dituzte; gizarteotako populazioak gero eta trebeagoak, kritikagoak eta asertibagoak dira, eta zuzenago eta aktibago parte hartu nahi dute beren eguneroko bizitzari eragiten dioten erabakiak hartzeko prozesuetan, demokrazia ordezkatzailerako erakundeek ahalbidetzen dutenaren aldean. Erronka horiei behar bezala ez aurre egitea kaltegarria izan liteke; izan ere, konpondu gabeko arazo sozialak pilatzeak eta partaidetza demokratiko indartuaren eskakizun berriei etengabe entzungor egiteak areagotu egin dezakete gobernu hautetsienganako mesfidantza, eta demokrazia liberalari kalte egingo dioten populismo autoritarioaren gorakada elikatu.

Elkarlaneko gobernantza gobernuaren muinean txertatuz, Etorkizuna Eraikiz ekimenak bi xede lortu nahi ditu eginahal bakarrean. Politikari hautetsiek, funtzionario publikoek, ekintzaile politikoez, ikertzaileek, alderdi interesdun antolatuek eta herritarrek elkarlaneko gobernantzan parte hartzeak erraztu egiten du arazoak sormenaren bidez konpontzeko bidea, eta, aldi berean, gobernantza publikoan eraginkortasunez parte hartzeko aukera berriak sortzen ditu. Askotariko eragileek interakzioan jarduten dutenean, hasieran nahasi egingo dituzte elkarren ikuspuntuak eta ideiak, baina nahasmendu horrek elkarrekin ikastera ez ezik orain arte izaniko soluzioak gaintzen dituzten konponbide aukera berrietara ere eramango gaitu. Elkarlaneko berrikuntza prozesuan parte hartzen duten askotariko eragileek soluzio berrien gaineko jabetza partekatua garatu ahal izango dute, eta funtsezko erabakietan eragiteko duten gaitasunak ahaldunduta sentituko dira. Laburbilduz, gobernuaren eta herritarren arteko arrakala gero eta zabalagoan zubi bat eraikiz eta elkarlaneko gobernantza zabalduz, indartu egin daiteke bai inputen legitimitatea —parte hartze integratzaileago baten bidez—, bai outputena —xede lortuko duten eta kalitate hobeko gobernantza soluzioak eraikitzearen bidez—.

Etorkizuna Eraikizen nabarmendu beharreko alderdia da elkarlaneko gobernantza ez dela baliatzen *ad hoc* prestatutako tresna gisa bakarrik, noizbehinka erabiltzen den erreminta gisa, hierarkian edo merkatuan oinarritutako beste gobernantza modu batzuk probatu eta kale egin dutela ikusten denean. Aldiz, Gipuzkoako Foru Aldundia plataforma erakunde bihurtzen ari da. Egitura horretan, eginkizun eta arazo publiko guztiak bere kabuz konpondu beharrean, partaidetzan

eta lankidetzan oinarrituriko gobernantza esparruak sortzen ditu, gizarteko ideia eta baliabide ugari mobilizatzeko, berrikuntza politikoa bultzatzeko eta demokrazian sakontzeko. Funtsean, Etorkizuna Eraikiz plataforma bat da, zeinak askotariko esparruak eratzea eta egokitzea babesten baitu, baita arazoei eta beharrei buruzko hausnarketarako eta gaikako agenda planteatzeko guneak ere (esaterako, *think tank*ak, Herritarren Proiektuak, Aurrekontu Irekiak). Eta horiekin batera bultzatzen ditu, orobat, etorkizuna diseinatzeko, esperimintatzeko eta ikasteko eremuak (Gipuzkoa Lab eta proiektu esperimentalak), eta garapen estrategikorako eta jakintza ekoizteko guneak (erreferentzia zentroak eta partzuergo, fundazio edo lankidetzeta gisa antolaturiko estrategiak). Proiektuen Bulegoak eta Gipuzkoako Foru Aldundiak arautzen dituzte elkarlaneko gobernantzarako plataformak eta askotariko eremuak.

Handiak dira elkarlaneko gobernantzan egindako antolaketa inbertsioaren neurria eta zintzotasuna, eta etengabe egiten dira ahaleginak elkarlaneko gobernantzaren eredia Gipuzkoako udalerrietara eta beste lurralde, gobernu eta herrialde batzuetara bultzatzeko. Elkarlaneko gobernantzaren eredia hedatzeko eta sakontzeko konpromiso politiko sendoa eta epe luzerakoa da, baita ikasteko eta egokitzeko borondatea ere. Horregatik, Etorkizuna Eraikizek benetako potentziala du lidergo politiko interaktibo mota berri bat garatzeko (Sørensen, 2020; Sørensen eta Torfing, 2019b), zeinaren bidez politikari hautetsiek ekarpen balioitsuak jasotzen baitituzte ukituriko eragile garrantzitsuengandik, eskura dituzten arazoak hobeto ulertzeko, praktikan funtzionatzen duten soluzio berritzaileak diseinatzeko, eta soluzio berriak eta ausartak probatzeko eta ezartzeko, guztia ere goitik beherako eta behetik gorako esperimentuak konbinaturik.

Etorkizuna Eraikizen potentziala gauzatzeko, ahalegin sistematikoak egin behar dira, eragile publiko eta pribatuen taldeak sartzen direla eta lerrokaturik dihardutela bermatzeko eta gobernantza soluzio berri eta hobeak elkarrekin sortzen gidatzeko. Horretarako, alderdi interesdunetik harremanak sistematizatzeko beharrezko inguruko gogoeta egiten du testu honek. Eztabaida horrek elkarlaneko gobernantzari eta berrikuntza publikoari buruzko puntako literatura du abiapuntu (Peters *et al.*, 2022; Torfing, 2016), bai eta Etorkizuna Eraikizeko pertsonekin egindako hiru eguneko tailer bateko esperientziak ere.

## **2. Elkarlaneko gobernantzako parte hartzaileak kontuan hartzea eta ahalduak**

Elkarlaneko gobernantzaren oinarritzko ideia da eragile interdependente talde bat inplikatzeko hausnarketa irekian oinarritutako elkarlaneko prozesuetan; hala, emaitza hobeak lortuko dira, esperientziak, ideiak eta baliabideak trukatzeko eta bateratzeko aukerari esker (Ansell eta Gash, 2008). Ikerketaren arabera, garrantzitsua da eragileok inplikatzeko arazoa konpontzeko interes handia duten eragileekin, bai eta arazoa konpontzeko ahalmena, agintea eta esperientzia dutenekin ere (Ansell, Sørensen eta Torfing, 2022). Hor, garrantzitsua da alderdi interesdunen analisia

ukituriko eragile garrantzitsuak identifikatzeko eta parte har dezaten motibatzeke (ikus Bryson, Cunningham eta Lokkesmoe, 2002). Etorkizuna Eraikizek alderdi interesdunen analisia erabiltzen du ukituriko eragile garrantzitsuen mapa egiteko, eta haren helburua da lankidetza esparruetako sektoreak ordezkatzea, haien ekarpenetara jo ahal izateko. Batzuetan, sektore publikoan, pribatuan eta zibikoan diharduten sareei ordezkariak aukeratzeko eskatzen zaie. Hala ere, oraindik konpontzeke dagoen arazo bat da herritar batzuk ez daudela ordezkaturik egungo sare eta erakundeetan, eta, beraz, beste bide batzuetatik heldu behar zaiela.

Interesdunen profila aldatu egiten da lankidetza eremuak dituen helburuen eta anbizioaren arabera. Komunitateak eta herritarrak elkar hartuta aritzea garrantzitsua da legitimitate demokratikoa indartzeko, eragile aditu eta jakitunen inplikazioa funtsezkoa da gobernantzaren eraginkortasuna hobetzeko, eta aniztasuna garrantzitsua da soluzio berritzaileak sortzeko (Sørensen eta Torfing 2017). Horregatik, helburuaren arabera, deitzaileek argi eta garbi galdetu behar dute nork lagun diezaiekeen arazo edo eginkizun jakin bat ezarritako helburu eta anbizioen arabera konpontzen. Galdera hori planteatzea eta erantzutea lagungarria zaie deitzaileei ukituriko eragile garrantzitsuak identifikatzeko, bai eta dream team bat eraikitzeke ere, definitu, konpondu eta/edo aztertu beharreko arazoen eta egingizunaren inguruan.

Garrantzitsua da gizarteko alderdi interesdunak aintzat hartzea elkarlaneko gobernantza esparruetan, esperientzia erabakigarria baitute arazoekin eta konponbide posibleekin. Guztira 200 erakundek, elkartek eta taldek baino gehiagok parte hartu dute, baina batzuek beren kabuz jarraitzen dute, mugaz gaindiko lankidetzaren onurak baliatu gabe. Politikari hautetsien partaidetza ere garrantzitsua da, ekarpenak behar baitituzte arazoak eta haietarako diseinatutako soluzioak ulertzeko, eta haiek baitute agintaritzaren konponbide berri eta ausarten aplikazioa bermatzeko. Kasu horretan, koadroa mistoa da; batzuek modu aktiboan parte hartzen dute elkarlaneko gobernantzan, baina ez beste batzuek, dela lidergo politikoaren ikuspegi tradizionala dutelako, dela beren burua funtzionario gisa ikusten dutelako. Azkenik, garrantzitsua da nabarmentzea funtzionarioak eta administrazio-ko langileak elkarlaneko gobernantzan inplikatzeko lortu behar dela, jakintza eta ezagutza profesional baliotsuak baitituzte. Hala, behar-beharrezkoak dira horiek, elkarlaneko gobernantzak konponbide legezkoak, eraginkorrak eta egingarriak sor ditzan. Funtzionario askok, hasiera batean, pentsatu zuten elkarlaneko gobernantzaren ekimena komunikazio politikorako aitzakia zela, eta mugatu egiten zuela haien laguntza eta inplikazioa proiektuan. Hala ere, erdi mailako kudeatzaileak sarritan inplikatzeko dira elkarlaneko gobernantza esparruetan, izan parte hartzaile gisa, izan bideratzaile gisa, eta administrariak ere ari dira pixkanaka, nahiz eta oraindik ere geratzen den biderik administrazioak elkarlaneko gobernantza oinarritzko gobernantza printzipiotzat har dezan.

Elkarlaneko gobernantzak aurrera egiten du inklusioan, baina ukituriko eragile garrantzitsu guztiak barnean hartzea ezinezkoa da askotan, asko baitira. Hori horrela, baztertu egin behar dira eragile batzuk. Etorkizuna Eraikizek batzuetan

erabakitzen du sindikatuak eta halako eragileak kanpoan utzi behar direla —kontuan izanik beto eragile gisa aritzeko joera dutela—, erabaki bateratuak eragotzi edo blokeatu ditzaketelakoan. Eragile batzuek baztertu egiten dute beren burua parte hartu nahi ez dutelako edo baliabide eta gaitasun mugatuak dituztelako. Parte hartzaile potentzial batzuen kanpo bazterketari barne bazterketa gaineratu behar zaio (Young, 2000); hau da, eragileek berez elkarlanean parte hartzen dutenean baina ez dutenean ematen inoiz iritzirik. Oinarri zabaleko inklusioa funtsezko helburua da Etorkizuna Eraikizen aburuz, eta elkarlaneko kudeaketan, baterako lantegietan, entzuteko guneetan edo berripaperetan sartuta lortu nahi zen. Horregatik, eragileak ez daude ez “barruan” ez “kanpoan”, baizik eta hainbat modutan parte har dezakete.

Eragile garrantzitsuak oso boteretsuak izan ohi diren arren, litekeena da ukituriko eragileek ez izatea parte hartze eraginkorra bermatzeko behar diren jakintza eta baliabideak. Horrek eragile ahulagoak ahalduntzea eskatzen du, eta, agian, baita eragile indartsuenak desahalduntzea ere, ulertu behar baitute eragile ahulenak bazter uzteak kalte egin diezaiokeela elkarlanean jarduteko ahaleginari. Antzeko beste ekimen guztiak bezala, Etorkizuna Eraikiz gazteak inplikatzeko borrokan ari da, eta nekez iristen da bazterturiko herritarrengana. Hala ere, etengabeko ahalegina egiten da partaidetza sustatzeko tresna berriak erabiltzeko, besteak beste, tresna digitalak, ekintza taldeak, herritarren batzarrak eta ekosistemen barruan zubiak eraikitzeke lanak. Esperientzia horrek erakutsi nahi du parte hartzeak berak ahalduntze efektua duela, baina badira, era berean, parte hartzaileak ahalduntzeke ahalegin bereziak ere. Batzuetan kanpoko aholkulariak ekartzen dira gazteak ahalduntzeke.

### **3. Lerrokatzea eta gatazketan bitartekotza lanak egitea ikaskuntzan eta esperimentazioan diharduten elkarlaneko eremuetan**

Gipuzkoako Foru Aldundiak dei egiteko ahalmen handia du, gizarte eragileek parte hartu nahi izaten baitute gonbidatzen dituztenean. Plataforma neutral samar batean lankidetzan parte hartuz gobernantza publikoan benetako eragina izateko ikuspegia ere egokia da parte hartzea sortzeko. Azken faktore bat gonbidatutako eragileen arteko elkarrekiko menpekotasuna aitortzea da, gai baitira bestela inork bere kabuz egin ezingo lituzkeen gauzak elkarrekin lortzeko (Huxham eta Vangen, 2013).

Alabaina, ukituriko eragile garrantzitsuak elkarlaneko gobernantza esparruetan biltzen direnean, funtsezkoa da haien itxaropenak, ideiak eta interesak bat etortzea, arazoak elkarrekin konpontzeko oinarri komun bat eraiki ahal izateko. Parte hartzen duten eragileen motibazioaren eta diskurtsoaren mapak lagungarri izan daitezke eragileok lerrokatuko dituen narrazio lerro bat eraikitzeke (Bryson, Cunningham eta Lokkesmoe, 2002), agian multibokalitatearen bidez, zeinaren araberako eragileak ados egon baitaitezke helburu komunak lantzen dituen formulazio

batean, nahiz eta desberdin interpretatu termino erabakigarri batzuk (Padgett eta Ansell, 1993). Etorkizuna Eraikizen, interesatuak batzuetan dirua lortu nahirik inguratzen dira, baina elkarlan prozesua egituratzeko ahalegin proaktiboek askotan erraztu egiten dute igurikimenak aldatzea eta lerrokatzea. Orobat, lagungarria izan da denbora eskaintzea helburuak, ideiak eta argudioak azaltzeari, baita parte hartzaileen arteko teilkatzeak aztertzeari ere.

Eragile batzuk interes, ideia eta proposamen ezberdinekin etortzen direnez, oso gutxitan izaten da erraza elkarlana, eta azkenean gatazkak sor daitezke. Halakoetan, garrantzitsua da ulertzea gatazka eta elkarlana ez direla nahitaez antite-tikoak. Elkarlana definitzeko moduaren arabera dago hein handi batean. Batzuek aho batez onartzeko ahalegin gisa definitzen dute lankidetzua, baina elkarlana desberdintasunen kudeaketa eraikitzaile gisa ere defini daiteke (Gray, 1989). Azken definizio horrek erraztu egiten du lankidetzua batzuetan funtsezko gaietan bat ez datozen eragileen artean, baina gatazkak bideratu eta bitartekari lanak egin behar dira, gatazka txikiak eta produktiboak ez daitezen hazi eta suntsitzaile bihurtu. Etorkizuna Eraikizen, gatazkek batzuetan eragotzi egiten diete eragileei aurre-ra egitea eta gobernantza erabaki eraginkorrek hartzea. Bideratzaileek gatazkak prebenitzea edo bitartekotza egitea dute helburu, eta, horretarako, iritzi eta ideia kontrajarriak azaleratzen dituzte. Horren xedea da aztertzea zer dagoen gatazkaren oinarrian: informazio okerra, gaizki ulertuak, aurreiritziak edo konfiantzarik eza. Gatazketan bitartekaritza lana egiteko beste tresna lagungarri batzuk dira objektu mugakideak erabiltzea, misioak elkarrekin bilatzea, gatazkak despertsonalizatzeko saioak eta dirua ekuaziotik ateratzea eta helburuetan zentratzea.

Hainbat eragileren arteko elkarlanak gobernantza eraginkorra eta demokrati-koa sustatu dezake, baina baita berrikuntza ere. Eragileak elkarlaneko gobernanzan elkartzen direnean, uztartu egiten dituzte arazoetan eta haien konponbi-deetan pentsatzeko moduak, eta uztartze horretatik sortzen dira ikaskuntza eta, finean, berrikuntza. Oso garrantzitsua da ikaskuntza eta berrikuntza sustatzea, hala nola ideia jasaren, agertokiak diseinatzearen, diseinuak pentsatzearen eta rol jokoan bidez ikusmoldeak trukatzuz. Etorkizuna Eraikizen helburua da ikaskuntza sustatzea eta berrikuntza katalizatzea, eta, horretarako, baliabideak baterako sor-kuntza prozesuetara bideratzen ditu, lankidetzua eremuak kanpoko inspirazio itu-rriekin lotzen ditu eta espazio ireki eta seguru bat sortzen du, guztia ere eztabaida bateratueta idea berriak elkarrekin pentsatzeko eta probatzeko.

Etorkizuna Eraikiz ekimenaren ikuspegi esperimentalak ikaskuntza eta berri-kuntza ere sustatzen ditu. Ekintza bateratuaren bidez prototipoak garatzeak eta probatzeak ikaskuntza azkarra errazten du; soluzio berrien diseinu, proba eta berrikuspen iteratiboek praktikan funtzionatzen duena eskalatzea errazten dute eta lagungarriak dira diseinuaren eta ezarpenaren arteko muga apurtzeko. Espe-rimentazioak ondo definitutako prozedura eta txantilo batzuen laguntza izan de-zake, zeinak moldatu egin baitaitezke proiektu zehatzetara. Etorkizuna Eraikizen, badira txantilo batzuk, bizitza errealeko esperimenduak gobernanzako soluzio



berriekin egiteko. Txantiloioak ebaluatu eta integratu egin behar dira, estrategia esperimentalak babesten jarraitzeko.

#### **4. Elkarlaneko gobernantza prozesuak gidatzea, berrikuntza eta demokrazia xede harturik**

Oker dabilta uste dutenak elkarlaneko gobernantzako prozesuak bat-batekoak, autoantolatutak eta arrakastara behartuak direla. Gainerako gobernantza prozesuek bezala, elkarlaneko gobernantzak lidergoan jardutea eskatzen du. Lidergo estrategikoak lagundu dezake elkarlaneko gobernantzarako erakunde egokiak diseinatzen. Lidergo politikoak politika orokorreko helburuak ezar ditzake eta elkarlaneko lidergoak, ostera, eragileei dei egin diezaieke, baita konfiantza sortu, lankidetzak erraztu eta berrikuntza katalizatu ere (Torfing, 2016).

Elkarlaneko gobernantzak erronkak ekartzen dizkio lidergoari, ez baitugu argi eta garbi ulertzen zer esan nahi duen. Azken hamarkadetan, helburu eta errendimendu helburu zehatz batzuk lortzeko trebatu ditugu liderrak, eta, horretarako, haien erakundea, aurrekontua eta langileak mobilizatu dira eta arau administratiboak betetzen direla ziurtatu da. Orain, liderrek eta zuzendariak erronka handi bati egin behar diote aurre: mugak gainditzen dituen lankidetzak modu bat gidatzea eta soluzio berriak eta berritzaileak bultzatzea (Hofstad *et al.*, 2021). Barrurantz eta beherantz gidatu beharrean, kanpora zuzentzen eta erlazioetan zentratzen ikasi behar dute, guztiz bestelako joko bat baita. Etorkizuna Eraikizek lidergo kolektiboa eta banatua du ardatz. Lidergo kolektiboak agur esaten dio beste eragile batzuk mugiarazteaz arduratzen den gizabanako bakar batek baliatutako lidergo heroikoari, eta, haren tokian, irizten dio lidergo ahalegin bat dela parte hartzaileek beren lidergo bateratua aldarrikatu ahal izateko espazioak sortzeko, guztien ongirako (Ospina, 2017). Era berean, lidergo banatuak deszentralizatu egiten du lidergoa, parte hartzaileak elkarlaneko gobernantzan inplikatzeko baititu lan desberdinak beren gain har ditzaten (Bolden, 2011). Maila zehatzagoan, horrek esan nahi du Etorkizuna Eraikiz proiektuko gobernantza esparruetako liderrak parte hartzaileekin batera ari direla erantzunak bilatzen, erantzunak beren kabuz aurkeztu beharrean.

Lankidetzak esparruetan lidergoa horizontala eta deszentralizatua izateak beste galdera bat sortzen du: nork gidatzen duen prozesua eta zer lidergo eredu aukeratzeko den. Lidergoa eragile talde handi baten artean banatu badaiteke ere, batzuek beste batzuek baino protagonismo handiagoa izango dute. Horrek sortzen duen galdera zera da, nor arituko den lidergoan eta nola antolatzen den lidergoa lankidetzak esparruetan. Ikerketek erakusten dutenez, elkarlaneko hiru lidergo eredu bereiz daitezke: 1) lidergoa eragile guztiek parteka dezakete, eta osoko bilkuretan elkarrekin hartutako erabakietan parte hartu eta hala gauzatu; 2) hainbat erakundetako funtsezko eragile talde txiki batek gauzatzen du, zeinek erakunde arteko zuzendaritza talde bat osatzen baitute; eta 3) lidergoa erakunde nagusi batek gauzatzen du, non lider batek edo bik idazkaritza txiki baten edo idazkari baten babesa

baitute (Milward eta Provan, 2006). Hiru ereduok konbinatu egiten dira batzuetan, eta lidergo hibrido bat ematen dute. Bestela, erakunde arteko zuzendaritza talde bat eratzea izan ohi da soluziorik gustukoena, integrazioa bizkortasunarekin eta gaitasunarekin uztartzen baitu. Hori hala izanagatik ere, eragile nagusiaren eredia nahiko maiz aurkitzen da elkarlaneko esparruetan, eta hori aplikatzen da Etorbizuna Eraikizen ere, non eragile nagusiak lider kolaboratzaile gisa onartzen baitira, ideia sendoak, auziak bideratzeko gaitasun onak eta jakintza profesional oso beharrezkoak eskain ditzaketean heinean.

Politikariek ere nabarmendu dute Etorbizuna Eraikizen erronka nagusietako bat; hain zuzen ere, agintari politikoez denbora gutxi izaten dutela elkarlaneko gobernantza prozesuetan parte hartzeko eta gidatzeko. Beren administrazio laguntzaileen esku utz dezakete eguneroko lankidetzaren lidergoa, zeinak metagobernatzaile trebe bihurtzen baitira denborarekin (Sørensen eta Torfing, 2009). Dena den, ordezkartza horrek badu mugarik. Administratzaileak botere handia ari dira irabazten politikari hautetsien aurrean, haiek baitira elkarlaneko gobernantzako guneen zaindari; baina, horretaz gainera, gai politiko asko daude metagobernantza politikoa eskatzen dutenak, administratiboaren ordezkari, hala nola inklusioa eta bazterkeria, helburuak finkatzea, aurrekontuen alorra eta beste hainbat (Sørensen eta Torfing, 2016). Politikarien denboraren presioaren arazo konpontzeko, lidergo taldeak eratu behar dira, bai politikarien parte hartzearekin, bai eta metagobernantza administratiboa eta politikoa uztartzen dituzten administratzaileen partaidetzarekin ere.

## 5. Etorbizuna Eraikizen esperientziarekin ikasten

Makina bat ikas daiteke Etorbizuna Eraikiz aztertuta. Konpromiso politiko sendoa eta iraunkorra oso garrantzitsua da elkarlaneko gobernantzako ekimen ameslari eta zabala abian jartzeko, eta testuinguru solidarioa beharrezkoa da, ondo antolatutako gizarte zibil batekin eta lankidetzarako tradizioarekin. Hala ere, testu honek erakutsi du ez dela nahikoa ikuspegi politiko eta konpromisoa arazo konplexuak konpontzeko eta demokrazian sakontzeko, herritarrekin eta gizarte antolatua alde interesatuekin lankidetzan arituz. Horretaz gainera, emaitza konkretu eta ukigarriak lortzeko beharrezkoa da alderdi interesdunen arteko harremanak sistematizatzea inklusioaren, lerrotatzearen eta lidergoaren bidez. Hori gabe, Etorbizuna Eraikiz asmo onetan bakarrik geratuko da, eta ez du izango ezer handirik erakusteko. Beraz, hauxe da gobernantza publikoaren kalitatea eta demokrazia ordezkartzailea hobetu nahi duten beste gobernu batzuek ikasi behar duten ikasgaia, Etorbizuna Eraikizen ideiak eta praktikak erreproduzitzuz: eguneroko ahalegina ezinbestekoa dela elkarlaneko gobernantzaren eremuak metagobernantzaren bidez egikaritzeko, eta, aldi berean, funtsezkoa dela ahalegin guztia lidergo estrategiko baten bidez babestea.

Eskala handiagoan, nabarmentzekoa da Gipuzkoan gobernantza demokratikoa eraberritzeko egindako ahalegina, politikarien, administratzaile publikoen eta

tokiko komunitateko kideen arteko lankidetzaz sustatuz, baita enpresena, gizarte zibileko erakundeena eta herritarrena ere. Errezeta ederra ematen du Europako eta beste demokrazia ordezkataileetako lidergo politiko populista autoritarioak ugaritzeari aurka egiteko. Erremedio hori, hain zuzen, lidergo politiko interaktibora jotzea da. Donald Trump AEBko presidente ohiak eta halako buruzagi politiko populistek esaten dutenez, herria ordezkatzan dute elite politiko ustel baten aurka, zeinari politikari hautetsien establishment politiko bateratu deitzen baitiote (Mudde, 2016). Horretaz gainera, herriaren etsaitzat hartzen dituzte haien iritziekin ados ez daudenak, izan oposizioko politikariak, izan iritzi eta ikuspegi kontrajarriak dituzten herritarrak. Aurkari politikokoekiko hurbilketa antagonistak eta buruzagi politiko populisten arteko aniztasun politikokoarekiko errespetu faltak mesfidantza politikoa sustatzen dute, eta zalantzan ipintzen dituzte balio demokratiko erabakigarriak eta demokrazia ordezkatailearen instituzioak berak.

Aldiz, lidergo politikoaren forma interaktiboek elkarlanean oinarrituriko gobernantza moduak baliatzen dituzte, ikuspegi eta ideia desberdinak dituzten politikariek eta herritarrek bat egiteko plataforma gisa, eta ahalegin berezia egiten dute politikarien eta alderdi interesdunen artean ikuspegi guztiak kontuan hartuko dituen bide bat topatzeko. Horretaz gainera, lider politiko interaktiboek lankidetzaz bilatzen dute beste gizarte batzuekin, kanpoko munduari bizkarra eman beharrean (Sørensen, 2020). Lider politiko interaktiboek beren gain hartzen dute erantzukizuna, eta arazo zailak eraginkortasunez aurre egiten dieten eta sortzen ari diren aukerak aprobeztatzen dituzten erabakiak eta jarduerak izaten dituzte jomuga, ondo informatuta egoten baitira eta babes zabala izaten baitute. Lider politiko interaktiboek funtsezko helburu bat eragile egokiak deitzea da; eragile horiek, estrategia eta proiektu berritzaileak ondo informaturik egiten laguntzeaz gainera, hartutako erabakiak gauzatzeko behar den konpromisoa bermatzen dute. Etorkizuna Eraikiz, oraindik hasierako egunetan dagoen arren, oso esperimendu interesgarria da, eta arreta handia merezi du demokraziarako bidea aurkitzeko interesa duten ikertzaile eta erabakitzaileen aldetik.

## 8. iruzkina

### Sektore publikoaren komunikazioa, herritarrak elkarlaneko gobernantzan inplikatzeke

VILMA LUOMA-AHO, *Enpresa eta Ekonomia Eskola, Jyväskyläko Unibertsitatea, Finlandia*

Etorkizuna Eraikizek eta mundu zabaleko sektore publikoko ia erakunde guztiek badute erronka bat aurrez aurre: zerbitzuen hartzailleak inplika daitezen lortzea. Berebiziko garrantzia ematen zaio erronka horri erantzuteari, aurrerantz egingo duen gizarte batean (Delli Carpini, Cook eta Jacobs, 2004). Sektore publikoko erakundeen funtzionamendu ingurunea aldatu egin da, eta herritarrek berek hautaturiko komunikazio burbuiletan neurtzen dute komunikazioa (Sloterdijk, 2011), haien beharren, gomendioen, interesen, lehenetsuen eta bizi aukeren araber.

Adituen esanean, premia biziko aldaketa bat gertatu da kontrolen kultura bate-tik herritarren konpromisoa lortzera (Bourgon, 2011), eta asko dago oinarriturik komunikazioan (Johnston eta Taylor, 2018). Sektore publikoko erakundeentzat, horrek erronka bat planteatzen du, hau da, antolaketa komunikazio optimizatutik herritarrengan optimizaturiko komunikaziora igarotzea (Canel eta Luoma-aho, 2019). Hori horrela, nola erantzun herritarren galderei, erakunde publikoen anto-lamendu agenda alde batera utzi gabe?

Komunikazioaren digitalizazioak aldatu egin du herritarrek administrazio pu-blikoekin harremanak izateko eta inplikatzeke duten modua (Lovari eta Parisi, 2015). Herritarrek esperientzia dinamikoagoa, interaktiboagoa eta kooperatiboagoa espero dute sektore publikoko agintari eta erakundeekin lankidetzan aritzean (Canel eta Luoma-aho, 2019). Herritarrei feedbacka ematea ez da nahikoa behar horri erantzuteko. Hala diote, esate baterako, Muñoak (Gipuzkoako Foru Aldun-diko lantegiko partaideetako bat) eta hainbat funtzionario publikok (2022): “El-karlaneko gobernantza ez da komunikatzen; elkarlaneko gobernantza *berez* da komunikazioa.” Hori dela eta, sailean sorturiko eta noranzko bakarrean emaniko informazio asko eta asko ez da iristen herritarrengana, ez da lortzen herritarrak konprometitzea. Hori dela eta, zaharkiturik geratzen dira (Canel eta Luoma-aho, 2019).

COVID-19aren krisi garaian, agintaritzaren komunikazioa oso funtsezko bihurtu zen gizarte gehienetan, aurrera egiteko ahaleginean (Chen et al., 2020). Ederki deskribatzen dute ingurune berri hori “herritarrek elkarrizketan eta eragi-nean ipinitako itxaropen handiak, baita denbora errealean eta sare sozialetan ager-zen denarekiko duten konfiantzak ere” (Luoma-aho et al., 2021, 20. or.). Ageriko behar berri horiek gorabehera, “sarean konektaturiko publikoa” (Papacharissi, 2014, 154. or.) ez da beti berdin sortzen, eta ez dute berdin erreakzionatzen; ai-tzitik, askotariko publikoek hitz egin daiteke, hala nola konpromiso maila han-dia duten eduki ekoizleak (kognitiboki, emozionalki eta portaerari dagokionez),

konpromisorik gabekoak, konprometitu ezin direnak edo pasibotasun konprometituko egoeran jarraitzen dutenak (Van Dijk eta Van Dick, 2009). Hori horrela izanik, inoiz baino zentralago bihurtzen da Etorkizuna Eraikizen eginkizuna. Administratzaile publikoek eguneratu egin behar dute gaur egun herritarren konpromisotzat hartzen dena, eta berreraiki egin behar dute herritarren konpromiso esperientzia, herritarrek konpromisoa hartzen dutenean sor daitezkeen harreman negatiboak ere kontuan hartzeko.

Beraz, zer hartu beharko luke kontuan herritarren konpromisoak? Konpromisoa demokraziarako funtsezkoa bada (Bourgon, 2011; Delli Carpini *et al.*, 2004), garrantzitsua izango da etorkizunean ere hala izan dadin bermatzea. Muñoak ederki laburbiltzen duen bezala, konpromisoak, eraikuntza gisa, maila berdina batera eramaten du herritarren eta erakundeen arteko harremana. Ondorioz, horrek eragina izango du erakunde legitimitatea garatzean eta mantentzean, bai eta beste aktibo ukiezin batzuetan ere, hala nola konfiantzan edo izen onean, are gehiago sendotzen baitute harremana.

Sektore publikoaren komunikazioa “erakundeen eta haien alderdi interesdunen artean estrategikoki planifikatutako komunikazio” gisa definitzen da, eta gaitu egiten ditu sektore publikoaren funtzioak, haien ingurune kultural/politiko espezifikoaren barruan, ondasun publikoa eraikitzeko eta mantentzeko (Canel eta Luoma-aho, 2019, 33. or.). Hori horrela den heinean, zazpi proposamen hauek jasotzen dira, Etorkizuna Eraikizi aurrera begira herritarren konpromisoan aurrera egiten laguntzeko eta ikasitako lezio baliotsu guztiei eusteko (ikus Luoma-aho *et al.*, 2021):

- 1) Etorkizuna Eraikizek bermatu behar du aurrera begira konprometitzeko borondatea eta ahalduzkoa agerian geratzen direla inplikaturiko bi alderdietan; hau da, herritarrengan eta agintariengan. Horretarako, aukera bat izan liteke behar adina denbora eta baliabide dedikatzea horretarako, edo giro emozional segurua eskaintzea, egokiro funtzionatzeko eta garatzeko.
- 2) Beti dago konpromisoak agerpen positiboak edo negatiboak izateko aukera, eta, horregatik, prestakuntza behar da biak bideratzeko eta jasotzeko. Konpromiso negatiboak agintariari eta arazoak dituzten herritarrei kalte egin diezaieke; hortaz, elkarriketa bidez lan egiteko moduak behar dira, eta, batzuetan, beharrezkoa da lehen lerroetako agintarientzako terapia, lan aholkularitza eta halako egiturak ere babestea.
- 3) Herritarren konpromisoa lortzeko itzaropenak maila errealistan mantendu behar dira. Horren arrazoia ez dira helburu indibidualak, baizik eta garapen proiektuen tasunagatik: aplikazio, proiektu eta plan askok helburu handiegia dute eskura dauden baliabideetarako. Eskura dauden baliabideak eta potentziala kontuan hartuta, herritarren etorkizuneko konpromisoa iraunkorra izango da inplikaturiko guztientzat.
- 4) Herritarren konpromisoa prozesu bat da; ez dago hasiera edo amaiera argirik. Hori erronka izan daiteke kasu eta bilakaera arrakastatsuen berri ematea espero duten agintarientzat, ez baitago horren emaitza argirik. Izan ere, herritarren

konpromisoa nabariagoa izaten da huts egiten duenean, elkarrizketa ona eta etengabea izaten denetan baino.

- 5) Implikaturik dihardutenek beti izan behar dute buruan gizartea hobetzeko azken helburua. Hala eta guztiz ere, bai herritarrek bai sektore publikoko erakundeek beren helburu pertsonalak bete eta lortu behar dituzte. Batzuetan gizartea hobetu egiten da elkarrizketa eta desadostasuna ahalbidetuz, eta beharrezkoa da horiek ere akordioak eta erabakiak bezain ondo balioestea.
- 6) Konpromiso oro gero eta globalagoa da, eta, beraz, beharrezkoak dira mugaz gaindiko lankidetzak eta banaketa kulturalerako lerroak. Hori gobernu askok COVID-19aren pandemian ikasitako ezusteko lezioa izan zen, atzerriko gobernuek ustekabean izan baitzuten herritarrengana iristeko eta haiengana jotzeko aukera, eta herritarren sareek denbora errealean informazioa partekatu zuten, kultura eta herrialde mugak gaindituz. Herritarrak modu globalean nola lotzen diren ulertzeak emaitza iraunkorragoak lortzen lagunduko du.
- 7) Herritarren konpromisoa talde kirola da, beste batzuek gizartean egindakoa, eta ez banakako herritarrekin eta haien esperientziekin lotutakoa bakarrik. Zein alderdi interesdunekin lan egin behar duten eta norekin konektatu eta hitz egin dezaketen ulertzea —ustekabean bada ere— etorkizunean landu beharreko trebetasunak dira agintari publiko guztientzat.



### **III. ZATIA**

# **EMAITZAK ETA ONDORIOAK**





### 3. lan tailerra

## Akademikoen eta profesionalean arteko interakzioen laburpena

Jarraian, tokiko zein nazioarteko adituen eta Etorkezuna Eraikizen txertatutako profesionalen (politikariak, funtzionarioak, interesdunak) arteko elkarreaginetik sortutako eztabaiden laburpen bat egingo da, ideia nagusiak, iruzkinak, galdera eta erronka berriak barnean harturik.

#### 1. Zer adierazle ditugu Etorkezuna Eraikizi buruz?

##### Hasierako erantzuna eta erreakzioak

Gipuzkoako Foru Aldundiak datu kuantitatiboak eta kualitatiboak aurkezten ditu (1. kapituluari jasota): parte hartzaileen gogobetetasuna, konpromiso politikoak, harreman aldaketak (komunikabideekin, unibertsitateekin, enpresa erakundeekin eta gizarte erakundeekin), politikarien eta teknikarien arteko elkarrekin-tzetan izaniko aldaketak, alderdi interesdunen ebaluazioetan Foru Aldundiaren eginkizunari buruz izaniko aldaketak (finantzazailerik izateko bazkide izatera), udalarekin harremanen irismenean izanikoak, eta harremanetan jarritako eragile berriak (bereziki, gizarte bazterketako arriskuan dauden pertsonak). Guztira, 150 proiektu eta 50.000 pertsona.

##### Eztabaida tematikoak

Eztabaidatik ohar eta iradokizun hauek ateratu ziren:

- Berrikuntza neurtzean, efektu zuzenak ebaluatzeko ahalegina egin ohi da. Eta zeharkako efektuak? Gerta liteke Gipuzkoako Foru Aldundiaren edo Etorkezuna Eraikizen kontzientziarik ez duten onuradunak egotea. Beraz, zeharkako efektuak ere hartu behar dira kontuan.
- Gobernu programek egitura eta proiektu tradizionalak izan ohi dituzte. Etorkezuna Eraikizek erakusten du erreforma zabaltea eta instituzionalizatzen ari dela; ohiko erreformak baino bolumen handiagoa du. Sistema aldatzen eta berrerekatzen ari da. Hori neurtzeko, zifrak aztertzeaz harago (hala nola parte hartzen duten pertsonen ehunekoak), zergatia ere aztertu behar da: Zergatik ari da aldatzen sistema?
- Konfiantza amaieran gertatzen den zerbait da, baina baita hasieran ere. Konfiantza, orobat, elkarlaneko gobernantzako esku hartzeen aurrealdintzat hartu behar da.

- Konfiantza izateak norbere zaugarritasunak erakustea esan nahi du. Konfiantza neurtzeak barnean hartzen du elkarrizketa zintzoak zenbateraino egiten diren aztertzea.

### **Galdera, gai kritiko eta erronka gehiago**

- Elkarlaneko gobernantzak hutsune bat ekar lezake politikan. Bitarteko erakundeak nagusi bihurtzen dira, parlamentuen kaltetan. Konplexutasunak sortzen dira alderdiek ordezkariak parlamentarioan duten eginkizunari buruz: Parlamentuko eztabaidak blokeatzen ari dira alderdiak?
- Politikariak vs teknikariak: elkarlaneko gobernantzak hobeto kudeatzea esan nahi du? Zein da politikarien eginkizuna? Moldatzea edo hobeto irudikatzea da?

## **2. Nola egin jauzi emaitzetatik konfiantzara? Zer-nola ari da konfiantza eraikitzen eta mantentzen Etorkizuna Eraikitzeko elkarlaneko gobernantza?**

### **Hasierako erantzuna eta erreakzioak**

Datu eta frogak hauek aipatzen dira:

- 1) Datu kuantitatibo batzuk aurkezten dira (Gipuzkoako biztanleria orokorraren artean egindako inkesta), eta ondorio hauek ateratzen dira: Etorkizuna Eraikitzeko gaineko kontzientzia dutenek balioesten dute Foru Aldundiaren errendimendua, eta haren berri ez dutenek baino hobetzat jotzen dute; politikoki aktiboagoak direla; eta konfiantza sozial handiagoa dutela.
- 2) Aurkezturiko datu kualitatiboek (Etorkizuna Eraikitzeko interesdunei egindako elkarrizketak), berriz, hau erakusten dute: arau eta egituren gaineko harreman iturri nagusia; eta lankidetzaren eta parte hartzearen onurari buruzko arau esparru oso partekatua (politikari, teknikari eta gizarte erakundearen artean).

### **Eztabaida tematikoak**

Eztabaidatik ohar eta iradokizun hauek atera ziren:

- Ikaskuntzaren ikuspegitik, desberdintasunaren eginkizuna aztertzea proposatzen da: Nola baloratzen dira hautemandako desberdintasunak? Nola kudeatzen dira desberdintasunok? Gipuzkoako Foru Aldundiak adierazten du desberdintasunak gauza on gisa hartzen direla, baina onartzen du ez dakitela nola kudeatu.

- Erlazioen nagusitasunak (Etorkizuna Eraikiz harremanetan oinarrituriko eredu gisa ikusten da) adierazten du Etorkizuna Eraikizen balioespena harremanak baloratzean datzala.

### **Galdera, gai kritiko eta erronka gehiago**

Desberdintasunak ageri dira politikarekiko eta politikariekiko konfiantzaren eta erakunde publikoekiko konfiantzaren artean. Badirudi konfiantza politikoa ez dagoela ondo lotuta erakundeekiko konfiantzarekin.

- Komunikazioaren eta konfiantzaren arteko harremana. Komunikazioak konfiantza sortzen du, ala kontrakoa? Gipuzkoako Foru Aldundiaren barruko eztabaidak partekatzen dira marketina eta publizitatea Etorkizuna Eraikiz sustatzeko erabiltzeari buruz. Alde batetik, markak ikusgarritasuna izateko beharraz jabetzen gara, eta, bestetik, uste dugu ikusgarritasun handiegiak Etorkizuna Eraikizen xedea oztopa dezakeela. Etorkizuna Eraikizen komunikazioaren helburua ez da jendeak *Etorkizuna Eraikiz* izena gogoratzea, baizik eta haren jarduerak politikagintza eta publikotasuna beste modu batera pentsatzera eramatea.

## **3. Nola jarraitu elkarlaneko gobernantzaren emaitzak eta inpaktua aztertzen?**

### **Hasierako erantzuna eta erreakzioak**

Gipuzkoako Foru Aldundiak hainbat proiekturen ebaluazioari buruzko datuak bildu ditu, baina orain Etorkizuna Eraikizen ebaluazio orokorra behar bezala egiteko beharra sentitzen du, eta hori aztertzen ari da. Etorkizuna Eraikizen ezaugarri nagusien arabera, ebaluazio esparruan elementu hauek sartu behar dira: entzutea, hausnartzea, esperimentatzea eta aztertzea, bai eta politika publikoetan benetako ondorioak izatea ere. Aldaketak aztertuko dira, halaber, lankidetzan (egiteko moduak), prozesuetan eta trakzio gaitasunean. Inpaktu mapa bat bilatzen da, arazoa, baliabideak, aldaketak eta, azken batean, konfiantza jasotzen dituenak.

### **Eztabaida tematikoak**

Eztabaidatik ohar eta iradokizun hauek atera ziren:

- Nor izango dira ebaluazioaren azken erabiltzaileak? Nork ikasi nahi du? a) Etorkizuna Eraikizeko lehen postuetan daudenek, egindakoaren ikuspegi orokorra izateko; b) kanpoko eragileek eta gizarteak oro har, hedatutako baliabideen berri emateko.

- Askotariko ebaluazio moduak behar dira. Ebaluazioaren eginkizuna da gertatu dena aitortzea, eta ebaluazio estrategikoarena, berriz, etorkizuna birdefinitzea.
- Ebaluazioak ikaskuntzaz jabetzeko aukera eman behar du. Horrek iradokitzen du ebaluatzeke modu bat ikasitakoaz galdetzea dela.
- Ebaluatzeak norbere burua ulertzen laguntzen du. Gauzak intuizioz garatu dira, gogoeta handirik gabe. Ebaluazioan bilatzen dena ez da inpaktua aitortzea bakarrik, baizik eta egindakoa ulertzea. Horrela ebaluatzeak galdera egokiak egiten laguntzen du, baita egin beharreko galdera berriei buruz hausnartzen ere.
- Ebaluatzeke modu berriak behar dira. Etorkizuna Eraikizek adierazle tradizionalak erabili ditu, baina, errealitatea eraldatzen ari bada, beharrezkoak dira adierazle berriak.
- Konfiantzazko ebaluazioak jokabideei erreparatu behar die. Konfiantza ebaluatzeak konfiantza pasiboa (jarrerak) eta konfiantza aktiboa (portaerak) aztertzea eskatzen du. Nola aldatu dira portaerak parte hartzeari dagokionez Etorkizuna Eraikiz ekimenaren ondotik?
- Tailerretako parte hartzaileek batera zerrendatzen dituzte ebaluatu beharreko galderak, eta, horien artean, hauek aipatzen dira: Itzuliko zara? Zer egin dugu ondo eta zer gaizki? Konpondu da zure arazoa? Zertan aldatu da laguntzeko borondatea? Nor falta da? Lortuko zenuen gauza bera zeure kabuz? Ikasi duzu ezer berririk? Hobetu zaizu parte hartzeko motibazioa? Hobeto ulertzen duzu zergatik ez duten funtzionatzen gauzek?

Galdera horietako bakoitza baliagarria izan daiteke ikasteko elkarrizketa bati ekiteko. Itzuliko zara? Ez. Zergatik ez? Zer falta da? Galdera horiek funtsezkoak dira elkarlaneko gobernantzaren helburuetarako.

### **Galdera, gai kritiko eta erronka gehiago**

- Adierazle subjektiboak eta objektiboak, emozioa eta dimentsio arrazionala uztartzeko. Subjektibotasunak ematen dio forma ebaluazioari. Ebaluazioak aldaketa nabarmenak erregistratu beharko lituzke politika publikoetan, baina baita konfiantza ere, eta konfiantza subjektiboa da.
- Emaizta ukiezinen berri ematea. Ukiezina ukigarri bihurtu behar da. Legitimitateak badu ikusten zaila den balio bat.
- Nola neurtu emaitza ukiezinak adierazle objektiboekin? Emaizta ukiezinak ebaluatzeke, benetako lorpenen eta hautemandakoen arteko hutsuneak erregistratu behar dira. Baliabide ukiezinak existitu ahal izateko, lorpen errealak eta azken horien aintzatespen aktiboa behar dira. Beharrezkoa da erregistratzea baliabide ukiezinak errealitatea nola eraldatzen duten. Arriskutsua da narrazioak euskarri faktikorik gabe baliozkotzea.

# Akademikoen iruzkinak

## 9. iruzkina

### Etorkizuna Eraikizen ebaluazioari buruzko oharrak

GREGG G. VAN RYZIN, *Rutgers Unibertsitatea, New Jersey, AEB*

Etorkizuna Eraikiz Gipuzkoako Lurralde Historikoko elkarlaneko gobernantza ekimen bat da, zeinean 700.000 pertsona pasatxo bizi baitira. Lurraldearen auto-gobernantza eta ekoizpen kooperatiboaren historia luzearen isla izanik, ekimenak herritarrak inplikatu nahi ditu hainbat proiektutan, zeinak premiarik bizienetara baitaude bideratuta, hala nola lana eta familia kontziliatzea, ingurumena babestea, goi mailako teknologia industria garatzea, eta euskal hizkuntza eta kultura zaintzea. Herritarrek eta gizarte zibileko erakundeek orpoz orpo lan egiten dute funtzionario publikoekin eta proiektuetako langileekin, arazoak identifikatzeko eta konponbideak diseinatzeko. Hori horrela, politikagintzako ekimen bat da, eta, hainbat jarduera aurreikusteaz eta alderdi interesdun ugari inplikatzeaz gainera, helburu eta emaitza substantibo ugari ditu.

Nola ebalua daiteke horrelako ekimen bat? Saiakera honetan, galdera horri erantzuten ahaleginduko gara. Horretarako oinarri edo inspirazio gisa hartu ditugu zenbait ideia, zeinak Gipuzkoako Foru Aldundiko buruen eta ekimenarekin bat egin duten adituen arteko lan tailer batean azaleratu baitziren, Etorkizuna Eraikiz nola neurtu eta ebaluatu aztertzeke elkartu zirenean. Lagungarriak izango ahal dira ondorengo lerroetan ematen ditugun ideiak eta iradokizunak Etorkizuna Eraikizeko arduradun eta langileentzat, bai eta mundu zabalean antzeko elkarlaneko gobernantza ekimenetan parte hartzen dutenentzat ere.

Tailerraren funtsezko iradokizun bat izan zen gobernuaren konfiantzan sakontzea lagungarria izan daitekeela ebaluazioa ardazteko. Izan ere, nabarmentzekoa da jasotzea Etorkizuna Eraikiz abiaraztearen helburua; hau da, Gipuzkoako Foru Aldundia ahaleginak eta bi egiten ari zela herritarrei entzuteko eta haien kezka larriretako batzuei erantzuteko. Etorkizuna Eraikizek konfiantzan izango duen eragina zuzena ez ezik zeharkakoa ere izango da, publiko zabalenak Etorkizuna Eraikiz ezagutzen eta haren gaiak eta jarduerak positiboki ikusten dituen neurrian. Izan ere, Etorkizuna Eraikiz branding eta marketin sozialaren bidez sustatzen da lurralde osoan. Eta, are garrantzitsuagoa dena, Foru Aldundiak urtero neurtzen du Etorkizuna Eraikizen gaineko ezagutza eta gobernuarekiko konfiantza, herritarrei telefonoz egindako inkesten bidez. Inkesta horren emaitzek iradokitzen dutenez —tailerrean partekatu zituzten— Etorkizuna Eraikiz ekimenarekiko

sentsibilizazioa handitzen ari da, eta haren berri izan dutenek adierazi dute konfiantza maila handiagoa dutela Gipuzkoako Foru Aldundiarekin. Zalantzarik gabe, hasiera itxaropentsua da Etorkizuna Eraikizek herritarren konfiantzan dituen ondorioak ebaluatzeko.

Hala ere, egin daitezke iruzkin eta iradokizun batzuk egindakoa oinarriturik. Hasteko, nahiz eta Etorkizuna Eraikizen kontzientzia konfiantzari lotuta dagoen, oraindik ez dakigu nondik doan kausa gezia; hau da, gerta liteke konfiantza handiagoa duten herritarrek interes handiagoa izatea Etorkizuna Eraikizen tankerako ekimen batean —eta, beraz, haren gaineko kontzientzia maila handiagoa—. Kausalitatea hobeto zehazteko, Gipuzkoak egin ditzake inkesta saio batzuk, zeinean ausaz esleitzen baita tratamendu talde bat Etorkizuna Eraikizi buruzko informazioa jasotzeko (deskribapen labur bat, esaterako); konfiantzari buruzko galderak tratamendu horren ondoren egingo lirатеke, eta emaitzak Etorkizuna Eraikizen gaineko informaziorik jasotzen ez duen kontrol talde batekin alderatuko lirатеke. Hori egin daiteke telefono bidezko hurrengo inkesta baliatuz, edo, kostu txikiagorekin, merkatuaren onlineko ikerketa panel batekin. Nahiz eta onlineko panelak ez diren hain adierazgarriak estatikoki, ausazko esperimenduek froga kausal sendoak ematen dituzte probabilitate ezaren laginekin. (Pentsa dezagun, esaterako, medikuntzako ausazko saiakuntza klinikoetan, kontuan izanik gehienak boluntarioekin egiten direla eta ez biztanleriaren ausazko lagin batekin). Etorkizuna Eraikizen gaineko kontzientziak Foru Aldundiarekiko konfiantza handiagoa eragiten duela frogatzeko ebidentziak izanez gero, sendotu egingo lirатеke lehen aipaturiko urteroko telefono inkestetan ikusitako eredu iradokitzailak. Kudeaketa publikoari buruzko ikerketen ikuspegi experimentalen gainean gehiago jakiteko, inkestekin eginiko esperimenduak barne, ikusi James, Jilke eta Van Ryzin (2017).

Beste estrategia bat Gipuzkoan Etorkizuna Eraikiz ezarri aurretik eta ondoren erregistraturiko konfiantza aldeak aztertzea da, betiere Bizkaiko eta inguruko lurraldeetako inkesta datuak izanez gero. Metodo hori sinplea eta zuzena da: Gipuzkoan konfiantza handitzen ari bada Etorkizuna Eraikiz ezarri ondoren, baina Bizkaian bere horretan jarraitzen badu edo behera egiten ari bada urte horietan guztietan, orduan arrazoi gehiago ditugu Etorkizuna Eraikiz Gipuzkoan konfiantza handitzea eragiten ari dela pentsatzeko. Hau da, froga hobek ditugu pentsatzeko Gipuzkoako konfiantza joerek ez dituztela euskal gizarte osoko joera zabalagoak islatzen, herritarrek Gipuzkoako Foru Aldundia nola ikusten duen kontuan izanik. Jakina, metodo hori bi lurraldeotan egin beharko litzateke, eta urte beretan eduki beharko litzukete erregistratuta konfiantza neurriak (edo gobernuarekiko jarrerak). Diferentzietako diferentzien strategiari buruzko sarrera orokorrak izateko, ikusi Remler eta Van Ryzin (2022) eta Angrist eta Pischke (2014).

Konfiantza Etorkizuna Eraikizen sorrerako motibazioa eta helburu orokorra den arren, tailerren parte hartu zutenetako batzuk kezkatuta zeuden inkestako konfiantza neurriak subjektiboegiak eta ukiezinak izango ote ziren, interesdun eszeptikoen aurrean Etorkizuna Eraikizen gastua justifikatzeko. Ildo horretan,

hurbilketa gehigarri batzuek emaitza zehatzagoak lortzeko metrikak sor ditzakete. Etorkizuna Eraikizek hainbat esparru politikotan zentratutako erreferentzia zentro ugari dituenek, bakoitzak helburu ukigarrien zerrenda zehatz bat egin beharko luke, herritarrei, zentzoko langileei, erakunde zibikoei eta funtzionario publikoei kontsultatuta. Zalantzarik gabe, horrek nolabaiteko ahalegina eskatuko luke, eta konplikatu ere egingo litzateke, emaitzak zehazteko, helburuak ezartzeko eta adierazleak garatzeko ohiko zailtasunak direla eta. Alabaina, erreferentzia zentroak bultzatuko lituzke helburuak nahiko errazak, zehatzak eta neurgarriak izan daitezten. Adostu ondoren, helburua izan daiteke erreferentzia zentro bakoitzak informazioa erregulariki ematea (agian hiru hilean behin). Hala, emaitzak bildu ahal izango lirake, eta lortutako helburuen ehunekoari buruzko txosten bat aurkeztu ahal izango litzaike Gipuzkoako Foru Aldundiari eta egitasmoarekin loturiko alderdi interesdunei —lortutako helburuak bai erreferentzia zentro bakoitzerako, bai Etorkizuna Eraikiz oro har harturik—.

Azken iradokizun bat, apur bat aldentzen bada ere, epaimahai independente bat sortzea da, Etorkizuna Eraikizun arrakasta ebaluatzeko. Hain jarduera eta helburu askotarikoekin, gerta liteke ebaluazio integral bat gizarte zientzien neurketaren eta analisiaren eremutik kanpo egotea. Horretaz gainera, gizarteko objektu konplexu asko epailek ebaluatzen dituzte, eta ez neurketa metodoen bidez, hala nola gimnasia ekitaldiak, boxeo partidak, kasu legalak, liburu sariak eta txakurrekin antolaturiko ikuskizunak, batzuk aipatzearen. Baina, bitxia bada ere, epailek baliatzea ez da politika edo programa publikoak ebaluatzeko erabiltzen den ikuspegi bat. Epaileok tentuz hautatu beharko lirake, ikuspegi eta jakintza ugari islatzeko. Independentek izan beharko lukete eta babesturik aritu beharko lirake funtzionario publikoen, programako langileen edo emaitza jakin baterako interesa duten beste eragile batzuen eraginetik (horixe gertatzen da epaiketako epaimahaiekin edo finantza auditoreekin). Informazioa eskatu beharko lukete, tokian tokira bisitak egin, bilerak ikusi eta programari buruzko beste datu batzuk bildu, beharren arabera. Orduan hausnartu eta epai bat eman ahal izango lukete, auzitegi batek epaia ematen duen tankeran. Baina, kasu honetan, programaren ebaluazioa egingo lukete: Zein dira haren indarguneak eta ahulguneak? Eraginkorra da? Efizientea da? Ari da betetzen aurreikusitako helburuak? Hori judizio subjektiboa izango litzateke, bai, baina independentea, arduratsua eta kontsideratua. Finean, epai hori gehiago hurbil daiteke gobernuak eta publikoak politiken ebaluaziotik benetan behar duten horretara, gizarte zientzien ohiko ikuspegia osatzen duten adierazle kuantitatibo ezinbestean mugatu eta anbiguoari buruzko txosten batek egiten duenaren aldean.

Erronka handia da Etorkizuna Eraikiz bezalako elkarlaneko gobernantzako ekimen konplexu eta polifazetiko baten ebaluazioa egitea, baina beharrezko eginkizuna. Konfiantzan zentratzeak ikuspegi zabala ematen du, eta ekimenak konfiantzan dituen eraginak balioesteko hainbat estrategia posible ditugu, lehen aipatu bezala. Baina baliteke ebidentzia zehatzagoak behar izatea, eta baliteke, orobat, ohiko



pentsamoldetik kanpo neurtzea eta analisi sozial tradizionalaren alternatibak pentsatu behar izatea —epaile independente eta adituetara jotzea, esaterako—, pentsaturik hori guztia lagungarri izan daitekeela Etorkizuna Eraikizen ebaluazio baliagarria eta sinesgarria lortzeko.

## 10. iruzkina

### Elkarlaneko politikek ukiezinetan eta emaitzetan duten inpaktua aztertzea, errendimendu dinamikoko gobernantzaren bidez

CARMINE BIANCHI, *Palermoko Unibertsitateko Kudeaketa eta Gobernantza Publikoko irakaslea (Italia)*

#### 1. Lankidetzaren hazkunde jasangarria kudeatzea, ikaskuntzara bideratutako errendimendu gobernantzaren bidez

Etorkizuna Eraikiz ekimenaren gaineko ikerketa monografikoak gogoeta eragiten duten ikuspuntuak ematen ditu ukiezinaren eginkizunari buruz, kontuan izanik ukiezin horiek bultzatzen dutela batez ere gizarte zibila buru duen sareko elkarlaneko gobernantza. Faktore horien artean ageri dira: 1) gizarte kohesioa, kultura tradizioetan sustraitutako oinarrizko balioen inguruan (adibidez, hizkuntza eta gastronomia); 2) ondasun naturalak eta historikoak; 3) giza kapitala eta kapital soziala; eta 4) berrikuntza politikoa. Horiek guztiak historiarekiko jarraitutasun ideal batean kokatzen dira, eta modu koherentean eramatzen dira etorkizunera (Bianchi et al., 2019, 104. or.).

Lankidetzaren hazkunde azkar eta intentsiboak eta Etorkizuna Eraikiz “eredua” sortu zenetik lortutako emaitzek iradokitzen dute ezen ukiezinak (adibidez, lidergoak, herritartasun aktiboak eta alderdi interesdunak aktibo naturalak eta historikoak aprobetxatzeko duten gaitasunak) komunitate balioa sortzen dutela. Etorkizuna Eraikiz kasuan, gizarte zibilaren ezaugarri diren ukiezinak izan dira eragile nagusia baliabide estrategiko partekatuen hornidura arrakastaz hedatzeko (horietako gehienak ere ukiezinak dira), emaitza komunitarioak sortze aldera.

Toki erakundeak eta beste alderdi interesdun batzuek lankidetzaren parte hartzeak, eta egitura instituzional formalak eta koordinazio mekanismoak ere onartzeak (adibidez, erreferentzia zentroak) lagundu egin dute koherentzia sustatzen, zalantzarik gabe, entitate politiko holistikoen —eta polifazetikoaren— eta erakunde ekosistema baten barruko sareko ekimenen artean. Hala ere, are biziagoak eta sakonagoak dirudite tokian tokiko erakundeek eta boluntarioek lankidetzako hainbat eremutan egin dituzten ahaleginek, sareko gobernantzak hazkunde horri aurre egin ahal izateko behar izan duen eritimoaren aldean. Baldintza hori sarearen errendimendu jasangaitzaren faktore potentzial bat da epe luzera, eta, hortaz, metodo egokiak behar dira Etorkizuna Eraikiz aurrera begirako hazkunde planifikatzeko, ardatz gisa harturik gaitasunak eraikitzea eta sarearen legitimitatea, interesdunak erakartzeko, inplikatzeko eta atxikitzeke. Nahiz eta Etorkizuna Eraikiz azken emaitzak, zalantzarik gabe, balio komunitarioa sortzera begira-koak diren, tarteko emaitza garrantzitsuak loturik daude sareko liderrek sareko

gubernantzarako gaitasunean eta legitimitatean hazkundera lortzeko duten gaitasunarekin, eta horrek eutsi egin diezaioke egindako proiektuen bolumenaren eta irismenaren hazkunderari.

Sare gaitasunak ez dio erreferentzia egiten proiektuetan lan egiten duten pertsonen kopuruari eta haien trebetasunei soilik, baizik eta inplikaturako alderdi interesdunen kopuruari eta nahasketari eta egindako ekimenekin duten koherentziari ere bai. Gubernantzaren legitimitatea kontuan hartu beharreko beste baliabide estrategiko bat da, lankidetzaren sarearen hazkunderaren jasangarritasuna ebaluatzeko. Sareko kideen eta kanpoko interesdunen arteko konfiantza eta elkarrenganako erantzukizun mailarekin lotuta dago. Aktibo horrek funtsezko errendimendu gidari bat eskaintzen du, interesdunen eskurapenean eta atxikipenean eragina duena, eta horrek, aldi berean, sarearen hazkunde handiagoa ahalbidetu dezake.

Sarean aritzeko gaitasunak eta legitimitateak eutsi egiten diote arduradun politikoen gaitasunari, kohesio soziala modu koherentean erabiltzeko eta hedatzeko oinarritzko balioen, aktibo natural eta historikoen eta giza kapital/sozialaren inguruan. Gaitasun horren adierazgarri da politika berrikuntza, Etorkizuna Eraikiz historiarekin jarraitutasun idealean kokatzea, pixkanaka balio berriak txertatuz etorkizunari begira baina aurreko belaunaldiak transmititutakoekin koherentzia gorderik.

Bistan da baliabide estrategiko horiek ezin direla merkatuan eskuratu (Bianchi, 2016, 73. or.). Horiek eskuratzea eta atxikitzea balioa sortzeko prozesuen emaitza dira, eta, horretarako, arduradun politikoei gai izan behar dute faktore eragileak detektatzeko eta haiei heltzeko. Horrenbestez, beharrezkoa da Etorkizuna Eraikitzeko liderrek, plangintza metodo egokien bidez, beren ikaskuntza prozesuak indartu ahal izatea tokiko aktibo ukiezinak aprobetxatzeko politika berrikuntzen aplikazioan, hazkunde krisiak saihesteko eta errendimendu iraunkorra izango duten emaitzak sustatzeko.

Politika publikoen literaturan, bada nolabaiteko urritasun bat elkarlaneko sareen bizi zikloari eta hazkunde krisiei dagokienez. Alor horretako ikerketa bakanen artean ageri dira, esaterako, Ulibarri *et al.*, (2020) eta Imperial (2022), eta bizi zikloaren lau etapa nagusi identifikatzen dituzte, zeinak “sareko elkarlaneko gubernantzaren bizitza balio” gisa deskribatzen baitituzte: 1) aktibazioa; 2) kolektibitate; 3) instituzionalizazioa eta egonkortasuna; eta 4) gainbehera edo berrorientazioa. Etapa bakoitzak erronka eta aukera espezifikoak ditu, lankidetzaren hazteko eta iraunkor bilakatzeko. Alde horretatik, bi eztabaidagai nagusi planteatu zituzten Ulibarri *et al.* lanean (2020, 634 or.): “Nola identifikatzen dute elkarlaneko lider edo parte hartzaileek berrorientatzeko edo birsortzeko beharra, eta nola kudeatu aldaketa horiek arrakastaz? Saihetsezinak dira gainbeherak, edo lidergo, erantzukizun eta prozesuen dinamikak doitzeak galaraz dezake garaia baino lehen amaitzea?” Beste bi eztabaidagai ere gehitu daitezke: Zer krisi mota aurki daitezke elkarlaneko sareko bizi zikloetan zehar? Nola lagunduko luke ikastera

bideratutako errendimendu gobernantzak bizi ziklo horiek prebenitzen edo indarririk gabe uzten?

Greinerrek (1972) erakundeetako lau hazkunde krisi nagusi bereizi zituen. Hazkundearen lehen faseetan, *lidergo krisi* bat sor daiteke, gero eta langile gehiagori aurre egiteko kudeaketa profesional formala behar delako (antolamendu egiturak, aurrekontuak, pizgarriak, eta abar). Hurrengo hazkunde fasean, *autonomia krisi* bat sor daiteke boterea delegatu behar delako. Aurreragoko fase batean, *kontrol krisi* bat gerta daiteke eremu autonomikoko kudeatzaileen arteko koordinaziorik ezagatik. Geroagoko fase batean, krisi burokratiko bat gerta daiteke, gehiegizko departamentalizazioari aurre egiteko lankidetzak faltagatik. Krisi horiei aurrea hartzeko, fase bakoitzerako Greinerrek proposatu zuen antolaketa erantzun egokituak hartu behar direla zuzendaritzaren ikuspegiaren, antolaketa egituraren, goi zuzendaritzako estiloaren, eta kontrol eta kudeaketa sari sistemen bidez. Kontzeptualizazio horren atzean dagoen ideia inplizitua da erakunde hazkundeak konplexutasun handiagoa sortzen duela, eta horrek egitura eta prozesu formaletara eta informaletara gero eta gehiago jotzea eskatzen du, enpresa heldutasunak aurrera egin ahala.

Aldiz, gobernantza sare publikoetan hazkunde jasangaitzaren arriskuak kokatzea eta tratatzea, agian, arazo konplexuagoa da —eta ez hain erraz aurreikusteko modukoa— erakunde indibidualentzat baino. Hori gertatzen da, batez ere, gaur egungo zerbitzu publikoen ekosistemetan (Osborne, 2021) dela sare gobernantzaren eta komunitate balioa sortzeko prozesuen berezko gaiztotasunagatik, dela erakundeen arteko koordinazioa eta lankidetzak bilatzeko konplexutasunagatik, guztia ere modu koherentean sareko erakunde indibidualen mailarekin (Bianchi, 2021; 2022).

Sarean gauzaturiko elkarlaneko gobernantzan, krisi mota potentzial desberdinak elkartu daitezke, eta hasitako proiektuen hazkundeari eta biziraupenari eragin diezaiokete. Esate baterako, *burokrazia krisi* batek arriskuan jar dezake elkarlana abiatzea, sistema kulturalak nagusitzen direlako —eta, horien arabera, gehiegizko garrantzia ematen zaie egitura formalari eta gobernu akordioak eratzen dituzten ezaugarriei—. Aldi berean, *lidergo krisi* bat erronka potentziala izan daiteke lankidetzak sareentzat, abian jartzeko eta hazkunde goiztiarreko faseetan, banakako lidergoa indartzeko ahalegin eskasak edo eraginkortasun gabeak gauzatzeagatik esparru lauso batean, zeinean muga instituzional formaletatik kanpo gauzatzen baitira rolak, erabakiak eta erantzukizunak.

Lidergoak bultzatzeak ezin dio egin erreferentzia aldaketa hasten, ikuspegia ematen, balioak ezartzen eta konfiantza eta konpromisoa sustatzen dituen dimensio indibidual bati soilik. *Lidergo kolektiboa* indartzea (Mintzberg, 2009, 152.-154 or.) epe ertainera ere beharrezkoa da banakako lidergoa aprobetxatuz. Hau da, kontua da norabideari eustea, barneko edo ingurumeneko aldaketetara egokitzea, babesa biltzea eta harremanak kudeatzea, ez eremu edo proiektu bakar baten barruan bakarrik (adibidez, erreferentzia zentro baten barruan), baita beste alderdi interesdun batzuekin ere, sare barruan zein kanpoan.

Maila sozialean, lidergo kolektiboak tentsio handia sortzen du pertsonen artean guztion ongia lortzeko, komunitate bateko kide izatearen sentimendu sakoneman inspiratuta. Alde horretatik, Crosby eta Brysonek (2010, 211. or.) *lidergo publiko integratzaileaz* hitz egiten dute, eta honela definitzen dute: “hainbat talde eta erakunde modu erdiiraunkorrean biltzea, eta, normalean, sektorearen mugetatik haratago, arazo publiko konplexuak konpontzeko eta guztien ongia lortzeko”. Cooper et al. (2006, 84. or.) egileek aipatzen duten bezala, “herritartasun etiko mardulak erantzukizun gisa ulertzen du herritartasuna [...] Herritartasun etiko apalak, ordea, hierarkikoki banatutzat jotzen du autoritatea”.

Horregatik, deskribatutako gobernantzaren testuinguruan bereziki, elkarri lotuta daude lidergoa, konfiantza eta herritartasun aktiboa. Errendimendu gobernantza eraginkortasunez ezartzeko, ezinbestekoa da ukiezin horietako bakoitzak sortzen dituen errendimendu faktoreak antzematea, eta ezinbestekoa da, orobat, haien bidez hedatutako lankidetzak politikek tokiko eremuen erakargarritasuna eta komunitatearen ongizatea susta dezaketen heinean (Bouckaert eta Halligan, 2007). Tokian tokiko errendimendu jasangarriak lankidetzak politiken emaitzen gaitasun egonkortu bat erakusten du epe ertain eta luzera, partekatutako baliabide estrategikoen multzo orekatu bat eraikitzeke eta atxikitzeke, hala nola ondasun komunak. Ondasun naturalak, sozialak edo historikoak aktibo erkideak dira, eskualde batean errotuta daudenak, hango nortasun intimoa baldintzatzeko moduan. Horren adibide dira ekosistemen ezaugarriak (esaterako, kalitatea, kontserbazioa eta gozagarritasuna), berdeguneak eskura izatea, ingurumenarekiko errespetua, kultura ondarea eta haren gaineko gizarte kontzientzia, segurtasuna, finantza egonkortasuna eta herritartasun aktiboa (Bianchi, 2021, 340. or.). Ondasun komunek oinarri egokia ematen dute lor daitekeen bizi kalitatea eta tokiko erakargarritasuna hobetzeko —edo egonkortasuna bermatzeko—.

Ikaskuntzara bideratutako plangintzaren ikuspegiak hobetu egin ditzake banakako liderrek beren balioak eta ikuspegiak beste alderdi interesdun batzuekin kokatzeko eta partekatzeko dituzten gaitasunak, bai eta komunitatearen emaitzak lortzeko beharrezkoak diren ekintzak ere. Era berean, hobetu egin dezakete lidergoaren eraikuntza, legitimitatea, konfiantza eta gatazken kudeaketa (Bryson et al., 2006). Gobernantza metodo berritzaileak behar dira, inplikaturako alderdi interesdunen arteko errendimenduari buruzko elkarriketarako emandako modelizazioan oinarrituta, hala lortu baita hartutako politiken, aktibo ukiezin eta erkidegoko emaitzen arteko kausa ondorio harremanak aztertzea. Ikaskuntzara bideratutako ikuspegi hori errendimenduaren gobernantzan txertatzeak nabarmen lagun diezaieke alderdi interesdunei plangintza prozesua aberasten. Ikuspuntu horretatik, emandako modelizazioak lagundu egin diezaieke alderdi interesdunei politika jasangarrien zirriborroa egiten eta errendimenduaren bultzatzaile multzo bat identifikatzen, kontuan izanik Etorkizuna Eraikiz “ereduaren” oinarri diren baliabide estrategiko ukiezinak metatzeari eta atxikitzeari eragiten diotela; eta lagungarri izan daiteke, era berean, balio komunitarioa sortzeko duten eragina identifikatzeko.

Errendimendu dinamikoko gobernantzak eman dezake esparru berritzaile hori. Hurrengo atalean, errendimendu dinamikoko gobernantzaren logikak eta onura potentzialak azalduko dira, dela hazkunde jasangarria kudeatzeko, dela Etorkizuna Eraikiz eredia ezartzean krisi-zantzu goiztiarrak detektatzeko/indargabetzeko.

## **2. Errendimendu dinamikoko gobernantza, lankidetzaren sareetan emaitza iraunkorak lortzeko politikak aztertzea bideratutako ikaskuntza hurbilketa gisa**

Errendimendu dinamikoko gobernantzaren helburua da errendimendu elkarrikidetzaren sustatzea mugak gainditzen dituzten ezarpenetan, eta hiru eremu zientifikotan egiten ditu zubi lanak: sistemaren dinamikan, errendimenduaren kudeaketan eta elkarlaneko gobernantzan. Ikuspegi selektibo bat hartzen du alderdi interesdunen ikaskuntza sustatzeko, eta, horretarako, elkarri lotutako hiru etapetan modelatzen du politiken jasangarritasuna: 1) azken xede emaitzak zehaztea; 2) haiei eragiten dieten errendimendu gidariak aztertzea; eta 3) errendimendu gidariei eragiten dieten baliabide estrategikoak metatzeko eta hedatzeko politikak ezartzea (Bianchi, 2021, 2022; Bianchi *et al.*, 2019).

Baliabide estrategikoak aktibo erabilgarriak dira, ukigarriak eta ukiezinak (adibidez, baliabide naturalak, ondare kulturala, irudia, trebetasunak, lidergoa, konfiantza, biztanleria, bizi kalitatea), zeinak askotariko interesdunek partekatzen baitituzte testuinguru batean.

Aktibo horien maila denboran zehar aldatzen da fluxuen bidez, sareko gobernantza politiken azken emaitza gisa, eta, haien bitartez, interesdunek komunitatearen emaitzei eragiten diete, baliabide estrategiko partekatutako antolamendu baliabideekin koherentziaz baliatuz. Tarteko emaitzen maila desberdinak errendimendu dinamikoko gobernantzaren bidez identifikatzen dira amaierako lorpenetan eragiten duten azken emaitza gisa. Esate baterako, tokiko erakargarritasuna handitzeak tarteko emaitza ugari izan ditzake, eta erakargarritasun horren mende dauden baliabide estrategiko espezifikoagoak aldatzea ahalbidetu dezakete (adibidez, giza kapitala, azpiegiturak, berdeguneak, etxe eta enpresarako zerbitzuak).

Errendimendu gidariak komunitate emaitzak lortzeko arrakasta faktore kritikoak egiten diete erreferentzia. Arduradun politikoek etendurak errendimenduan dituen ondorioak berehala hautemateko eta indargabetzeko, etengabe zaindu behar da aldaketa seinale ahulak ageri ote diren.

Errendimendu gidariak baliabide estrategikoen zuzkidura erreferentziazko indize batekin alderatzen duten ratio gisa neurtzen dira. Errendimendu gidarien zenbakitzaileak hainbat kategoria aipa ditzake, adibidez: 1) esleitutako gaitasuna (denbora; trebetasunak; lankidetzaren irismena, nonahikotasuna eta inklusibotasuna; autoritatea; pizgarriak); 2) antolamendu gaitasuna, indibiduala edo partekatua (informazioa, kontaktuak); 3) gaitasun komunitarioa (ondasun komunak, birgaitze lekuak); 4) legitimitatea (konfiantza, elkarrekiko erantzukizuna); 5) zerbitzuak ematea (zerbitzu komunitarioak iristen zaizkien biztanleria ehunekoak,

aplikatutako esku hartze politikoen ehunekoak); edo 6) finantzaketa (merkatu balioaren gaineko karga, atzeratutako zergak, finantzaketa publikoa). Kategoria horiek guztiak eragileen jokabidean izan daitezkeen ondorioen pean daude, zeinek eragina baitute partekatutako beste baliabide estrategiko batzuen aldaketan. Adibidez, esleitutako denborak, partekatutako informazioak eta kontaktuek eragina izan dezakete konfiantza aldaketan. Harreman horiek moldekatzeko ikuspegi selektiboa behar da.

Errendimenduaren kudeaketa eta gobernantza neurri finantzario eta ukigarrietan oinarritzen dira, ikuspegi estatiko baten bidez; errendimendu dinamiko gobernantzak, berriz, feedbackaren ikuspegia hartzen du, eta haren bidez, arduradun politikoez konpromisoa hartzen dute sistemak denboran zehar duen errendimendua erakusten duten jokabide ereduaren azpian dauden kausak kokatzeko. Kontuan izanik konplexutasun dinamikoak direla kausalitatea banatzeko lorpenetan oinarrituriko errendimendu gobernantzan, ikuspegia deskriptibora jotzen da, preskriptibora jo beharrean. Moldekatzea kontrol ilusio bihurtzeko arriskua sailhesteko, errendimendu dinamiko gobernantzak sistemaren egitura eta portaera kokatzen laguntzen die alderdi interesatuei, bai eta mundu errealean eta ereduaren arteko etengabeko konparaziotik ikasten ere (Lane 1994). Horretarako, interesdunek modu aktiboan parte hartu behar dute ereduak eraikitzen: haien jakintza esplizitua eta isilpekoa, informazio sistema formaletatik kodetutako datuekin batera, ikasteko ezinbesteko baldintzak dira (Forrester, 1994).

Errendimendu dinamiko gobernantza lagungarri izan dakieke alderdi interesdunei errendimenduaren jasagarritasun falta eta politiken erresistentzia detektatzeko; izan ere, hori gertatzen da “neurri politikoez politika hondatzen duen eta batzuetan jatorrizko arazoa larriagotzen duen ingurunearen feedbacka eragiten dutenean” (Ghaffarzadegan *et al.*, 2011, 24. or.). Adibidez, finantza krisiari aurre egiteko turistak erakartzeko leku baten irudia sustatzeak, azpiegituretan batere inbertsiorik egin gabe, epe laburrean ekar dezake baliabide estrategiko partekatuen multzo mugatu bat hobetzea (adibidez, bisita turistikoak, irudia, negozio inbertsioak, eskuragarri dauden lanpostuak). Epe luzera, ordea, agortu egingo lituzke partekatutako beste baliabide estrategiko batzuk (hala nola kultura ondarearen erabilgarritasuna, airearen kalitatea, saneamendua, espazio publikoaren saturazioa eta segurtasuna). Horrek lekuaren irudia, erakargarritasuna eta bizi kalitatea hondatzea ekarriko luke, eta murriztu egingo lirateke turistaren bisitak.

Ikaskuntza foroaren bidez (Ansell eta Gash, 2018; Douglas eta Ansell, 2021), errendimendu dinamiko gobernantzak gaitu egiten du errendimenduaren gaineko elkarrizketa (Rajala *et al.*, 2018). “Muturreko objektuak” eskaintzen ditu lan-kidetzak plataformak ezartzeko (Bianchi, 2022), erabakiak hartzen dituzten pertsonen jarreretan eta eredu mentaletan aldaketak egiten laguntzeko (Moynihan, 2008, 111. or.).

### 3. Ondorioak

Lan honetan, plangintza estatikoak edo lankidetza emozionaleko sareak sortzeak epe ertain eta luzera emaitza komunitarioak bilatzeko sor ditzaketen arazoak azaltzen dira. Errendimendu dinamikoko gobernantza iradokitzen dugu ikaskuntzara bideratutako esparru gisa, errendimendu gobernantzaren sarearen hazkunde iraunkorraz arduratzeko eta alderdi interesdunek aplikatutako lankidetza politiken emaitzen azpian ageri diren kausa-ondorio harremanak zehazteko gaitasunak lortze aldera.

Deskribatutako ikuspegia lagungarri izan daiteke politiken azterketaren kalitatea indartzeko, emaitzetan oinarritutako errendimenduaren gobernantzan konpondu gabeko hainbat gairi helduz, hala nola errendimenduari eta politikak lerrokatzeari buruzko elkarrizketa hobetzea, gatazkak kudeatzea, konfiantza eta legitimitatea sustatzea, partekatutako baliabide estrategikoak sortzea eta hedatzea, konponbide politikoen esparrua zehaztea, ukiezinak eta diruzko errendimendua ez duten neurriak jorratzea, eta elkarlaneko gobernantza gertakari diskretu izate-tik etengabeko prozesu izatera eramatea (Bianchi *et al.*, 2021).

Etorkizuna Eraikizen kasuan, errendimendu dinamikoko gobernantza baliagarria izan liteke lankidetza politika iraunkorrek ukiezonei nola eragin diezaieketen azaltzeko, hala nola konfiantzari, lidergoari, herritartasun aktiboari eta kulturari, kontuan izanik horietan ideia politiko erabakigarriak errotzen direla. Halaber, lagungarria izan daiteke alderdi interesdunei babesa ematea, ukiezin horien bidez, balio komunitario jasagarria sortzera bideratutako errendimendu gidariei eragin diezaieketen politikak taxutu ditzaten.



## 11. iruzkina

### Lorpenei eta emaitzei begira: Etorkizuna Eraikiz ebaluatzeko urrats gehiago

STEPHEN ANSOLABEHERE, *Frank G. Thompson Gobernugintzako irakaslea, Harvardko Unibertsitatea, Boston, AEB*

Elkarlaneko gobernantza, lehen ideal hutsa zena, errealitate bihurtzen ari da. Erabaki publikoak antolatzeko modu asko elkarlaneko gobernantzaren itzalpean daude. Oro har, erabaki publikoak hartzeko prozesu orori egiten dio erreferentzia, zeinean interesdun multzo zabal batek —herritar guztiak barnean harturik— zuzenean parte hartzen baitute jarduera, proiektu edo politika publiko baten plan-gintza, diseinua, aldarrikapena eta gauzatzea bideratzen duten erabakietan.

Gobernantza erabakien konpromiso zabalaren ideia hori pentsamendu ekonomiko, politiko eta sozialaren tradizio askotatik sortua da. Argitalpen honetan aztertutako proiektuak bi pentsamendu lerrotatik ateratzen dira argien. Lehenengo Joseph Schumpeterrek eta Karl Polanyik sortua da, eta galdetzen du nola bizi daitezkeen elkarrekin demokrazia eta kapitalismoa. Ekonomia arautu beharrendu eta alderdi interesdun ekonomikoek demokrazian eragina izateko eginahal etengabearen ondorioz, kanpo aginte bat bultzatzen dute gobernatzeko auziak konpontzera. Kanpoko aginte hori, izatez, antidemokratikoa da. Bigarren pentsamendu lerroak, zeinak Elinor Ostrom baitu protagonista, baliabide komunak kudeatzeko arazo arantzatsuak jorratzen ditu (hala nola arrantza, ura eta lurra). Ostromekek erakusten du erabakiak hartzeko ikuspegi praktikoko batek —inkrementala eta sekuentziala, ukituriko alderdi guztiak inplikatzeko dituen eztabaida zuzenean eta ukapenean— konpon ditzakeela arazo komunak. Eta, arazoak konpontzeko, komunikazioaren behetik gorako hurbilketa da gakoa. Bi pentsamendu korronte garrantzitsu horiek bultzatu dituzte mundu osoko elkarlaneko gobernantza, deliberazio gobernantza eta gobernantza poliarkikoa lortzeko ahaleginak.

Schumpeter–Polanyiren lanak eta Ostromenak ikuspegi desberdinak dituzte elkarlaneko gobernantzaren errendimendua ebaluatzeari dagokionez. Lehenbiziko ikuspegia prozesu demokratikoen osasunaz arduratzen da, eta bigarrena, berriz, emaitzez, batez ere pertsonen ekintza kolektiboaren eta ondasun publikoen horniduraren mugak gaitzetzeko duten ahalmenaz.

Gobernatzeko modu berri horien eboluzioaren une honetan, ebaluazio sistematikoak dira beharrezkoenak, enpirikoki oinarrituak. Modalitate berri horiei buruzko literatura akademikoaren zati handi batek teoria eta defentsa eskaintzen ditu, baina datu enpiriko praktikoko eta sendoak falta dira. Zer ari da gertatzen Europan eta mundu zabalean eginiko ahalegin horiekin? Erabaki hobeak hartzen ari da jendea? Hobetzen ari da gobernuaren zilegitasuna? Lan honetan, Gipuzkoako Foru Aldundiak Euskal Autonomia Erkidegoan abiarazitako elkarlaneko gobernanzako esperimenteren azterketa biziki aberatsa eskaintzen digu. Etorkizuna Eraikiz ekimenak 125 esperimenteru jarri zituen abian, dela deliberazio

demokraziaren alorrekoak, dela aurrekontu irekien esparrukoak edo are elkarlanean gobernantzaren beste arlo batzuetakoak. Orain garrantzitsuena da ebaluatzea zer ikas dezakegun esperimentu horietatik gure etorkizuna eraikitzeko.

Lehenik eta behin, argitalpen honen irakurleak animatu nahi ditut, baita politikaren eta gobernuaren diseinu egokiari buruzko beste edozein lanen irakurleak ere, ingeniari estruktural batek bezala pentsa dezaten: porrotetan zentratzea. Egitura bat egin nahi badugu —hala nola zubi bat— behartu egin behar dugu eredu bat, harik eta hautsi arte. Eta zergatik huts egin duen ulertzen saiatu behar dugu. Elinor Ostromek, *Governing the Commons* ikerketa klasikoa, eztabaida, negoziazio eta arazoen konponketaren porrotak azpimarratu zituen, gobernatzeko moduek zer konpondu dezaketen eta zer ez ulertzeko. Ostromek guztion ongiarekin loturiko arazoak konpontzearen izaera inkrementala eta sekuentziala azpimarratu zuen. Bereziki gogorra da arazo zailak konpontzea, hala nola ondasun publikoak hornitzea. Jendeak elkar ulertu eta onartu behar du, arazo partikularrera egokitu behar ditu erabakiak hartzeko arauak, eta beharrezkoa da elkarren arteko komunikazioa. Denbora behar da konfiantza sortzeko, arau egokiak egiteko eta komunikatzeko.

Porrotak garrantzitsuak dira barneko zein kanpoko ikaskuntzarako. Ebaluazioa, azken finean, garrantzitsua da; izan ere, edozein proiektuk —edo, kasu honetan, hainbat proiektuk— ikasteko aukera ematen digu. Barne ikaskuntzari dagokionez, proiektu batean parte hartzen dutenek informazioa biltzea eta erabiltzea da, proiektua garatu ahala hobetzeko. Laugarren tailerrean, mintegiko partaideek hamar galdera sinple idatzi zituzten, proiektu baten ebaluazioan lagungarri izan zitezkeenak. Galdera horien artean ageri ziren, esaterako, “Egingo zenuke atzera?”, “Konpondu zen zure arazoa?” eta “Bertaratu dira bertaratu beharreko pertsona guztiak?”. Galdera horien eta beste batzuen erantzunak lagungarriak izan daitezke proiektu batean parte hartzen dutenentzat, egiten ari direna hobetu dezaten. Ez dira ebaluazioaren azken puntua, baizik eta proiektu bateko parte hartzaileekin (programaren zerbitzuak erabiltzen dituztenekin, esaterako) elkarrizketa bat izateko atea irekitzeko modua, zer gertatu zen eta proiektua nola hobetu daitekeen jakiteko.

Kanpoko ikaskuntza, berriz, proiektutik kanpo daudenek proiektu bati buruzko informazioa biltzea da, jakin ahal izateko proiektuak laguntza jasotzen jarraitu behar duen eta proiektuaren zer alderdi izan daitezkeen baliagarriak beste leku batzuetan. Kanpo ikaskuntza funtsezkoa da proiektuaren kudeaketaren berri ematen dela bermatzeko. Era berean, primerako bektorea da Etorkizuna Eraikitzeko irakasgaiak Euskadiko, Europako eta munduko beste leku batzuetara eramateko. Noraino irits daitezke elkarlaneko gobernanzako esperimentuak konfiantza hautsi aurretik edo proiektu bat ia kudeatu ezinean geratu baino lehen?

Bigarrenik, komunikazioaren fluxua jarraitzea (eta dokumentatzea). Elinor Ostromek azpimarratu zuen gobernantza poliarkikoaren (edo elkarlaneko gobernantzaren) abantaila komunikazioaren hobekuntzatik ateratzen dela. Komunikazioa hobea eta azkarragoa izateak funtsezko hiru arazo konpontzen laguntzen du: i) ekintza kolektiboa, ii) monitorizazioa eta iii) konpromisoa (konfiantza).

Erabakigarria da *ekintza kolektiboko* arazoak konpontzea, guztion onerako diren emaitza onenak lortzeko, baina hori taldeak batera lan egiten badu bakarrik lor daiteke. Monitorizazioa garrantzitsua da alde guztiek akordio bat bete dezaten. Eta konpromisoak, zeina elkarrenganako konfiantzan errotuta baitago, akordioak ez haustea bermatzen du, bai eta parte hartzaileek etorkizunean arazoa lantzen jarraitzea ere.

Etorkizuna Eraikiz aterkiaren pean bilduriko 150 proiektuek literatura zabala sortu dute zeinek bere jarduerarekin loturik, interesdunen arteko bileren aktak ere barnean harturik. Aukera bitxia da elkarlaneko gobernantza proiektuen barruko komunikazioak aztertzeko, kontuan izanik askotariko proiektuak egin direla aldi berean. Batzuek besteek baino hobeto asmatu dute komunikazio fluxuak eta interesdunen arteko konfiantza sortzen. Literatura horren ebaluazio sakon batek balio handiko baliabide bat eskaintzen du, proiektu horietatik kanpo daudenek azter dezaten nola gertatzen den elkarlaneko gobernantza. Horretaz gainera, testu multzo hau ere aukera interesgarria da azken bi hamarkadetan garatu diren literatura analisiak eta hizkuntza naturala prozesatzeko tresnak garatzeko.

Hirugarrenik, azaltzen denaren alternatibak ulertzea. Askotan, elkarlaneko gobernantzaren ordezkio aukera izaten da 1) hierarkia bat ezartzea edo goitik beherako erabakiak hartzea, 2) merkatua, edo 3) kanpoko agintea. Aurrekontu irekiak, adibidez, modu berritzaile gisa proposatzen dira, herritarren lehentasunak eta informazioa modu zabalean islatuko dituzten aurrekontuak ezartzeko. Aurrekontu eskaerak herritarren beharrak eta oharrak islatzen dituzte. Beste aukera bat da administrazio organismoek aurrekontu eskaerak egitea, ondoren hautetsien kontseilu batek onesteko edo zuzentzeko. Bi aurrekontu mota horietako bakoitzean esperientzia eta jakintza ezberdinak ageri dira. Ikusmolde horietako bakoitzak izan dezake abantailarik eta eragozpenik.

Elkarlaneko gobernantza ebaluatzeko, ezinbestekoa da aukerak ulertzea. Defendatzaileek luze-zabal argudiatzen dute elkarlaneko gobernantza hobea dela. Baina zer baino hobea, eta zer-nola?

- 1) Zein da elkarlaneko gobernantzarekin alderatu beharreko gobernu era kontrajarria? Elkarlaneko gobernantzako programarik ezean, zer erabaki mota hartuko litzateke? Konpara dezakegu esperimendu hori gobernu erakundeek lankidetzat ikuspegi ezarri aurretik egiten zutenarekin, edo aldera dezakegu, orobat, antzeko erantzukizunak dituzten beste udalerri edo lurralde batzuetako gobernuen erabakiekin, jarduerekin eta errendimenduarekin.
- 2) Zein da hobetzeko eredua (ez arrakasta, hobekuntza baizik)? Desberdina izan da emaitza, erabakiak hartzeko modu alternatibo batekin lortzen direnekin alderatuta? Arinagoa izan zen aplikazioa elkarlaneko gobernantzarekin? Zabalagoa izan zen onarpena?

Laugarrenik, prozesua ulertzea. Elkarlaneko gobernantzak herritarren inplikazioaren oinarritzko prozesua aldatzen du, eragile nagusi batek (hautesle batek) eragile bati ardura ematetik (funtzionario hautatua) herritarrak erabakitzeke ahalmena

izatera. Etorbizuna Eraikiz proiektuak ebaluatzeko, lagungarria izango da pertsonak inplikatzeko prozesuaren eta moduen mapaketa egitea.

Elkarlaneko gobernantzari eta hari lotutako berrikuntzei buruz eginiko gogoe-tan, berezigarria da erabakiak hartzeko prozesuak duen garrantzia. Gobernu-era poliarkikoetan, alderdi interesdunak eta are publikorik zabalena ere prozesu osoan inplikatzen dira, bereziki hasierako faseetan. Gobernu erabakiak hartzeko beste modu batzuetan, amaieran inplikatzen dira herritarrak. Adibidez, argindar linea bat instalatzean, elkarlaneko gobernantzak herritarrak planifikazio eta diseinu erabakietan inplikatuko lituzke. Ohiko jardunean, entzunaldi publikoak berandu egiten dira prozesuan, eta, oro har, jendeari etsipenak adierazten uzteko bakarrik izaten dira. Ondorioz, jendeak egin dezakeen gauza bakarra amore ematea edo kexatzea da. Ibilian-ibilian, herritarrak izaten dira gaiztoak, proiektu askoren aurka egiten dutelako. Elkarlaneko gobernantzak buelta ematen dio prozesu horri. Herritarrak eta alderdi interesdunak hasieratik hasten dira gogoeta prozesuetan eta erabakiak hartzen. Nola hobetzen ditu prozesu aldaketa horrek harreman emaitzak —hala nola konfiantza— edo faktore objektiboak —egikaritze denbora, proiektuaren kostuak edo proiektuaren etekinen banaketa, kasu—?

Elkarlaneko gobernantzaren erronka garrantzitsuetako bat da partaidetza txikia izaten dutela eta oso bideratua izan ohi dela hezkuntza eta errenta handiagoko herritarrengana, bereziki partaidetza prozesuek denbora eta arreta maila handia eskatzen badute. Eskozian, adibidez, aurrekontu irekiek nahiko proposamen gutxi izan zituzten, eta ia guztiak unibertsitateko tituludunek eginak izan ziren. Horri dagokionez, elkarlaneko gobernantzak areagotu baino ez ditu egingo gobernantza ordezkatzailerik eta burokratiko tradizioaletan sortzen diren gorabeherak. Gutxienez 1950eko hamarkadatik aurrera, hiri politikako ikerketek egiaztatu dute parte hartze maila txikia izaten dela udal hauteskundeetan eta bileretan, eta partaidetza hori handiagoa izaten dela goi mailako ikasketak dituztenen artean. Elkarlaneko gobernantza proiektu guztien erronka nagusia da bestelako modu berriak topatzea, inplikaturako pertsonen eta komunikaturako ideien multzoa zabaltzeko konpromiso publikoa diseinatze aldera. Adibidez, Texas estatuan 1990eko hamarkadan energia proiektuen aukeraketa aholkatzeko erabiltzen zen eztabaida deliberatuak lagundu zuen jendeak parte hartzeko oztopo praktikoak gainditzen, hala nola umezainak ipintzea haur txikiak zituzten gurasoei. Udal hauteskundeetan parte hartzen duten edo tokiko gobernuaren ekintza batengatik protesta egitera joaten diren parte hartzaile guztiekin konpromisoa hartzeak errepikatu besterik ez ditu egingo gobernantza burokratikoaren forma tradizionalagoetan agertu ohi diren desberdintasunak.

Gipuzkoako, Europako eta munduko beste erkidego batzuk elkarlaneko gobernantzaren esperimentazioaren lehen fasean daude. Bidaia horretan, baliagarria da Elinor Ostromen ekarpen jakintsua gogoan izatea: arazoak erabakimen kolaboratibo, deliberatu eta poliarkikoen bidez konpontzea prozesu *inkrementala eta sekuentziala* da. Komunitate batek, lehenik, ideia bat probatu ahal izango du, eta, horrekin nahi diren emaitzak lortu ezean, beste ideia batekin esperimentatuko du,

bere esperientzietatik ikasitakoa egokituz. Hori aintzakotzat hartuta, Gipuzkoako esperientzien ebaluazioak informazioa eman diezaieke arazoak konpondu nahian dabilzanei, izan horiek lurraldekoak, izan elkarlaneko gobernantzaren potentzialen interesa izanik munduko beste hainbat tokitan dihardutenak.

## 12. iruzkina

### Zenbait gogeta, Etorkizuna Eraikizen geroari buruz

JAVIER LEZAUN, *Zientzia, Berrikuntza eta Gizarte Institutua, Oxfordeko Unibertsitatea, Erresuma Batua*

Etorkizuna Eraikizek politikagintza demokratikoko objekturik baliotsuenaren — eta ahulenaren— inguruan esku hartzen du: etorkizuna, oraindik etortzeke dagoena, deliberazio aske eta kolektibo gisa.

Ziurgabetasuna eta krisialdia itxuraz etengabeak ditugun garaiotan, zaila da etorkizuna eztabaida politikoaren ardatz bihurtzea. Erosotasuna eman ohi dute iraganeko ziurtasunek, historiaren zentzu partekatuak, gure pertenez sentimendu indibidual eta kolektiboaren oinarrian dauden oroitzapenek. Etorkizuna, aldiz, zehaztu gabe ageri zaigu, traidore eta lazarri. Gerra, pandemia, gorabehera ekonomikoak, krisi klimatiko gero eta handiagoa... Zaila da politikagintza etorkizuneko konpromiso itxaropentsuaren inguruan antolatzea, batez ere prekarietatea areagotzeak mehatxu egiten baitio belaunaldi gazteen iraupenari.

Egoera hori are larriago bilakatzen da, eztabaida kolektiborako eta partaidetza demokratikorako gure mekanismo tradizionalak pot egin ondotik. Desberdintasun eta zatiketa politiko gero eta handiagoak erakunde ordezkatzailerikiko desengainua sustatzen du.

Gipuzkoa joera horien eraginpean dago, bat egiten baitu planeta osoko aldaketa sistemikoekin. Etorkizuna Eraikizek gai konplexu horietan esku hartzen du, eta politika publikoak diseinatzeko beste modu batzuekin esperimentatzen du. “Elkarlaneko gobernantza” esamolde baliagarria da ekimen mota honetarako, baina ez du erabat jasotzen azken hamarkadan Etorkizuna Eraikizen babespean gauzatu diren ekimenen aniztasuna.

Agian jatorria bera da esperientzia horren ezaugarriarik deigarriena: Gipuzkoako Foru Aldundia, politika publikoak diseinatzeko eta gauzatzeko erabateko aginpidea duen erakunde bat, botere exekutiboa bere borondatez partekatuz gizarte zibilarekin. Hori horrela, Foru Aldundiak kontuak ematen dizkie ondoren datozen hamaikatxo eztabaida eta erabaki prozesuetan parte hartzea onartzen duten alderdi interesatuei eta herritarrei; izan ere, eragile horiek guztiak prest daude orain elkarlaneko gobernantzaren konpromisoak “benetan partaidetza prozesu eta politika publiko hobeak dakartzan epaitzeko, edo irabazi alderdikoiak lortzeko estrategia erretoriko bat baino ez den esateko”.

Gipuzkoako Lurralde Historikoaren eskalak eta haren kapital sozial mardulak askoz benetakoagoa egiten dute erantzukizun hori. Gipuzkoa 700.000 biztanle pasatxo modu uniforme banatuta dauzkan lurralde txiki bat da, asoziazionismo eta aktibismo politiko modu askotarikoz zeharkatua. Horrek esan nahi du erraz froga daitezkeela edozein erakundek inklusibitateari buruz egiten dituen aldarriak. Etorkizuna Eraikiz bezalako prozesu bat berehala desagertuko litzateke, nola eta aldarri horiek ez duten partaidetza eraginkorrik; izan ere, jendeak laster ospa

egingo luke foro horietatik, ikusiz gero partaidetzak ez dakarkiela onura zehatzik. Ekimen horietan ugaritu egin da herritarren parte hartzea denborarekin, eta hausnarketa kolektiboko prozesu horietan parte hartu zuten eragileetako bat bera ere ez da aldendu. Horrek beharko luke arrakastarik handiena.

Zenbait erreferentzia zentro, laborategi eta *think tanken* esperientziaz aparte, agian Etorkizuna Eraikizen inpakturik garrantzitsuena zera izan daiteke, Foru Aldundiaren beraren administrazio kultura aldatzeko gaitasuna, elkarlaneko gobernantza funtzionarioen ohituretan eraikitzen den neurrian. Horrela zehaztuko da ea Etorkizuna Eraikiz programaren espirituak —ezpada benetako programek— jarraituko ote duen Foru Aldundiaren lidergoa aldatzen denean.

Gipuzkoako baldintza sozial eta politiko bereziak direla eta —lurralde txikia eta oparoa, autonomia politiko handia eta zerga erabakigarrien gaineko kontrola dituen, estatu erakunde ekintzaileak eta errenta desberdintasun maila erlatiboki txikia—, ez da erraza Etorkizuna Eraikizen esperientzia beste testuinguru edo jurisdikzio batzuetan aplikatu ahal izatea. Hala ere, nazioarteko behatzaileek ikasgai praktikoak atera ditzakete gai jakin batzuk baliagarriak izan daitezen herritarren partaidetzarako —hala nola zahartzea eta mendekotasuna, mugikortasun elektrikoa, euskararen erabilera soziala, enplegarritasuna eta gizarte bazterkeria, fabrikazio aurreratua, eta abar—, living labs eta erreferentzia zentroen bidez. Ika-si ahal izango dute, orobat, “partaidetza gonbidatuko” prozesuek zer-nola eragin dezaketen benetako aldaketa prozesu horiek abian jartzen dituen erakundearen pentsamenduan eta funtzionamenduan, edo, bestela, prozesu horien potentziala mugatzen duten faktoreak eta zeinek murrizten dituzte kontsulta edo “barete” egintza hutsetara (Arnsteinen “partaidetza-eskailera” izeneko eskema ospetsua erabiltzeko, Arnstein, 1969).

Aurrera jarraituz, gehiago hausnartu behar dira esperientzia honen ezaugarri batzuk. Lehenengoa deliberazio publikorako erakunde formalen eginkizuna da. Gipuzkoak badu parlamentu bat, eta printzipioz hura da politika publikoak eztabaidatzeko foro nagusia. Hala ere, Etorkizuna Eraikizek eztabaida publikoko kanal instituzional horretatik kanpo jardun du neurri handi batean, zuzenean jo baitu gizarte zibileko eragileengana, lehentasunak proposa ditzaten eta politika diseinatze modu berriekin esperimendu ahal izateko. Hemen, demokrazia liberaletako erakunde parlamentario gehienek dute erronka bera; izan ere, alderdi politikoen agenda zurrunen ordezkaritza gisa ikusten dira, gizarte zibilaren arazoetarako bide gisa ikusi beharrean. Etorkizuna Eraikizek foro bat deitu zuen Gipuzkoako Batzar Nagusietan ordezkaritza zuten alderdi politiko guztiekin, baina Batzar Nagusiak ez ziren izan foro erabakigarria Etorkizuna Eraikizen bidez adierazitako igurikimenak artikulatzeko. Eztabaida publikoko erakunde formalak berrindartze-ko eta alderdi politikoak gizarte zibileko agendetan iragazkorrago bihurtzeko, funtsezko erronka da erakundeak partaidetzazko politikaren printzipioekin lotzeko ahalegina.

Bigarren hausnarketa puntu bat da lehentasunak zehaztea elkarlanean oinarrituriko politika esperimentalak egiteko. Etorkizuna Eraikiz Gipuzkoako Foru

Aldundiak sortu, antolatu eta finantzatu zuen, eta lan eremuak aukeratzeak gertutik jarraitzen ditu Foru Aldundiaren beraren kezka. Iritzi publikoaren gaineko inkesten arabera, gipuzkoarrek kezka horiek partekatzen dituzte, baina oro har gai sozioekonomikoak dira funtsean: etxebizitza, prekarietatea eta lan baldintzak, enplegatzailearen eta enplegatuen arteko harremanak... Eta horiek guztiak ez dira kontu samurrak elkarlaneko gobernantzaren formatu esperimentaletan lantzeko.

Etorkizuna Eraikizek jarduera ziklo hori ixten duen heinean, argi eta garbi ikusten da trukea. Ekimenaren oinarrian dagoen erakundeak politika publikoak definitzeko duen aginpidearen zati bat partekatu du. Horren truke, esku-eskura dauzka gizarte zibileko eragileek jakintza, asmoak eta gaitasunak. Prozesuak arrakasta lortzen duenean, horrek ziklo bertutetsu bat sortzen du erakundearen eta gizartearen arteko harremanean: indartu egiten ditu gizarte zibileko eragileak, pluralismo handiagoa sortzen baitu arazoak eta konponbideak identifikatzean, eta, aldi berean, erakundearen eginkizuna indartzen du, etorkizuneko hausnarketa kolektiborako agintaritza gune gisa.





## 8. kapitulua

# Ondorioak: Ikasitako lezio profesional eta akademikoak

*GEERT BOUCKAERT, Lovainako Unibertsitate Katolikoa (Belgika)*

*MARÍA JOSÉ CANEL, Madrilgo Unibertsitate Konplutentsea, Madril, Espainia*

*XABIER BARANDIARAN, Gipuzkoako Foru Aldundia*

### 1. Sarrera

Adierazpen makurra izan daiteke arazo makurrek konponbide makurrak behar dituztela esatea. Alabaina, gero eta konplexuagoa eta polarizatuagoa den gizarte honetan, arazo eta erronka latzak dituen gizarte honetan, argi dago iraganeko konponbideek nekez balioko dutela etorkizunean. Argi dago, orobat, administrazio publikoaren esparru akademikoak hausnarketa kritikoa egin beharko lukeela konponbide berri(tu)ak topatzeko. Horrek esan nahi du, era berean, politikagileek eta politikariek betiketok irten eta bestela jokatzeko hasi behar dutela, hala bermatuko baitira zerbitzu inklusiboak eta krisi kronikoen gobernantza. Eginahal horrek berrikuntza sozialak eta digitalak eskatuko ditu. Anbizio nagusia da gure sistema politiko-administratibo demokratikoa birpentsatzea, eta hausnartzea nola txertatuko den eta nola jardungo duen interakzioan gure gizartean.

Liburu honek Gipuzkoako Lurralde Historikoaren erreforma demokratikoko programa mardul bat du hizpide, bai eta lurralde horrek elkarlaneko gobernantzarantz abiatu duen trantsizioa ere. Kontua da azaltzea zer den elkarlaneko gobernantza, sistema baten eraldaketa eta trantsizio garrantzitsu gisa, nola ulertu gertatzen ari dena eta nola gerta litekeen; eta, beharbada, nola konbentzitu beste gobernu batzuk elkarlaneko gobernantza berritzeko programa sakon bat gauza dezaten, soluzio baten parte mamitsu gisa, gure sistema demokratikoak mantentzeko eta indartzeko.

Erreforma programa hau ez da herritarrentzako zerbitzuak hobetzea soilik —Kudeaketa Publiko Berria izeneko erreforma mugimenduaren muina zen hori—. Era berean, ez da sareak indartze hutsa, herritarrak politikagintzan inplikatzeko eta baterako produkzio gisa emateko —hori da oraindik ere Gobernantza Publiko Berria deritzonaren ardatz nagusia—. Erreforma programa honek “governantza arazo handi bati” heltzen dio (Roberts, 2020); hau da, nola geldiarazi akidura demokratikoa eta alienazioa. Arazo handi hori Gipuzkoako Foru Aldundiak eta foru gobernu arduradunek planteatzen dute. Galderaren erantzun nagusia da “politika publikoak sustatzeko eredu berriak indartzea eta esperimentatzea [...],

eta, horretarako, herritarrak ahalduntzeko, eztabaidatzeko eta erabakiak hartzeko espazioak irekitzea, demokraziaren etorkizuna bermatzeko funtsezko urrats gisa” (Olano, 2022, 3. or.).

Erreforma programa mamitsu honek 2016tik 2023ra bitarteko epea hartzen du, eta ziurrenik jarraituko du aurrerago ere. Bizirik irten zen hauteskunde prozesu batetik (liburu hau 2023ko foru hauteskundeak baino sei hilabete lehenago prestatua da) eta babes zabala jaso zuen koalizio gobernu batek gidaturiko Foru Aldundian, gehiengoaz haraindi. Programa hori nabarmena da mundu akademikoan eta praktikoan, ez tamainagatik bakarrik (150 bat proiektu hartzen ditu barnean), baita esparru politikoan duen estaldura zabalagatik eta gobernantza global eta sistematikoaren ikuspegiagatik ere, politika exekutiboaren eta administrazioaren arteko elkarrekintza estutik hasi eta gizartea modu aktiboan inplikatzearaino, zeinak batzuetan presentzia handia izan baitu erabakiak hartzerakoan eta eztabaida prozesuetan. Nabarmentzekoa da, orobat, lurralde osoan parte hartzen duten gizarteko kideekin egindako esperimentazio lana.

Erreforma ekimen gehienak “arriskuari” buruzkoak dira, zein bere ebaluazio eta kontrolarekin. Hala ere, Etorkizuna Eraikizek ez du jorratzen arriskua bakarrik; horretaz aparte, gure gizarte aldakor honetan gero handiagoa den ziurgabetasuna ere lantzen du, baita hari aurre egiteko moduak ere. Etorkizuna Eraikizek, elkarlaneko gobernantzaren paradigmarekin, esplizituki egiten du lankidetzaren eta gogoetaren alde, eta ez liskarraren, polarizazioaren eta gatazkaren alde. Babes esplizitua ematen dio inklusioari, eta ez bazterkeriari. Konfiantzak gidaturiko erakundeen aldeko apustu esplizitua egiten du, dela gizartetik gobernantzara bidean, dela alderantziz, eta beste horrenbeste egiten du sektore publikoaren barruan ere, lankidetzaren eta deliberazioa oinarri harturik.

Hurrengo eztabaida profesional eta akademikoek gobernantzaren azken auziari heldu beharko diote; hots, “governantza demokraziarekin edo gabe”. Mundu zabalean, badirudi sistema aldaketa dibergente bat eta are lehia politikoa ageri direla —baita zoritxarrez Mendebaldeko munduan eta Europan ere—: gobernantza demokraziarekin versus demokraziarik gabeko gobernantza. Etorkizuna Eraikizen elkarlanerako gobernantza eredu honek gobernantzaren alde egiten du, demokraziaren bidez eta demokrazia defendatzeko. Ekimen horren ondorioz, gobernantzak eta demokraziak elkar indartzeko sistema bat sortu beharko litzateke, Zuzenbide Estatuaren errespetatzen duen estatu eredu legitimo eta konfiantzazko baten barruan.

Liburu honetan, aztertzen da zer-nola saiatu den Etorkizuna Eraikiz eginahal horretan, eta azken kapitulu honek ekimenetik ikasitako ikasgai nagusiak bahetu nahi ditu. Kapituluari ikasgai “prakademiko” deitzen diogu —profesional eta akademiko—; izan ere, atariko kapituluan adierazten den bezala, elkarlaneko gobernantzaren eguneroko praktikan txertatutakoen eta ikuspegi hori aztertzen duten munduko aditu nagusien arteko interakzio estutik sortua da hemen sortzen den jakintza.

Honela dago egituratuta kapitulu hau: Lehenik eta behin, liburu hau osatzen duten hiru testu moten azken laburpena aurkezten dugu: kapituluak, mintegietako oharrak eta akademikoen iruzkinak. Hiru gai nagusion inguruan daude antolaturik: elkarlaneko lankidetzaren ereduaren egitura eta instituzionalizazioa, harremanekin loturiko alderdiak, eta emaitzak. Hirugarren lan tailerrak emaitzak konfiantzazko lente baten bidez aztertu zituzenez, elkarlaneko lankidetzaren eta konfiantzaren arteko erlazio zehatz bat aurkezten da. Azkenik, amaierako esaldi hipotetiko batzuk ematen ditugu, oinarri gisa balia daitezkeelakoan proiektu hau eta elkarlaneko gobernantzaren beste garapen batzuk ikertzen jarraitzeko.

## **2. Etorkizuna Eraikiz: izenetik izanera**

Atal honetan, hiru zatien egiturari jarraituz, profesionalen eta akademikoen arteko elkarrengaitik sortzen denaren azken laburpena dago aurkezturik.

### **2.1. Elkarlaneko gobernantza kontzeptualizatzeko eta instituzionalizatzeko erronkak**

Lehenengo zatian ereduari eta haren instituzionalizazioari heltzen zaio, kontzeptualizaziotik praktikarako bideari jarraitu nahian; hau da, hasierako planteamenduari eginiko aldaketa zehatzak erregistratzea, aztertzea eta haietatik ikastea.

Elkarlaneko gobernantzaren ekimena aztertzeko “garrantzitsua” zer den zehaztea; badirudi hori gertatzen dela bereziki Etorkizuna Eraikiz berritzearen kasuan, zabala eta osoa baita antzeko beste batzuekin alderatuta —governantza, merkatuak eta sareak barnean harturik—. Proiektu, zentro eta estrategien konstelazio bat da, eta sistema ireki eta bizi bat sortzen du. Gainditu egiten du sare bakan bat, eta “sareen sare” dinamiko bat jasotzen du, askotariko agintaritza iturriak ere barnean harturik. Horretaz gainera, eztabaida saioetan egiturak eta arau argiak oinarri dituzten harreman eredu gisa sailkatu da ekimen hori, baina, aldi berean, inplikaturik eragileen arteko erabateko konpromisoa eta harreman sendoak dituela nabarmendu da.

Elkarlaneko gobernantzaren garapen prozesua ereduaren oinarritzen da Etorkizuna Eraikiz, eta hiru espazio kontzeptualizatu ditu hausnarketarako, esperimentaziorako eta berrikuntzarako. Hala ere, ereduaren ezartzerakoan eman diren pausoen eta eboluzioen deskribapenak erakusten du hamaikatxo direla konplexutasunak ere elkarlaneko lankidetzaren eraikitzerakoan. Frogaturik geratu da ikuspegi sistemikoa lagungarria dela ereduaren garapena artikulatzeko, metagovernantza garatzeko eta egitura bertikalen eta horizontalen arteko tentsioari aurre egiteko, baita efizientziaren, eraginkortasunaren eta erantzukizunaren artekoari ere. Kontzeptualizaziotik praktikara doan ibilbideari erreparaturik, mintegietako partaideek pentsatzen dute estrategia berri bat hobeto egokitzen dela elkarlaneko

governantza eraikitzeke bidean, edo, aditu baten metaforari jarraituz, jazz musika gertuago dagoela Etorkizuna Eraikizen esperientziatik sinfonia bat baino.

Akademiko batek eginiko iradokizuna izan liteke ereduari eta haren instituzionalizazioari buruzko lehen zati horretatik ateratako ohar orokor bat, zeinak iradokitzen baitu Etorkizuna Eraikiz ikasteko eta jarduteko esparru gisa proposa daitekeela, demokrazia eraikitzeke erronka eta paradoxa handiei aurre egiteko. Elkarlaneko governantza ez da arazo guztietarako errezeta magikoa, baina lagungarri suerta dakieke munduko komunitate eta gobernuai, governantza modernoak aurrez aurre dituen arazoei eta erronkei heltzeko.

## **2.2. Harremanen dimentsioak, elkarlaneko governantzaren kulturari buruz ikasteko eta komunikatzeko**

Liburu honen II. zatian harremanekin loturiko dimentsioak landu dira, elkarlaneko governantzaren kulturari buruz ikasteko eta komunikatzeko. Kapituluetatik, tailerretatik eta akademikoen iruzkinetatik, gaikako hiru eztabaida, auzi eta erronka nagusi sortzen dira.

Lehenengoak aniztasuna kudeatzeko erronkari egiten dio erreferentzia, eta, zehazkiago, elkarrizketa eta gatazkak bideratzeari, alderdi interesdun asko eta asko lankidetzan inplikatzeke ahaleginean. Agerian geratu da elkarlaneko governantza eraikitzean gizarteratzeko irizpideren bat ezartzen dela, eta hori lortzeko ahaleginak baduela kontraesanik eta autobazterketarik (ez herritarren partetik bakarrik, baita politikarien eta funtzionarioen aldetik ere); horretaz gainera, nahita egindako bazterketa ere biltzen du (bereziki, ospe falta, ustelkeria historia eta sinesgarritasunik eza ageri direnean). Ekinez ikertzeko eta ekinez ikasteko metodologiak baliagarriak dira kontraesan horiei aurre egiteko eta elkarlaneko governantza eraikitzeke beharrezkoak diren trebetasunak eta gaitasunak garatzeko: entzute kritikorako eta ikaskuntzarako espazioak eraikitzea; aldaketarako energia positiboa aurkitzea erakunde eta/edo sistema bateko kideen artean, eta energia hori urrats eta ekintza zehatzetan bideratzea; eta arduradun politikoek eta alderdi interesdunek taldean lan egin dezaten erraztea, azken batean, politika publikoetan eragiteko. Akademikoen iruzkinek erakusten duten bezala, funtsezkoa da lerrokatze trebetasun horiek eta gatazken bitartekotza erraztea arazoak elkarrekin konpontzeko oinarri komun bat eraikitzeke, eta hori da mundu osoko elkarlaneko governantza esperientziek erakusten duten erronka nagusietako bat.

Elkarlaneko governantzak desafio egiten dio lidergoari, eta hori da testuetaatik ateratzen den bigarren gai erabakigarria. Akademikoen iruzkinek nabarmendu egin dute Etorkizuna Eraikiz ekimena beste ekimen batzuen artetik —batez ere politikariek inspiratua, abiarazia eta bultzatua izateagatik—. Berezitasun horrek galdera garrantzitsuak sortzen ditu ekimenaren burua non dagoen eta nondik datorren aztertzeke. Azterketak erakusten du elkarlaneko governantzak hainbat ulermen eta lidergo iturri garatzea dakarrela.

Badirudi Etorkizuna Eraikiz laborategi bat dela, zeinaren xedea baita ohiko lidergo tradizionaletik aldentzea, eta, haren tokian, erakunde barrutik zein kanpotik sortzen den bestelako lidergo bat hartzea. Etorkizuna Eraikiz hierarkia tradizionaletik abiatua da, baina ezarpen prozesuan hainbat eragilek jardun dute talde lidergoa eraikitzen, eta horien artean ageri dira profesionalak (adituek eta akademikoek eragina dute), ameslariak (ikuspegi sendo bat bistaratzen duten eragile indibidualak) eta eragile sozialak (kooperatibak, adibidez). Horien arteko komunikazioak nola funtzionatu duen azertu behar da, eta akademikoek iruzkinak elkarlaneko gobernantzaren ikuspegiarekin hobeto uztar daitezkeen kontzeptuak dakartzate: lidergo interaktiboa, elkarlanekoa, banatua eta baterako sorkuntza bultzatzen duena.

Azkenik, sortzen den ideia erabakigarri bat da elkarlaneko gobernantzaren komunikazio erronka ez dela interesdunei gobernu programa bat saltzeko mezuak helaraztea, eta hori baino gehiago dela. Erakutsi dugu Etorkizuna Eraikizen barruan komunikazioa ulertzeko modua suposizio honetan oinarritzen dela: elkarlaneko gobernantza ez da komunikatzen, baizik eta komunikazioa bera da. Hau da, bat datoz izena eta izana. Analsiak agerian utzi du zer zailtasun eta kontraesan sortzen diren egunerokotasunean ikuspegi hori aplikatzean, eta, zehazkiago, interesdun ezberdinentzako mezuak bideratzean, harreman instituzionalen, komunikabideen eta komunikazio digitalaren bidez. Elementu hauek erabakigarriak dira: kontakizun sendoak, alderdi interesdun batzuk eta besteak helburu komun in-guruan lerrokatzeko; publikoa segmentatzea eta haien feedbacka bilatzea; botere banatu eta partekatua konbinatzea eragile desberdinen eta batzuetan dibergenteen arteko komunikazioaren beharrezko koordinazio koherentearekin; komunikabideen arreta batez ere alderdi ukiezinetan oinarritzen diren politikekin lotzea; eta ez instrumentalizatzea ekimena norbere burua sustatzeko komunikazioaren bidez. Azkenik, elkarlaneko gobernantza eraikitzeako funtsezko erronka da mamia eta aurkezpena uztartzea, edo, beste hitz batzuekin esanda, benetako lorpenen eta hautemandako lorpenen arteko hutsuneak konpontzea. Elkarlaneko gobernantza ikusezina existitzen ez den heinean, elkarlaneko gobernantza eraikitzeak ekintzei, gertaerei eta benetako errendimenduari garrantzia ematea eskatzen du, baina, era berean, garrantzitsua da ekimena bistartzea.

### **2.3. Emaizak eta lorpenak bilatzeko erronka amaigabea**

Gobernu erreforma ebaluatzea, hirugarren lan tailerreko iradokizun eta ideia askotarikoetatik eta akademikoek iruzkinetatik ondoriozta daitekeen bezala, ahalgin amaigabea da, zeinak profesionalen eta akademikoek arreta eskatzen baitu.

Ebaluazioa ez da behar emaitzak azaltzeko bakarrik, baizik eta egiten dena ulertzeko ere bai. Beraz, ebaluatzeak esan nahi du norbere erakundea sartu behar dela ebaluazioaren azken erabiltzaileetako bat bezala. Ebaluazioak eskatzen du, gainera, ondorio zuzenak ez ezik zeharkakoak ere kontuan hartzea, zuhur jokatzea

gobnuaren ekimenaren kontzientzia mailekin, datu kuantitatiboak eta kualitati-boak biltzea, eta harremanak baloratzea.

Elkarlaneko gobernantza ebaluatzeari buruzko ondorio orokor bat da arreta handia ipini behar dela emaitza ukiezinak ebaluatzeko: elkarriketa hobetzea, lerrokatzea, gatazkak kudeatzea, legitimitatea, lidergoa, herritarren konpromisoa eta konfiantza, besteak beste. Beraz, erronka nagusietako bat da ukiezina ukigarri bihurtzea; hots, emaitza ukiezinak neurtzeko metrikak eta adierazle objektiboak topatzea. Erronka horrek lorpen errealean eta hautemandako lorpenen arteko hutsuneak erregistratzea eskatzen du, baita baliabide ukiezinak errealtate ukigarriak zenbateraino eraldatzen dituzten frogatzea ere.

Konfiantza da elkarlaneko gobernantzaren funtsezko emaitza ukiezin bat. Konfiantza kontuan hartzeak eskatzen du konfiantzaren aldagaia amaieran ez ezik elkarlaneko gobernantzaren esku hartzeetarako alde aurreko baldintza gisa ere ipini behar dela; bereizi egin behar dira politikarekiko konfiantza eta erakunde publikoekikoa, eta, norbere buruari aitortutako konfiantza jarrerak ez ezik, konfiantza portaerak ere aztertu behar dira, dimentsio emozionala eta arrazionala uztartuz. Horretarako, kausalitatera iristeko inkesta esperimentuak egitea iradokitzen da; Etorkizuna Eraikizen aurreko eta ondorengo konfiantza diferentzien analisia egitea, eskualdeko emaitzak hurbileko beste eskualdeetakoekin alderatuz; errendimendu gobernantza dinamikoa erabiltzea errendimendu gobernantzara bideratutako ikaskuntza esparru gisa. Era berean, alternatiben analisiak egitea iradokitzen da.

Oro har, eta elkarlaneko gobernantzak errealtatea eraldatzen duen neurrian —edo hori egiten saiatzen den heinean, behinik behin—, badirudi beharrezkoak direla eraldatutako errealtateak atzemateko modu berriak.

### **3. Elkarlaneko gobernantzari konfiantza lente baten bidez erreparatzea**

Tirabiratsua da gobernantzaren eta konfiantzaren arteko kausazko elkarrekintzari buruzko eztabaida; izan ere, kapital soziala behar da gobernantza eraginkorra garatzeko, baina, era berean, benetako gobernantzaren ondorio gisa, konfiantza funtsezko helburua da. Hori horrela den heinean, konfiantza da ona-hobea-onena esatearen kausa eta efektua, eta izango ahal da gobernantza eraginkorrarena ere.

#### **3.1. Konfiantza eta haren sustatzaile eta iturriak**

Konfiantza sustatzaile eta iturrien mapa finkatuak lau osagai nagusi ditu, zeinei etiketa desberdinak eman ahal baitzaizkie egileen arabera, baina gaitasun, onginahi, osotasun eta partaidetza gisa bildu eta laburbildu baitaitezke (Colquitt *et al.*, 2007; Dietz, 2011; Lewicki *et al.*, 1998; ELGA, 2022). Lau dimentsio horiek bat

datoz ELGAren konfiantza ereduarekin, zeinak fidagarritasunari, erantzuteko gaitasunari, irekitasunari, zintzotasunari eta tratu berdintasunari egiten baitie erreferentzia, baita ahots politikoa ere (ELGA, 2022). Ikerketa gehienak gizabanakoek beste pertsona batzuegan edo erakunde eta instituzioengan duten konfiantzan oinarritzen dira eta, beraz, garrantzitsua da elkarlaneko gobernantzari buruz dugun eztabaidarako ere (Mayer *et al.*, 1995; Rousseau *et al.*, 1998). Etorkizuna Eraikizen ildotik, ELGAren 2021eko konfiantza inkestak erakundeetan konfiantza eraikitzearen garrantzia berresten du, gure demokraziak indartzeko; halaber, agerian uzten du inklusioaren/bazterketaren garrantzia konfiantza eraikitzeko (ELGA, 2022).

Gaitasuna esperientziadun eta hautemandako gaitasunetan datza. Trebetasuna eta gaitasuna dira eztabaida horren funtsa, fidagarritasuna eta erantzuteko gaitasuna, dela arazoak konpontzeko, dela esperotakoa edo agindutakoa betetzeko. Garapen Jasangarrirako 17 Helburuak betetzeko testuinguruan, zalantzan jartzen da sektore publikoa gai ote den arazo horiek konpontzeko helburu horiek gauzatzearen bidez. Oro har, ulertzen da hori ez dela horrela, eta, beraz, beharrezkoa dela gobernu mailen arteko eta gizartearekiko lankidetzak. Horrenbestez, nabarmentzeko da, orobat, Garapen Jasangarrirako 17 Helburuek aliantzak eta lankidetzak eskatzen dituztela. Alde horretatik, elkarlaneko gobernantza Garapen Jasangarrirako Helburu bihurtzen bere horretan: ez tresna edo mekanismo huts bat, baizik eta sistema iraunkor global bat bermatzeko sistemaren ezaugarri bat (CEPA, 2018). Liburu honetan aztertutako ekimenak erakusten du gobernu mailen arteko eta gizartearekiko lankidetzak eragina izan dezakeela jasangarritasunerako 2030 Agenda garatzeari dagokionez (ikus 9. eranskina, Etorkizuna Eraikizek agenda horri egindako ekarpenari buruzko informazioa jasotzeko).

Onginahia esperientzia orokor bat da; arduradun eta kontrolatzaileen borondate onaren, irekitasunaren eta bidezko eta berdintasunezko tratuaren gaineko perzeptzio bat; norik egiten dituen ondo, ondo egin beharrekoak. Horrek esan nahi du legeak eta erabaki demokratikoak errespetatzea. Ziurrenik errazagoa da inplikaturako eragile guztien onginahia baloratzea elkarlaneko gobernantza abian denean. Elkarlanaren bidez kultura onbera bat ikus eta bultzatu daiteke, gero fidagarriagoa izango dena.

Zintzotasuna ere funtsezkoa da konfiantzari dagokionez. Hori egokitasun logika baten parte da, ez iruzurraren eta ustelkeriaren maila indibidualean bakarrik, baita erakunde antolatetari dagokionez ere —zerbitzuaren, irekitasunaren eta gardentasunaren, erantzukizunaren eta kontu ematearen, ekitatearen eta zintzotasunaren kulturarekin—. Azkenik, politikagintzan ere zuzentasuna lortu nahi da, eta inklusioa da irizpide ukigarria, politiketatik ez baztertua. Elkarlaneko gobernantzak ziurrenik ematen du kontrol gehiago egiteko aukera, formalki zein informalki, maila indibidualean, erakundeetan eta politikagintzan duen osotasuna ikusteko. Horrek, ziur asko, pentsaraziko du elkarlaneko gobernantza osotasun (potenzial) handiagoko sistema bat dela, eta tankera horretako irizpide bat kontuan hartu behar da Etorkizuna Eraikizen ebaluazio sistematikoa egiten denean.



Konfiantzaren azken osagaia partaidetzarekin lorturiko inklusioa sentitzea, bizitzea eta hautematea da. Talde eta herritar askoak eta askok kontrakoa sentitzen du, eta deskonektatu egiten dira gure sistemetatik. Parte hartzearen alderdi garrantzitsu bat, inklusio gisa, zerbitzuak eskuratzea da, eta hori ez da hain agerikoa hainbat politika garrantzitsutan, hala nola osasunean, hezkuntzan edo justizian (ELGA, 2021b). Elkarlaneko gobernantzak herritarren taldeak aktiboki inplikatzeke duen anbizioa kontuan hartuta, pentsa liteke elkarlaneko gobernantzak, partaidetzaren bidez, konfiantza mailak bultzatuko dituela (potentzialki).

Sistema handiago eta zatikatuagoetan, elkar ezagutzen ez duten eragileekin, funtsezkoa da erakundeetan oinarritutako konfiantza. Makrokontzeptu hori ia arau formal eta informalen ezaugarri kultural bihurtzen da, zeinek herritarren jarrerara eta portaerei eragiten baitiete. Arauekiko eta haien antzeko erakundeekiko (edo neoinstituzioekiko) konfiantzaren kultura hori oso desberdina da herrialde batetik bestera, eta, batzuetan, baita herrialde bateko eskualdeen artean ere. Elkarlaneko gobernantzak maila askotako konfiantza instituzionalak izango ditu; izan ere, konfiantzazko arau eta hierarkiek definitzen eta egituratzen dituzte lankidetzak horiek.

Hortxe dago, orobat, kalkuluetan oinarritutako konfiantza ere, erabilgarriagoa dena. Elkarlaneko gobernanzan oinarritutako konfiantzak esan nahi du eta espero du lankidetzak zerbitzu hobekak ekarriko dituela (Rousseau et al., 1998). Azkenik, harremanetan oinarritutako konfiantza pertsonen arteko iturri zehatzei dagokie, eta funtsezkoa da aliantzetan ere, politikak garatzeko eta zerbitzuak emateko (Oomsels eta Bouckaert, 2014). Elkarlaneko gobernantzak mesede egingo die harremanetan oinarritutako konfiantza bultzatzaile horiei, eta, hurrengo ataletan adierazten denez, harremanak dira Etorkizuna Eraikizenean konfiantza iturri nagusietako bat.

### **3.2. Etorkizuna Eraikizi eta konfiantzari buruzko zenbait datu**

Oraindik ez daukagu konfiantzari eta Etorkizuna Eraikizi buruzko daturik ekimen honekin loturiko konfiantza mailen berri emateko, baina honako iruzkin hauek egin daitezke, jasotako datu kuantitatibo eta kualitatibo batzuetan oinarrituta.

Mendebaldeko demokrazia liberaletan egindako inkestetan, konfiantza maila handiagoa da, oro har, tokiko gobernuetan gobernu zentraletan baino. Horren arrazoietakoa bat tokiko gobernuaren hurbiltasuna da, baina baita tokiko gobernuak ematen dituen zerbitzu ukigarrien tipologia ere (Bouckaert, 2023). Gipuzkoako soziometroak jasotako inkesta datuek haxe berresten dute: udalekiko konfiantza maila da handiena, zeinak behera egiten baitu gobernu mailan gora jo ahala (Gipuzkoako Foru Aldundia da hurrena, eta ondoren Eusko Jaurlaritza; azkenik, Espainiako Gobernu zentralak ageri du konfiantza mailarik apalena). Era berean, datu kuantitatiboek erakusten dute Etorkizuna Eraikiz gobernu ekimena ezagutzen duten pertsonen hobeto baloratzen dutela erakundeak, bai errendimenduari dagokionez, bai konfiantzari dagokionez. Pertsona horiek, gainera, puntuazio

handiagoa ematen dute interes eta konpromiso politikoak aztertzen dituzten gaietan, baita beste erakunde batzuekiko konfiantzan ere. Kausalitatearen auzia gertzen da, hau da, ea Etorkizuna Eraikizen berri izateagatik hobeto balioesten ote dituzten herritarrek erakundeak —edo, alderantziz, konfiantza izaten duten herritarrek joera handiagoa ote duten horrelako ekimenei buruz informatuta egoteko—.

Badira datu kualitatiboak ere, Etorkizuna Eraikizeko hainbat eragileri (politikariak, funtzionarioak eta erakunde zibilak) egindako elkarrizketa erdi egituratuekin bilduak. Elkarrizketatuei galdetu zitzaizkien zer harreman zuten proiektuarekiko (des)konfiantzarekin: gidari nagusiak, oztupoak, eragozpenak eta itxaropenak (Barandiaran, Canel eta Bouckaert, 2022). Datuen analisiak agerian uzten du oso partekatuta dauden narratiben garapena, bai eta elkarlaneko gobernantzaren kontzeptuari, helburuei eta onurei buruzko arau esparrua ere, bereziki lankidetzaren eta parte hartzearen onurari dagokionez. Horrek erakusten du, halaber, harremanek arau eta egituren gaineko konfiantza iturri nagusi gisa funtzionatu zutela. Konfiantza iturri gisa, harremanak ageri dira orobat kalkuluaren gainetik: konfiantza izateko, badirudi parte hartzaileek eskatzen dutela proiektuaren arduradunek proiektuarekiko sinesmen handia izatea, eta ez hainbeste banakako sariak.

#### **4. Baldintza eta mekanismo batzuk elkarlaneko gobernantza erreplikatzeko: Etorkizuna Eraikizeko emaniko irakasgai profesional eta akademikoak**

Literatura luze-zabala dugu jardunbide egokiei buruz. Jardunbide egokien gaineko datu base horien lilura, bistan denez, inspiratzea, ikastea eta, kasu batzuetan, erreplikatzeko da. Zoritxarrez, jardunbide egokiak ez dute ondo bidaiatzen; izan ere, kontingentzia batzuek planteatzen dute zein diren antzekotasun eta desberdintasun garrantzitsuak eta zein garrantzirik gabeak. Oro har, argi dago itsu-itsuan kopiatzea ez dela inoiz ideia ona. Kasu horietako gehienetan, “konponbide” horiek ez dira galderen erantzun egokiak, edo ez da posible beste toki batzuetan kopiatzea, desberdinak baitira abiaburuak, baliabideak eta kultura bera.

Hala ere, zentzuzkoa da jardunbide onak-hobeak-onenak konparazio gisa aztertzea, “erreplikatzeko” baldintzak nolabait definitzeko. Erreplikatzeko estrategia printzipioetan edo proiektuetan oinarritu daiteke, izan daiteke generikoa edo espezifikoa, edukian edo prozesuan oinarritua. Gure asmoa da Etorkizuna Eraikizen erreforma programan ikusi ahal izan ditugun mekanismo batzuk aurkeztea, iruditzen baitzaigu garrantzitsuak direla ELGAREN barruko beste demokrazia liberal batzuentzat, bai eta Europar Batasunean bertan ere, hala tokian tokiko gobernuetan, nola zentraletan.

Tailerretan aipatu zen bezala, Gipuzkoako Lurralde Historikoak badu berezitasunik historiari, kulturari, tamainari, aberastasunari eta populazioari dagokionez. Hala ere, mekanismo batzuk sortu dira, elkarlaneko gobernantza gure sistema demokratikoen izaera aldatzeko eta eguneratzeko irtenbidearen parte izateko

baldintzak ulertzen laguntzen digutenak, guztia ere sistema demokratikoen funtzionalak, legitimoak eta etorkizunerako konfiantzazkoak izaten jarrai dezaten. Ildo horretan, elkarlaneko gobernantza gure erronka sistemikoen soluzioaren parte izango da. Gainera, praktikak —hots, profesionalak eta akademikoak— ziur daude elkarlaneko gobernantza lagungarria izango dela Garapen Jasangarriko 17 Helburuak esparru demokratiko batean gauzatzeko.

Ondoren jasotako hauek amaierako esaldi hipotetikoak dira, eta, hala diren heinean, proposizio gisa funtziona lezake ikertzen jarraitzeko. Ederki laburbiltzen dute kapituluetatik, lan tailerretan esku hartu duten akademikoen eta profesionalen arteko interakzioetik eta adituen iruzkinetatik sorturiko guztia. Esaldiak hiru gobernantza mailatan multzokatu dira: makroa (sistema), mesoa (politikak) eta mikroa (kudeaketa). Esaldiak oinarriari buruzko iruzkin labur batekin aurkezten ditugu.

#### 4.1. Makrogovernantza eta sistema

- 1) *Zenbat eta indartsuagoa izan kapital sozialaren eta gizarte zibileko lankidetzaren historia, orduan eta aukera gehiago elkarlaneko gobernantzarako.*

Kooperatiben bilakaeraren bidez, aipa daitezke esperientzia historiko onak, baita estrapolatu ere. Alabaina, elkarlaneko gobernantza kolaborazio hutsa baino gehiago da. Beharrezkoa da sistema osoak bat egitea gogoeta egiteko, erabakiak hartzeko eta lankidetzako kultura demokratikoarekin.

- 2) *Elkarlaneko gobernantzaren logika berri bat barnertzeko, ikuspegi partekatua garatu behar da alderdi politiko nagusien artean, hauteskundeetatik harago.*

Kultura aldatzeko denbora behar da. Elkarlaneko gobernantza metagarria, iraunkorra eta fidagarria bermatzeko, ezinbestekoa da gehiengo eta oposizio demokratikoen kultura eta praktika berriak izatea, baita hauteskundeetatik kanpo ere. Denbora luzeagoko zikloen presio sozialak presio politikoa eragin beharko lieke hauteskundeetan oinarritutako denbora laburragoko zikloei.

- 3) *Eragile politiko eta sozialek zenbat eta desiragarriagozat eta egingarriagozat jo elkarlaneko gobernantza, orduan eta aukera handiagoak izango dira hura lortzeko.*

Erronketako bat da konbikzio handiagoa izatea elkarlaneko gobernantzaren desiragarritasunari buruz, baita bideragarritasunari buruz ere. Horrek esan nahi du esperimintuen eta adibide historikoen bidez kasu zehatzak garatu beharko lirakeela, zeinetan “soluzioak” jasangarriagoak eta eraginkorragoak izango baitira elkarlaneko testuinguru batean egiten eta ezartzen direnean, sektore publikoak hierarkikoki ezartzen dituenean baino.

- 4) *Zenbat eta eragile ez-politiko gehiago inplikatu prozesu politikoan, orduan eta aukera gehiago elkarlaneko gobernantzarako.*

Eragile ez-politikoak prozesu politikoan inplikatzeak beste logika bat eraikitzea ahalbidetzen du, baita elkar ulertzea eta konfiantza ere; era berean, sendotu egiten du jabetza partekatua.

- 5) *Beharrezkoa da elkarlaneko gobernantzaren ikuspegi sendoa eta konpromisoa izatea, baina ez nahikoa; horretaz gainera, premiazkoa da alderdi interesdunak biltzea eta lerrokatzea, eta prozesu hori instituzionalizatuta edukitzea.*

Esperientzietan etenik ez izateko, garrantzitsua da jardunbide estandar partekatutak eta onartutak sortzea, praktika komunak itzulezinak izan daitezten.

- 6) *Elkarlaneko gobernantzarako ahaldundutako interesdunek kontuan hartu beharko lukete boterea birbanatzea.*

Gobernantza eraginkorra izateko botere banaketa funtzionala hainbat faktoreren arabera da, hala nola erakunde sendoak, eginkizun maila txikiagoak, boluntariora oinarria, parte hartzaileen esperientzia, botere iturri barreiatuak eta kostu-onura kalkuluen pertzepzioa (Run *et al.*, 2018). Hala ere, oraindik ere badira funtsezko zenbait galdera exekutiboaren eta legegilearen arteko azken egiaztapen eta orekei buruz, azken erantzukizuna eta kontuak emateko. Horretaz gainera, konpontzeke jarraitzen du alderdi politikoek elkarlaneko gobernantza ereduetan duten rol aldakorak, eta aurre egin behar zaio.

- 7) *Elkarlaneko gobernantza jasangarriagoa eta eraginkorragoa izango da ondorio/emaitzen logikan bakarrik ardazten ez denean, eta, horren orde, egokitasunaren logika bat gailentzen denean.*

Zerbitzuen eskaintzan eta politiketan emaitza “hobeak” lortzea osagai erabakigarria da gobernantza sistemen errendimenduan. Hala ere, gobernantza sistemen legitimitatea eta fidagarritasuna, gero eta gehiago, sistemen egokitasunaren mende daude. Egokitasunaren logikaren barruan sartzen dira, besteak beste, balio publikoen eta interes orokorraren kultura, gardentasuna, ekitatea, inklusioa, erantzunarekin lotutako kontu-ematea, aniztasunarekiko errespetua eta abar. Elkarlana gobernantzaren muinera eramaten denean, egokitasuna lehen mailako foku bihurtzen da.

- 8) *Elkarlaneko gobernantzak “hierarkia” bat behar du (legeek gidaturiko zuzenbide estatu demokratiko batek bezala), “merkatuekin” eta “sareekin”.*

Elkarlaneko gobernantza eraginkorra ezin da oinarritu hierarkian, merkatuan (Kudeaketa Publiko Berria) edo sareetan (Gobernantza Publiko Berria) soilik, mekanismo eragile gisa. Zerbitzuak modu inklusiboan ematea, krisi kronikoen gobernantza eraginkorra eta berrikuntza sozial eta digital funtzionala bateratzeko eta bermatzeko, kontuan hartu behar da webean oinarrituriko estatu eredu berri bat, merkatuak eta sareak arautzen eta dinamizatzen dituen legeetan oinarrituriko sistema demokratiko bat eratzen duen heinean. Elkarlaneko gobernantzak, orobat, metagobernantza behar du autoritatea modu demokratikoan erabiltzeko Zuzenbide Estatuaren barruan, hierarkia bertsio autoritarioak saihesteko.

## 4.2. Mesogobernantza eta politikak

- 9) *Zenbat eta gehiago mobilizatu tokiko jakintza elkarrizketaren bidez, orduan eta handiagoa izango da elkarlaneko gobernantzaren jabetza sozial jasagarria.*

Elkarlaneko gobernantzak jakintza inplizitu (edo tazitu) eta esplizitu (akademiko) asko eskatzen du sistemak benetan nola funtzionatzen duen jakiteko. Horretarako, askotariko jakintzak konbinatu eta partekatu behar dira —zerk ez duen funtzionatuko eta zergatik—, eta, eginahal horretan, interakzio aktiboak antolatu behar dira, hala nola ekinez ikertzea (unibertsitateen aldetik), ekinez ikastea, komunikazio eta elkarrizketa plataforma irekiak (gogoeta taldeak, esaterako) eta esperimentazioa.

- 10) *Tokiko unibertsitateek zenbat eta modu proaktiboagoan sustatu jakintzaren gobernantza, orduan eta aukera handiagoak elkarlanerako gobernantzarako.*

Unibertsitateak funtsezko eragileak dira politikai buruzko ezagutza diseinatzeko, gauzatzeko eta ebaluatzeko, eta haiek ematen dute orobat, jakintza hori gobernatzeko modua (esperimentuak, inkestak, ekintza ikerketak eta abar). Erakunde independenteak diren aldetik, unibertsitateek lankidetzan oinarritutako gobernantza sustatzeko legitimitatea dute, baita elkarlaneko gobernantza eraikitzeko ikuspegi akademikoari laguntzeko gaitasuna ere.

- 11) *Politika zikloaren barruan (diseinua, erabakia, ezarpena eta ebaluazioa), zenbat eta lehenago inplikatu gizarte eragile erabakigarriak, orduan eta aukera gehiago izango dira elkarlaneko gobernantzarako.*

Askotan, gobernantzaren elkarlaneko zatia berandu iristen da ziklora. Gizarte eragileen inplikazio horrek konbentzigarria izan behar badu —eta ez kosmetikoa soilik—, funtsezkoa da herritarrek eta gizartea lehenbailehen inplikatzea.

12) *Zenbat eta indartsuagoa izan gobernu maila desberdinen arteko lankidetzeta eta lerrokadura —batez ere tokiko gobernuena—, orduan eta indartsuagoa elkarlaneko gobernantza.*

Tokiko gobernuak hurbiltasun handia dute herritarrekiko eta interesatuekiko, eta, beraz, funtsezkoak dira elkarlaneko gobernantzan. Zerbitzu politiken eta zerbitzuak ematearen balio kateak elkarrekin konektatu beharreko gobernu maila ugari zeharkatzen ditu. Hainbat mailatako elkarlaneko gobernantza katearen zatirik ahulena bezain indartsua da.

13) *Zenbat eta lidergo interaktiboagoa, banatuagoa eta kolaboratiboagoa izan, orduan eta aukera gehiago izango dira elkarlaneko gobernantzarako.*

Elkarlaneko gobernantzak ez die erreparatzen gizabanakoei bakarrik (politikariak, administrazioa, gizartea), baizik eta erakunde eta instituzioetako lidergoak arduratzen da esparru politiko jakinetan. Elkarlaneko gobernantzak esan nahi du erakunde sozial batek ere har dezakeela lidergo modu interaktibo, banatu eta kolaboratiboan, baina betiere erantzukizunaren eta kontuak ematearen esparruan.

14) *Zenbat eta hobe antolatu ardura horizontala, orduan eta aukera gehiago izango dira elkarlaneko gobernantzarako.*

Lidergo partekatu, banatu eta kolaboratiboak harreman horizontalak nabarmentzen ditu erantzukizunaren eta kontuak ematearen alorrean. Lider formalek baldintza egokiak sortzen dituzte parte hartzaileek ekarpen esanguratsuek egin ditzaten lankidetzaren bidez eta hainbat mailatan gara dadin sortzen ari den lidergoa. Implikaturiko eragileak lider bihurtzen dira beren eragin eremuan. Elkarlaneko gobernantza sistemaren maila guztietan lidergo mota hori garatzeak, gainera, aginte politiko eta morala duten lider formal eta sendoak behar ditu.

#### **4.3. Mikrogobernantza eta antolaketa**

15) *Zenbat eta handiagoak izan barneko eta kanpoko elkarlaneko entzute eta ikaskuntza aktiboko mailak, orduan eta handiagoa izango da elkarlaneko gobernantza izateko aukera.*

Entzutea eta ikastea feedback mekanismoak dira, eta eragina izan beharko lukete prozesuetan. Aktiboki entzutea eta ikastea ez da itxarotea eta itxaropenez ikustea bakarrik, baizik eta feedback hori modu proaktiboan bilatzea. Koherentzia izan beharko litzateke barnekoaren eta kanpokoaren artean, elkarlaneko gobernantzaren araubideak muga lausotuak baititu barnekoaren eta kanpokoaren artean. Barneko dimentsioa administrazioa dago, baina baita politikaren eta

administrazioaren artean ere. Kanpoko dimentsioa, berriz, sistema politiko-administratiboak eta gizarteak osatzen dute. Ikaskuntza ez da helburu bat lortzeko buru-belarri ikasten aritzea bakarrik, baizik eta bigarren begizta bat ere eskatzen du (helburuak aldatzea eta doitzea), baita metaikaskuntza ere (bata bestearengandik ikasten ikastea, bi norabideko hartu-emanen). Alde horretatik, elkarlaneko gobernantza gobernuaren berrikuntza soziala da.

*16) Zenbat eta lehenago eskuratu funtzionario publikoek aldaketarako kultura, orduan eta aukera gehiago izango dira elkarlaneko gobernantarako.*

Denbora behar da funtzio publikoaren kultura aldatzeko. Elkarlaneko gobernantzan diharduen administrazio batek beharrezkoa du maila guztietako funtzionarioak inplikatzeko politika egiteko lehen faseetatik, baita elkarlaneko gobernantza berritzeko lehen faseetan ere.

*17) Zenbat eta komunikazio modu bereziagoak helburu eta talde hartzaile desberdinetarako, orduan eta aukera gehiago elkarlaneko gobernantarako.*

Elkarlaneko gobernantzak harremanak ezartzen ditu publiko berri eta ezberdinekin, zeinak, ziurrenik, kontrajarriak ere izango baitira. Harreman horiek ezarri eta indartu ahal izateko, badirudi funtsezkoa dela publikoa segmentatzea, baita mezua horren arabera prestatzea eta bideratzea ere. Horrekin batera, funtsezkoa da ikusleen feedbacka bilatzea, haien beharrak eta igurikimenak hobeto asetzeko eta elkarlanaren oinarrian dagoen elkarrenganako ulermena garatzeko.

*18) Elkarlaneko gobernantza komunikatzea gehiago da elkarrekin jardutea, mezuak bidaltzea baino.*

Elkarlaneko gobernantza garatuz, agintari publikoek maizago jarduten dute alderdi interesdunekin; horrek aldatu egin dezake hasierako “saltzeko” komunikazio jarrera, eta, haren tokian, “entzuteko” jarrera hartu. Komunikazioaren zeregina, beraz, gehiago dago lotuta jendea elkarrekin jardutera eta ekintza bateratuak egitera gonbidatzearekin, proiektu bati buruz informatzearekin baino. Elkarrekin jardunez, komunikazioa garatu egiten da; hau da, elkarlaneko gobernantza, berez, komunikazioa da.

*19) Zenbat eta nabariagoak izan lankidetzaren proiektuen emaitza ukiezinak, orduan eta errazagoa da xede talde guztiek lankidetzaren parte hartzea.*

Elkarlaneko gobernantzaren emaitza gehienak ukiezinak dira (legitimitatea, el-karrizketa, konfiantza, eta abar), eta lankidetzaren oinarrian dagoen interakzioa

errazago garatzen da onura ukigarriak ikusten direnean. Komunikazioak erakutsi behar du emaitza ukiezinak lagundu egiten dutela errealtateak eraldatzen.

20) *Zenbat eta gehiago bateratu izena eta izana komunikazioan, orduan eta handiagoak izango dira elkarlaneko gobernantza lortzeko aukerak.*

Elkarlaneko gobernantza eraikitzeko komunikatzeko, beharrezkoa da edukia eta bilgarria uztartzea. Elkarlaneko gobernantza ez da existituko ikusi ezean. Elkarlaneko gobernantza eraikitzeak ekintzei, gertaerei eta benetako errendimenduari garrantzia ematea eskatzen du, baina, era berean, garrantzitsua da ekimena bistaratzeta. Izenak eta izanak bat egiten dute elkarlaneko gobernantzaren hurbilketa batean.

## 5. Azken oharra

Aurreko esaldi hipotetiko guztiak bota ondoren eta azken kapitulu hau bukatutzat eman nahirik, esango dugu elkarlaneko gobernantza ez dela panazea. Luzea da gaur egungo demokraziak aurrez aurre dituzten erronken zerrenda: gero eta polarizazio handiagoa; alderdi politikoen izaera aldakorra; botere exekutibo, legegile eta judizialen arteko tirabirak; gezurrak zabaltzeko baldintza errazagoak; populismoaren gorakada... Akademikoen eta profesionalen arteko elkarreragin estu horretatik, hauxe ikasi dugu: elkarlaneko gobernantza, gizartearen funtsezko erronka horiei guztiei aurre egiteko anbizioa izanik ere, ez dela gai arazo guztiak konpontzeko. Batzuk konpondu ditzake, baina baita gehiago sortu ere. Elkarlaneko gobernantza oso baldintzatua da, aurreko hoge esaldiek ederki erakusten duten bezala.

Etorkizuna Eraikizek izan du sormenik zenbait gairi heltzeko. Ikasteko ez ezik, jarduteko ere esparru garrantzitsua izan da. Etorkizuna Eraikiz ekimena garatzeko eta elkarrekin jorratzeko prozesuan bizi izan duguna zera da, zenbat eta esposizio maila handiagoa izan jendeak, orduan eta konbentzimendu handiagoa izaten dutela haren ahalmenez. Alde horretatik, esan daiteke elkarlaneko gobernantza lagungarria dela bere kasa betetzen den profezia batetik norbere kabuz gauzatzen den praktikara igarotzeko. Proiektuan inplikatur, ikusi dugu jauzi nabarmena ematen dela: “elkarlanean gobernatzen baduzu” esatetik “guztiok gobernatzen dugu elkarlanean” baieztatzerara. Eta, beraz, zabaldu egin da elkarlaneko gobernantzaren ikusmoldea sisteman. Dena den, ederki asko dakigu oraindik ere badaukagula lanik. Argitalpen honen azalean Chillidaren Besarkada eskultura ipinita, adierazi nahi dugu gure nahia: elkarlaneko gobernantzak hurrengo urteetan ere jarraitzea agenda akademiko honetan.



# Eranskinak

## 1. eranskina. Etorkizuna Eraikiz webgunea

Etorkizuna Eraikiz webgunearen hasierako orrira joateko esteka: <https://www.gip.eus/etorkizunaeraikiz>

## 2. eranskina. Gipuzkoako Lurralde Historikoa

Gipuzkoako Lurralde Historikoaren ezaugarriei buruzko informazio osoa eskuratzeko esteka: <https://www.gip.eus/gipuzkoa>

## 3. eranskina. Etorkizuna Eraikiz proiektuak

Etorkizuna Eraikiz proiektuei buruzko informazioa, herritarren eta proiektu esperimentalen artean banatuta: <https://www.gip.eus/projects>

## 4. eranskina. Etorkizuna Eraikiz entzuteko espazioa

Etorkizuna Eraikiz entzuteko espaziora joateko esteka, zeinena think tanken gaineko informazioa jasotzen baita. <https://www.etorkizunaeraikiz.eus/eu/think-tank-eu>

## 5. eranskina. Etorkizuna Eraikiz erreferentzia-zentroak

Etorkizuna Eraikiz 11 erreferentzia zentroen webguneetara jotzeko esteka: <https://www.etorkizunaeraikiz.eus/eu/erreferentzia-zentroak-aurkezpena>

## 6. eranskina. Etorkizuna Eraikizen egoera

Etorkizuna Eraikizen lorpenen egoerari buruzko informazioa eskuratzeko esteka: <https://www.gip.eus/status>

## 7. eranskina. Kultura Politiko Berrirako Gogoeta Taldearen txostena

Kultura Politiko Berrirako Gogoeta Taldearen dokumentua eskuratzeko esteka (2022). *Building a New Political Culture in Gipuzkoa. Concepts, methodology and experiences*. Donostia: Gipuzkoako Foru Aldundia: <https://www.gip.eus/documents>

## 8. eranskina. Etorkizuna Eraikizen aldizkaria

Etorkizuna Eraikizen *Orain eta Etorkizuna* aldizkaria eskuratzeko esteka: <https://www.etorkizunaeraikiz.eus/eu/orain-etorkizuna-aldizkaria>

## 9. eranskina. Etorkizuna Eraikiz eta 2030 Agendako Garapen Jasangarrirako Helburuak

Etorkizuna Eraikizek 2030 Agendako Garapen Jasangarrirako Helburuei eginiko ekarpena ikusteko esteka: <https://www.gip.eus/2030agenda>

# Erreferentziak

- Acaroglu, L. (2017). *Tools for Systems Thinkers: The 6 Fundamental Concepts of Systems Thinking*. He-mendik hartua: <https://medium.com/disruptive-design/tools-for-systems-thinkers-the-6-fundamental-concepts-of-systems-thinking-379cdac3dc6a>, 2022ko uztailearen 12a.
- Agger, A., Damgaard, B., Krogh, A. H. & Sørensen, E. (ed.) (2015). *Collaborative governance and public innovation in Northern Europe*. UAE: Bentham Science Publishers.
- Agranoff, R. (2006). Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers. *Public Administration Review*, 66(s1), 56.-65. or.
- Albuquerque, F. (2012). Desarrollo territorial. In Orkestra (Ed.), *Gipuzkoa Sarean Working Document*. Donostia: Orkestra.
- Angrist, J. D. eta Pischke, J. S. (2014). *Mastering Metrics: The path from cause to effect*. Princeton: Princeton University Press.
- Ansell, C. (2000). The networked polity: Regional development in Western Europe. *Governance*, 13(2), 279.-291. or.
- Ansell, C. (2008). Network institutionalism. In S. Binder, R. Rhodes & B. Rockman (Ed.), *The Oxford Handbook of Political Institutions* (75.-89. or.). Oxford: Oxford University Press.
- Ansell, C. (2021). Coping with conceptual pluralism: Reflections on concept formation. *Public Performance and Management Review*, 44(5), 1118. eta 1139. or.
- Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543.-571. or.
- Ansell, C. & Gash, A. (2018). Collaborative platforms as a governance strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16.-32. or.
- Ansell, C., Sørensen, E. eta Torfing, J. (2022). *Co-Creation for Sustainability: The UN SDGs and the Power of Local Partnerships*. Bingley: Emerald Publishing.
- Ansell, C. eta Torfing, J. (2015). How Does Collaborative Governance Scale? *Policy & Politics*, 48(3), 315.-329. or.
- Ansell, C. eta Torfing, J. (2021). *Public Governance as Co-creation. Strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Aranguren, M. J. eta Larrea, M. (2015). Territorial strategy: Deepening in the 'how'? In J. M. Valdalisso eta J. R. Wilson (Ed.), *Strategies for Shaping Territorial Competitiveness* (55.-72. or.). Londres: Routledge.
- Arellano, D., Sánchez, J. eta Retana, B. (2014). ¿Una o varios tipos de gobernanza? *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 1(2), 117.-137. or.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216.-224. or.
- Arrona, A. eta Larrea, M. (2018). Soft resistance, balancing relationality and criticality to institutionalize action research for territorial development. In K. Bartels eta J. Wittmayer (Ed.), *Action Research in Policy Analysis: Critical and Relational Approaches to Sustainability Transitions* (134.-152. or.). Abingdon: Routledge.
- Bang, H. P. eta Dryberg, T. B. (2000). *Governance, Self-Representation and Democratic Imagination*. Londres: Routledge.
- Barandiaran, X. (Ed.) (2022). *O&E: Orain eta Etorikizuna (Etorikizuna Eraikiz aldizkaria)*, 1.
- Barandiaran, X. (2022). General framework for transformation of the political culture: *Etorikizuna Eraikiz*. In Gipuzkoako Foru Aldundia (Ed.), *Building a New Political Culture in Gipuzkoa: Concepts, Methodology and Experiences* (9.-13. or.). Donostia: Gipuzkoako Foru Aldundia.

- Barandiaran, X., Canel, M. J. eta Bouckaert, G. (2022). ¿Qué mueve a confiar en la gobernanza colaborativa? Análisis de un programa gubernamental en el País Vasco. *Revista Española de Ciencia Política*, 60, 251.-275. or.
- Barandiaran, X. eta Kortza, K. (2011). *Capital Social y Valores en Gipuzkoa: Balance y Líneas Estratégicas de Actuación*. Donostia: Gipuzkoako Foru Aldundia.
- Barandiaran, X., Murphy, A. eta Canel, M. J. (2022). ¿Qué aporta la escucha al Capital Social? Lecciones de un proceso de aprendizaje de líderes públicos. *Gestión y Política Pública*, 31(1), 1.-30. or.
- Bastien, T. D. eta Hostager, T. J. (1988). Jazz as a process of organizational innovation. *Communication Research*, 15(5), 582.-602. or.
- Bates, R. (1988). Contra contractarianism: some reflections on the New Institutionalism. *Politics & Society*, 16(2-3), 387.-401. or.
- Batory, A. eta Svensson, S. (2017). Transforming into Open, Innovative and Collaborative Governments. Literature and report review, Work Package 2, Deliverable 2.1.
- Batory, A. eta Svensson, S. (2019). The fuzzy concept of collaborative governance: A systematic review of the state of the art. *Central European Journal of Public Policy*, 13(2), 28.-39. or.
- Bauman, Z. (2001). *En Busca de la Política*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research*. University of South Florida, Global Text Project.
- Bianchi, C. (2016). *Dynamic Performance Management*. Berlin: Springer International Publishing.
- Bianchi, C. (2021). Fostering sustainable community outcomes through policy networks: A dynamic performance governance approach. In J. W. Meek (Ed.), *Handbook of Collaborative Public Management* (333.-356. or.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bianchi, C. (2022). Enhancing policy design and sustainable community outcomes through collaborative platforms based on a Dynamic Performance Management & Governance approach. In B. G. Peters & G. Fontaine (Ed.), *Handbook of Policy Design* (411.-433. or.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bianchi, C., Bereciartua, P., Vignieri, V. eta Cohen, A. (2019). Enhancing urban brownfield regeneration to pursue sustainable community outcomes through Dynamic Performance Governance. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 100.-114. or.
- Bianchi, C., Nasi, G. eta Rivenbark, W. C. (2021). Implementing collaborative governance: Models, experiences, and challenges. *Public Management Review*, 23(11), 1581.-1589. or.
- Bingham, L. B. (2011). Collaborative governance. In M. Bevir (Ed.), *The SAGE Handbook of Governance* (386.-401. or.). Londres: Sage Publications.
- Bingham, L. B., Nabatchi, T. eta O'Leary, R. (2005). The new governance: Practices and processes for stakeholder and citizen participation in the work of government. *Public Administration Review*, 65(5), 547.-558. or.
- Blake, R. & Haroldsen, E. (1975). *A Taxonomy of Concepts in Communication*. New York: Nusting House.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251.-269. or.
- Bossel, H. (1994). *Modeling and Simulation*. Boca Raton, FL: CRC Press, Taylor eta Francis Group.
- Botan, C. H. eta Taylor, M. (2004). Public Relations: State of the field. *Journal of Communication*, 54, 645.-661. or.
- Bouckaert, G. (2023). Effective local governance. In F. Teles (Ed.), *Handbook on Local and Regional Governance* (27.-39. or.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bouckaert, G. eta Halligan, J. (2007). *Managing Performance: International Comparisons*. New York: Routledge.
- Bourgon, J. (2011). *A New Synthesis of Public Administration: Serving in the 21st Century*. Washington, DC: McGill Queen's Press.

- Bowden, J. (2009). Customer engagement: A framework for assessing customer-brand relationships. The case of the restaurant industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(6), 574.-596. or.
- Bradbury, H. (2022). *How to do Action Research for Transformations, at a Time of Eco-Social Crisis*. Londres: Edward Elgar Publishing.
- Brogan, W. L. (1985). *Model Control Theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Brook, C. (2022). What's the use of action learning? *Action Learning*, 19(1), 1.-2. or.
- Brown, J. eta Isaacs, D. (2005). *The World Cafe shaping our futures through conversations that matter* (1. ed.). Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Bryson, J., Crosby, B. eta Stone, M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647.-663. or.
- Bryson, J., Crosby, B. eta Stone, M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(1), 44.-55. or.
- Bryson, J. M., Cunningham, G. L. eta Lokkesmoe, K. J. (2002). What to do when stakeholders matter? The case of problem formulation for the African American men project of Hennepin County, Minnesota. *Public Administration Review*, 62(5), 568.-584. or.
- Burns, T. eta Flam, H. (1989). *The Shaping of Social Organization*. Londres: Sage Publications.
- Canel, M. J. (1999). *Comunicación Política. Técnicas y Estrategias para la Sociedad de la Información*. Madrid: Tecnos.
- Canel, M. J. (2010). *Comunicación de las Instituciones Públicas*. Madrid: Tecnos.
- Canel, M. J., Barandiaran, X. eta Murphy, A. (2019). Learning from society to build intangible value for territories: A Basque Country case of citizen engagement. Paper presented at the 2019 Annual Conference of the European Group of Public Administration (EGPA), Belfast, September.
- Canel, M. J., Barandiaran, X. eta Murphy, A. (2022). What does learning by listening bring to citizen engagement? Lessons from a government program. *Public Relations Review*, 48(1), 1.-8. or.
- Canel, M. J. eta Luoma-aho, V. (2019). *Public Sector Communication. Closing Gaps between Public Sector Organizations and Citizens*. Wiley-Blackwell.
- Canel, M. J., Luoma-aho, V. eta Barandiaran, X. (2020). Public Sector Communication and publicly valuable intangible assets. In V. Luoma-aho eta M. J. Canel (Ed.), *Handbook of Public Sector Communication* (100.-114. or.). New York: Wiley-Blackwell.
- Canel, M. J. eta Sanders, K. (2013). En busca de un modelo para el estudio de instituciones. In E. Gutiérrez García (Ed.), *Tendencias Emergentes en la Comunicación de Instituciones* (29.-51. or.). Barzelona: UOC.
- Carroll, B. eta Smolović, O. (2018). Mapping the aesthetics of leadership development through participant perspectives. *Management Learning*, 49(2), 187.-203. or.
- Carstensen, H. eta Bason, C. (2012). Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help? *The Innovation Journal*, 17(2), 4. art.
- Castoriadis, C. (1983). *La Institución Imaginaria de la Sociedad*. Barzelona: Maxi-Tusquets.
- CEPA (2018). Principles of effective governance for sustainable development. Official Record, 2018, geh. 24. zk., E/2018/44-E/C.16/2018/8, 31. para. Economic and Social Council, UN, New York.
- Chen, Q., Min, C., Zhang, W., Wang, G., Ma, X. eta Evans, R. (2020). Unpacking the black box: How to promote citizen engagement through government social media during the COVID-19 crisis. *Computers in Human Behavior*, 110, 106380.
- Chivers, M. eta Pedler, M. (2004). *D.I.Y. Handbook for Action Learners*. Londres: Mersey Care NHS Foundation Trust.
- Clarke, K. eta Primo, D. (2012). *A Model Discipline. Political Science and the Logic of Representation*. Oxford: Oxford University Press.

- Colquitt, J. A., Scott, B. A. A. eta Lepine, J. A. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology: An International Review*, 92(4), 909.-927. or.
- Cooper, T., Bryer, T. eta Meek, J. (2006). Citizen-centered collaborative public management. *Public Administration Review*, 66, 76.-88. or.
- Costamagna, P. eta Larrea, M. (2018). *Facilitative Actors of Territorial Development. A Social Construction-Based Approach*. Bilbo: Deusto University Press.
- Crosby, B. eta Bryson, J. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 2, 211.-230. or.
- Crosby, B., Hart, P. eta Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655.-669. or.
- Crue Universidades Españolas (2021). *Universidad 2030. Propuesta para el Debate*. Hemendik hartua: [https://www.crue.org/wp-content/uploads/2021/11/CRUE\\_UNIVERSIDAD2030\\_VERSION-DIGITAL.pdf](https://www.crue.org/wp-content/uploads/2021/11/CRUE_UNIVERSIDAD2030_VERSION-DIGITAL.pdf), 2022ko maiatzaren 26a.
- Delli Carpini, M., Cook, F. eta Jacobs, L. (2004). Public deliberation, discursive participation, and citizen engagement. *Annual Review of Political Science*, 7, 315.-344. or.
- Dewey, J. (1939 [1988]). Experience, knowledge and value: A rejoinder. In J. A. Boydston (Ed.), *The Later Works of John Dewey, 1925–1953* (3.-90. or.). Carbondale, IL/Edwardsville, IL: Southern Illinois University Press.
- Dietz, G. (2011). Going back to the source: Why do people trust each other? *Journal of Trust Research*, 1(2), 215.-222. or.
- DiMaggio, P. eta Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147.-160. or.
- Gipuzkoako Foru Aldundia (2015). *Gipuzkoa Sarean. Bidean*. Donostia: Gipuzkoako Foru Aldundia.
- Gipuzkoako Foru Aldundia (2020a). *Etorkizuna Eraikiz Think Tanka, Kultura Politiko Berriaren Go-goeta Taldea, lantaldearen hileko txostena, irailaren 6a*.
- Gipuzkoako Foru Aldundia (2020b). *Etorkizuna Eraikiz. Lurralde Garapenerako Laborategia. 10 Urte Lankidetzazko Gobernantza Eraikitzen* [Etorkizuna Eraikiz. Territorial development laboratory. Ten years building collaborative governance]. Donostia: Gipuzkoako Foru Aldundia.
- Gipuzkoako Foru Aldundia (2021a). *Anticipatory Innovation Governance in Gipuzkoa*. Internal report (OECD/OPSI), Paris.
- Gipuzkoako Foru Aldundia (2021b). *The status of Etorkizuna Eraikiz (2016–2020)*. Internal report.
- Gipuzkoako Foru Aldundia (2022). *Etorkizuna Eraikiz* webgunea. Hemendik hartua: <https://www.gipuzkoa.eus/en/web/council/etorkizuna-eraikiz>, Urriaren 25a. 2022.
- Doberstein, C. (2016). Designing collaborative governance decision-making in search of a 'collaborative advantage'. *Public Management Review*, 18(6), 819.-841. or.
- Donahue, J. D., Zeckhauser, R. J. eta Breyer, S. (2012). *Collaborative Governance: Private Roles for Public Goals in Turbulent Times*. Princeton: Princeton University Press.
- Dorf, M. eta Sabel, C. (1998). *A Constitution of Democratic Experimentalism*. Cornell Law Faculty Publications, Paper 120.
- Douglas, S. eta Ansell, C. (2021). Getting a grip on the performance of collaborations: Examining collaborative performance regimes and collaborative performance summits. *Public Administration Review*, 81(5), 951.-961. or.
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G. eta McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635.-653. or.
- Dupuy, C. eta Defacqz, S. (2022). Citizens and the legitimacy outcomes of collaborative governance. An administrative burden perspective. *Public Management Review*, 24(5), 743.-763. or.

- Easterby-Smith, M., Araujo, L. eta Burgoyne, J. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*. Londres: Sage Publications.
- Elkjaer, B. (2022). Taking stock of 'Organizational Learning': Looking back and moving forward. *Management Learning*, 53(3), 582.-604. or.
- Elster, J. (1989). Social norms and economic theory. *Journal of Economic Perspectives*, 3(4), 99.-117. or.
- Emerson, K. eta Nabatchi, T. (2015a). *Collaborative Governance Regimes*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Emerson, K. eta Nabatchi, T. (2015b). Evaluating the productivity of collaborative governance regimes: A performance matrix. *Public Performance & Management Review*, 38(4), 717.-747. or.
- Emerson, K., Nabatchi, T. eta Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1.-29. or.
- Etorkizuna Eraikiz (2022). *Building a New Political Culture in Gipuzkoa. Concepts, Methodology and Experiences*. Donostia: Gipuzkoako Foru Aldundia.
- Fagen, R. (1966). *Politics and Communication*. Boston: Little Brown eta Co.
- Florini, A. eta Pauli, M. (2018). Collaborative governance for the Sustainable Development Goals. *Asia and the Pacific Policy Studies*, 5(3), 583.-598. or.
- Forcese, D. eta Richer, S. (1973). *Social Research Methods*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Forrester, J. W. (1994). Policies, decisions and information sources for modeling. In J. D. Morecroft eta J. D. Sterman (Ed.), *Modeling for Learning Organizations*. Portland: Productivity Press.
- Freund, J. (2018). *La Esencia de lo Político*. Madril: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Fricke, W., Greenwood, D. J., Larrea, M. eta Streck, D. (2022). On social productivity and future perspectives on action research. *International Journal of Action Research*, 18(1), 8.-27. or.
- Fukuyama, F. (2015). Why is democracy performing so poorly? *Journal of Democracy*, 26(1), 11.-20. or.
- Gaber, I. (2009). Exploring the paradox of liberal democracy: more political communications equals less public trust. *The Political Quarterly*, 80(1), 84.-91. or.
- Ghaffarzadegan, N., Lyneis, J. eta Richardson, G. P. (2011). How small system dynamics models can help the public policy process. *System Dynamics Review*, 27, (1), 22.-44. or.
- Gough, D., Oliver, S. eta Thomas, J. (2013). *An Introduction to Systematic Reviews*. Londres: Sage Publications.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481.-510. or.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Greenwood, D. eta Levin, M. (2007). *Introduction to Action Research* (2. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 10, 4, 397.-409. or.
- Gugu, S. eta Dal Molin, M. (2016). Collaborative local cultural governance: What works? The case of cultural districts in Italy. *Administration & Society*, 48(2), 237.-262. or.
- Gutiérrez García, E. (2013). *Tendencias Emergentes en la Comunicación de Instituciones*. Bartzelona: UOC.
- Hale, R., Norgate, C. eta Traeger, J. (2018). From nurturing the H in HR to developing the D in OD – systemic benefits where action learning and organisational development combine. *Action Learning*, 15(2), 154.-167. or.
- Harmsworth, G., Awatere, S., Robb, M. eta Landcare Research (2015). *Māori Values and Perspectives to Inform Collaborative Processes*. Landcare Research Manaaki Whenua Policy Brief, December.
- Hartog, M. (2015). The art of jazz improvisation as an adaptive mechanism for civil servants in complex governance networks. *Applied Research Today*, 8, 72.-85. or.

- Hendriks, C. M. (2016). Coupling citizens and elites in deliberative systems: The role of institutional design. *European Journal of Political Research*, 55(1), 43.-60. or.
- Hendriks, C. M. & Lees-Marshment, J. (2019). Political leaders and public engagement: The hidden world of informal elite–citizen interaction. *Political Studies*, 67(3), 597.-617. or.
- Hjern, B. & Hull, C. (1982). Implementation research as empirical constitutionalism. *European Journal of Political Research*, 10, 105.-115. or.
- Hofstad, H., Sørensen, E., Torfing, J. eta Vedeld, T. (2021). Leading co-creation for the green shift. *Public Money & Management*, 42, 1.-10. or. DOI: 10.1080/09540962.2021.1992120
- Hofstad, H. eta Torfing, J. (2015). Collaborative innovation as a tool for environmental, economic and social sustainability in regional governance. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 19(4), 49.-70. or.
- Huxham, C. eta Vangen, S. (2013). *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. Abingdon: Routledge.
- Hynes, W., Lees, M. eta Müller, J. (Ed.) (2020). *Systemic Thinking for Policy Making: The Potential of Systems Analysis for Addressing Global Policy Challenges in the 21st Century. New Approaches to Economic Challenges*. Paris: OECD Publishing.
- Imperial, M. T. (2022). Life cycle dynamics and developmental processes in collaborative partnerships: Examples from four watersheds in the U.S. *Environmental Management*, Abuztuak 27.
- Imperial, M. T., Ospina, S., Johnston, E., O’Leary, R., Thomsen, J., Williams, P. eta Johnson, S. (2016). Understanding leadership in a world of shared problems: Advancing network governance in large landscape conservation. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 14(3), 126.-134. or.
- James, O., Jilke, S. eta Van Ryzin, G. G. (2017). *Experiments in Public Management Research: Challenges and Contributions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Johnston, K. eta Taylor, M. (2018). Engagement as communication – pathways, possibilities, and future directions. In K. Johnston eta M. Taylor (Ed.), *The Handbook of Communication Engagement* (1.-15. or.). New York: Wiley-Blackwell.
- Joignant, A. (2019). *Acting Politics. A Critical Sociology of the Political Field*. Abingdon: Routledge.
- Kapucu, N., Yuldashev, F. eta Bakiev, E. (2016). Collaborative public management and collaborative governance: Conceptual similarities and differences. *European Journal of Economic and Political Studies*, 2(1), 39.-60. or.
- Karlsen, J. eta Larrea, M. (2014). *Territorial Development and Action Research: Innovation through Dialogue*. Farnham: Gower.
- Kattel, R. eta Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. IIPP Working Paper WP 2018-05.
- Kivleniece, I. (2013). Public-private governance, uncertainty and longevity implications: Exploring the developing world’s water sector partnerships. Paper presented at the 35th DRUID Celebration Conference, Bartzelona, Espainia.
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lane, D. (1994). Modelling as learning: A consultancy methodology for enhancing learning in management teams. In J. D. Morecroft eta J. D. Sterman (Ed.), *Modeling for Learning Organizations*. Portland: Productivity Press.
- Lapassade, G. (1985). *Grupos, organizaciones e instituciones*. Bartzelona: Gedisa.
- Larrea, M. (2019). Una metodología para la construcción de gobernanza cooperativa. Compendio de los aprendizajes de una década de experimentación con la investigación acción para el desarrollo territorial en Gipuzkoa. *Cuadernos Orkestra*, 49, n.p.
- Larrea, M., Bradbury, H. eta Barandiaran, X. (2021). Action research and politics: power, love and inquiry in political transformations. *International Journal of Action Research*, 17(1), 41.-58. or.

- Larrea, M., Estensoro, M. eta Sisti, E. (2018). The contribution of action research to Industry 4.0. policies: Bringing empowerment and democracy to the economic efficiency arena. *International Journal of Action Research*, 14(2-3), 164.-180. or.
- Larrea, M. eta Karlsen, J. (2021). Think tanks for a new generation of regional innovation policies. *European Planning Studies*, 30(11), 2334.-2351. or.
- Latour, B. (2000). When things strike back: a possible contribution of 'science studies' to the social sciences. *The British Journal of Sociology*, 51(1), 107.-123. or.
- Lau, R. eta Sears, D. (1986). *Political Cognition*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lave, C. eta March, J. (1993). *An Introduction to Models in the Social Sciences*. Washington, DC: University Press of America.
- Lee, S. (2022). When tensions become opportunities: Managing accountability demands in collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(4), 641.-655. or.
- Lee, S. eta Ospina, S. M. (2022). A framework for assessing accountability in collaborative governance: A process-based approach. *Perspectives on Public Management and Governance*, 5(1), 63.-75. or.
- Lewicki R., McAllister, D. J. H. eta Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438.-458. or.
- Lieberman, R. (2002). Ideas, institutions, and political order: Explaining political change. *American Political Science Review*, 96(4), 697.-712. or.
- Loge, P. eta Caballero, A. (forthcoming 2023). *Uniting Competing Rhetorics of Basque Identity*. Bilbo: Agirre Lehendakaria Center.
- Lourau, R. (1979). *El análisis institucional*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Lovari, A. eta Parisi, L. (2015). Listening to digital publics. Investigating citizens' voices and engagement within Italian municipalities' Facebook pages. *Public Relations Review*, 41(2), 205.-213. or.
- Luhmann, N. (1988). Familiarity, confidence, trust. In D. Gambetta (Ed.), *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations* (94.-107. or.). Oxford: Basil Blackwell.
- Luoma-aho, V., Canel, M. J., Bowden, J., Ek, E. eta Vainiomäki, V. (2021). Citizen engagement and the Covid-19 mask communication. *Sociologia della Comunicazione*, 61, 20.-35. or.
- Martín Algarra, M. (2010). *Komunikazioaren teoria: proposamena*. Bilbo: Deustuko Unibertsitateko Argitalpenak. (Jatorrizkoa gaztelaniaz, 2008.)
- Mayer, R. C., Davies, J. H. eta Schoorman, F. D. (1995). An integrative view of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709.-734. or.
- McGee, M. C. (1975). In search of 'the people': A rhetorical alternative. *The Quarterly Journal of Speech*, 61(3), 235.-249. or.
- McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review*, 65(5), 547.-558. or.
- Meadow, R. (1980). *Politics as Communication*. Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Michels, A. (2016). Innovations in democratic governance: How does citizen participation contribute to a better democracy? *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 275.-293. or.
- Milward, H. B. eta Provan, K. G. (2006). *A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks*. Washington, DC: IBM Endowment for the Business of Government.
- Minder, R. (2016). Chefs' camaraderie lifts Basque cuisine. *The New York Times*, Martxoak 9.
- Mintzberg H. (2009). *Managing*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Morecraft, J. eta Sterman, J. (1994). *Modelling for Learning Organizations*. Abingdon: Routledge.
- Morrison, F. (1991). *The Art of Modelling Dynamic Systems*. Mineola, NY: Dover Publications.
- Morse, R. S. (2011). The practice of collaborative governance. *Public Administration Review*, 71(6), 953.-957. or.
- Moynihan, D. (2008). *The Dynamics of Performance Management*. Washington, DC: Georgetown University Press.



- Mudde, C. (2016). Europe's populist surge: A long time in the making. *Foreign Affairs*, 95(6), 25.-30. or.
- Mulgan, G. (2009). *The Art of Public Strategy. Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good*. Oxford: Oxford University Press.
- Murphy, A. (2009). Collaborative leadership and the importance of place based development. In Z. van Zwanenberg (Ed.), *Leadership for Social Care* (129.-146. or.). Londres: Jessica Kingsley Publishers.
- Murphy, A. eta Canel, M. J. (2020). *Manual de Action Learning para Gestores Públicos*. Madril: INAP, Instituto Nacional de Administración Pública.
- Murphy, A., Canel, M. J. eta Barandiaran, X. (2020). How do public leaders learn from society? A reflexive analysis of action learners. *Action Learning: Research and Practice*, 17(2), 172.-185. or.
- Nabatchi, T. (2022). Of Clocks and Clouds: Addressing Public Problems in the 21st Century. Keynote Talk, 16th Transatlantic Dialogue Conference, Roskilde, Denmark, June.
- Nabatchi, T. eta Leighninger, M. (2015). *Public Participation for 21st Century Democracy*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.
- Najam, A. (1995). *Learning from the Literature on Policy Implementation: A Policy Perspective*. Working Paper WP-95-061. Laxenburg, Austria: International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA).
- Najam, A., Papa, M. eta Taiyab, N. (2006). *Global Environmental Governance: A Reform Agenda*. Winnipeg, Kanada: International Institute for Sustainable Development (IISD).
- Nesta (2022). *A playbook for innovation learning*. Hemendik hartua: <https://states-of-change.org/resources/playbook-for-innovation-learning>, 2022ko abenduaren 12a.
- O&E (2022). *O&E: Orain eta Etorbizuna (Etorbizuna Eraikiz aldizkaria)*.
- O'Leary, R. (2014). *Collaborative Governance in New Zealand: Important Choices Ahead*. Wellington, Zeelanda Berria: Fulbright New Zealand.
- O'Leary, R. eta Blomgren Bingham, L. (2007). *A Manager's Guide to Resolving Conflicts in Collaborative Networks*. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.
- ELGA (2017). *Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change*. <https://doi.org/10.1787/9789264279865-en> 12/07/2022
- ELGA (2021a). Implementing the OECD Recommendation on Policy Coherence for Sustainable Development. Guidance Note COM/DCD/DAC/GOV/PGC (2021).
- ELGA (2021b). *Government at a Glance 2021*. Paris: OECD Publishing.
- ELGA (2022). *Building Trust to Reinforce Democracy: Main Findings from the 2021 Survey on Drivers of Trust in Public Institutions*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b407f99c-en>
- ELGA et al. (2020). Introducing Systems Thinking into Public Sector Institutions: Learning by Doing? In W. Hynes, M. Lees & J. Müller (Ed.), *Systemic Thinking for Policy Making: The Potential of Systems Analysis for Addressing Global Policy Challenges in the 21st Century*, Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3a9acaa6-en>. 2022/07/12
- Olano, M. (2022). Preamble. In Gipuzkoako Foru Aldundia (Ed.), *Building a New Political Culture in Gipuzkoa. Concepts, methodology and experiences* (3.-4. or.). Donostia: Gipuzkoako Foru Aldundia.
- Oomsels, P. eta Bouckaert, G. (2014). Interorganizational Trust in Public Administration. *Public Performance and Management Review*, 37(4), 577. eta 604. or.
- Osborne, S. P. (2021). *Public Service Logic. Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society through Public Service Delivery*. New York: Routledge.
- Ospina, S. M. (2017). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275.-287. or.
- Ospina, S. M. eta Foldy, E. G. (2015). Leadership in a shared-power world. In J. Perry & R. Christensen (Ed.), *Handbook of Public Administration* (3. ed., 489.-507. or.). San Francisco, CA: Jossey Bass.

- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons*. New York: Cambridge University Press.
- Padgett, J. F. eta Ansell, C. K. (1993). Robust action and the rise of the Medici, 1400.-1434. or. *American Journal of Sociology*, 98(6), 1259.-1319. or.
- Papacharissi, Z. (2014). On networked publics and private spheres in social media. In J. Hunsinger eta T. Senft (Ed.), *The Social Media Handbook* (1. ed., 144.-158. or.). New York: Routledge.
- Parés, M., S. M. Ospina eta J. Subirats. (2017). *Social Innovation and Democratic Leadership: Communities Making Social Change from Below*. Londres: Edward Elgar Publishing.
- Pedler, M. (2002). Accessing local knowledge: Action learning and organizational learning in Walsall. *Human Resource Development International*, 5(4), 523.-540. or.
- Pedler, M. (2008). *Action learning for managers* (2. ed.). Londres: Routledge/Ashgate Publishing.
- Pedler, M. (2020). On social action. *Action Learning*, 17(1), 1.-9. or.
- Pedler, M. eta Abbott, C. (2013). *Facilitating Action Learning: A Facilitator's Guide*. Berkshire: McGraw-Hill Open University Press.
- Pedler, M. eta Brook, C. (2017). The innovation paradox: A selective review of the literature on action learning and innovation. *Action Learning*, 14(3), 216.-229. or.
- Peters, B. G., Pierre, J., Sørensen, E. eta Torfing, J. (2022). *A Research Agenda for Governance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Boston, MA: Beacon Press.
- Popper, K. (1966). *Of Clouds and Clocks: An Approach to the Problem of Rationality and the Freedom of Man*. St. Louis, MO: Washington University.
- Putnam, R. (2000). *Solo en la bolera. Colapso y resurgimiento de la comunidad norteamericana*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- Puttick, R., Baeck, P. eta Colligan, P. (2014). *i-teams. The Teams and Funds Making Innovation Happen in Governments Around the World*. Londres: Nesta.
- Rajala, T., Laihonon, H. eta Haapala, P. (2018). Why is dialogue on performance challenging in the public sector? *Measuring Business Excellence*, 22(2), 117.-129. or.
- Ran, B. eta Qi, H. (2019). The entangled twins: Power and trust in collaborative governance. *Administration and Society*, 51(4), 607.-636. or.
- Rauch, F., Schuster, A., Stern, T., Pribila, M. eta Townsend, A. (Ed.) (2014). *Promoting Change through Action Research*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Reason, P. eta Bradbury, H. (2001). Introduction. In P. Reason eta H. Bradbury (Ed.), *The SAGE Handbook of Action Research, Participative Inquiry and Practice* (1.-14. or.). Los Angeles: Sage Publications.
- Remler, D. K. eta Van Ryzin, G. G. (2022). *Research Methods in Practice: Strategies for Description and Causation*. Londres: Sage Publications.
- Revans, R. W. (1971). *Developing Effective Managers*. New York: Praeger.
- Revans, R. W. (1982). *The Origins & Growth of Action Learning*. Bromley: Charwell Bratt.
- Revans, R. W. (1998). *The ABC of Action Learning* (3. ed.). Londres: Lemos eta Crane.
- Reynolds, S. (2015). The landscape of public sector innovation labs. *Design for Europe*, Abuztuak 13. Hemendik hartua: <http://www.designforeurope.eu/news-opinion/landscape-public-sector-innovation-labs>, 2022ko abenduaren 12a.
- Rhodes, B. (2022). This is no time for passive patriotism. *The Atlantic*, Urtarrilak 8.
- Rich, E. eta Moberg, J. (2015). *Beyond Governance: Making Collective Governments Work*. Londres: Routledge.
- Roberts, A. (2020). *Strategies for Governing: Reinventing Public Administration for a Dangerous Century*. Ithaca/London: Cornell University Press.

- Rochlin, S., Zadek, S. eta Forstater, M. (2008). Governing collaboration: Making partnerships accountable for delivering development. *Health policy* (Vol. 90). Amsterdam: The Netherlands. Hemendik hartua: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19271395>
- Rooduijn, M. (2018). What unites the voter bases of populist parties? Comparing the electorates of 15 populist parties. *European Political Science Review*, 10(3), 351.-368. or.
- Rosanvallon, P. eta Goldhammer, A. (2008). *Counter-Democracy: Politics in an Age of Distrust*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rousseau, D., Sitkin, S. B., Burt, R. S. eta Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393.-404. or.
- Royo, S. (2009). The politics of adjustment and coordination at the regional level: The Basque Country. Center for European Studies Working Paper Series #171.
- Run, B., Huiting, Q. eta Oszlak, O. (2018). Gobernanza colaborativa: las contingencias del poder compartido en Estado Abierto. *Revista sobre el Estado, la Administración y las Políticas Públicas*, 2(3), 47.-90. or.
- Sánchez Cuenca, I. (2022). *El desorden político*. Madril: La Catarata.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London/New York: Routledge.
- Schütz, A. (1993). La construcción significativa del mundo social. Bartzelona: Paidós. (Jatorrizkoa alemanez, 1937.)
- Scott, W. (2014). *Institutions and Organizations* (4. ed.). Londres: Sage Publications.
- Selsky, J. W. eta Parker, B. (2010). Platforms for cross-sector social partnerships: Prospective sense-making devices for social benefit. *Journal of Business Ethics*, 94, 21.-37. or.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper eta Row.
- Sheptulín, A. (1983). *El método dialéctico del conocimiento*. Mosku: Literatura Política argitaletxea.
- Shudson, M. (1997). Sending a political message: Lessons from the American 1790s. *Media Culture and Society*, 19, 311.-330. or.
- Simon, H. (1979). Rational decision making in business organizations. *American Economics Review*, 69(4), 493.-513. or.
- Sirianni, C. (2010). *Investing in Democracy: Engaging Citizens in Collaborative Governance*. Washington DC: Brookings Institution Press.
- Sloterdijk, P. (2011). *Bubbles, Spheres*. Volume I. Cambridge, MA: MIT Press.
- Sørensen, E. (2020). *Interactive Political Leadership: The Role of Politicians in the Age of Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Sørensen, E. eta Torfing, J. (2005). The democratic anchorage of governance networks. *Scandinavian Political Studies*, 28(3), 195.-218. or.
- Sørensen, E. eta Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*, 87(2), 234.-258. or.
- Sørensen, E. eta Torfing, J. (2015). Enhancing public innovation through collaboration, leadership and new public governance. In A. Nicholls, J. Simon & M. Gabriel (Eds.), *New Frontiers in Social Innovation Research* (15.-169. or.). Londres: Palgrave Macmillan.
- Sørensen, E. eta Torfing, J. (2016). Political leadership in the age of interactive governance: Reflections on the political aspects of metagovernance. In J. Edelenbos eta I. van Meerkerk (Ed.), *Critical Reflections on Interactive Governance: Self-Organization and Participation in Public Governance* (444.-466. or.). Brookfield, VT: Edward Elgar Publishing.
- Sørensen, E. eta Torfing, J. (2017). Metagoverning collaborative innovation in governance networks. *The American Review of Public Administration*, 47(7), 826.-839. or.
- Sørensen, E. eta Torfing, J. (2018). The democratizing impact of governance networks: From pluralization, via democratic anchorage, to interactive political leadership. *Public Administration*, 96(2), 302.-317. or.

- Sorensen, E. eta Torfing, J. (2019a). Towards robust hybrid democracy in Scandinavian municipalities? *Scandinavian Political Studies*, 42(1), 25.-49. or.
- Sorensen, E. eta Torfing, J. (2019b). Designing institutional platforms and arenas for interactive political leadership. *Public Management Review*, 21(10), 1443.-1463. or.
- Sorensen, E. eta Torfing, J. (2021). Accountable government through collaborative governance? *Administrative Sciences*, 11(4), 127.-147. or.
- Sorensen, E. eta Torfing, J. (2022). Collective political intelligence as driver of effective, innovative and legitimate policy-making. In S. Boucher (Ed.), *Handbook of Collective Intelligence* (n.p.). Abingdon: Routledge.
- Sorensen, E., Hendriks, C. M., Hertting, N. eta Edelenbos, J. (2020). Political boundary spanning: Politicians at the interface between collaborative governance and representative democracy. *Policy and Society*, 39(4), 530.-569. or.
- Stranko, G. (2011). Collaborative governance and a strategic approach to facilitating change: Lessons learned from forest agreements in South East Queensland and the Great Bear Rainforest. *Interface*, 3(1), 210.-239. or.
- Stave, K. eta Hopper, M. (2007). What constitutes systems thinking? A proposed taxonomy. In *Proceedings of the 25th International Conference of the System Dynamics Society*. Boston, MA, uz-tailaren 29tik abuztuaren 3ra. Hemen eskuragarri: [https://www.researchgate.net/publication/255592974\\_What\\_Constitutes\\_Systems\\_Thinking\\_A\\_Proposed\\_Taxonomy](https://www.researchgate.net/publication/255592974_What_Constitutes_Systems_Thinking_A_Proposed_Taxonomy), 2022ko abenduaren 12a.
- Steelman, T., Nowell, B., Velez, A.-L. eta Scott, R. (2021). Pathways of representation in network governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(4), 723.-739. or.
- Strong, W. T. (1893). The fueros of Northern Spain. *Political Science Quarterly*, 317.-334. or.
- Taborsky, P. (2014). Is complexity a scientific concept? *Studies in History and Philosophy of Science*, 47, 51.-59. or.
- Torfing, J. (2016). *Collaborative Innovation in the Public Sector*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Torfing, J. eta Ansell, C. (2017). Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. *Public Management Review*, 19(1), 37.-54. or.
- Touriñán, J. M. (2020). La 'Tercera Misión' de la Universidad, transferencia de conocimiento y sociedades del conocimiento. Una aproximación desde la pedagogía. *Contextos Educativos*, 26, 41.-81. or.
- Townsend, A. (2014). Weaving the threads of practice and research. Reflections on fundamental features of action research. In F. Rauch et al. (Ed.), *Promoting Change through Action Research* (7.-22. or.). Rotterdam: Sense Publishers.
- Ulibarri, N., Emerson, K., Imperial, M., Jager, N., Newig, J. eta Weber, E. (2020). How does collaborative governance evolve? Insights from a medium-n case comparison. *Policy and Society*, 39(4), 617.-637. or.
- Urkiza, A. eta Okarantza, L. (2022). Future & Culture. *O&E Orain eta Etorkizuna*, 1, 72.-77. or.
- Urza, M. (2017). Estado, mercado, academia ... y comunidad. Una cuádruple hélice para el desarrollo integral y la innovación. Tesis de doctorado, Universidad Pontificia de Comillas.
- van Dijk, R. eta Van Dick, R. (2009). Navigating organizational change: Change leaders, employee resistance, and work-based identities. *Journal of Change Management*, 9(2), 143.-163. or.
- Vince, R. (2019). Institutional illogics: The unconscious and institutional analysis. *Organization Studies*, 40(7), 953.-973. or.
- Voets, J., Brandsen, T., Koliba, C. eta Verschuere, B. (2021). Collaborative governance. In *Oxford Research Encyclopaedia of Politics*. Hemen eskuragarri: <https://oxfordre.com/politics/>.

- Vogelphol, T., Hirschl, B. eta Meßmer, D. (2012). The institutional sustainability of public-private governance arrangements. The case of EU biofuels sustainability regulation. Paper presented at the Lund Conference on Earth System Governance, Lund, Sweden.
- Vommaro, G. eta Gené, M. (2016). *La vida social del mundo político: Investigaciones recientes en sociología política*. Buenos Aires: Ediciones UNGS.
- Waardenburg, M., Groenleer, M., de Jong, J. eta Keijser, B. (2020). Paradoxes of collaborative governance: Investigating the real-life dynamics of multi-agency collaborations using a quasi-experimental action-research approach. *Public Management Review*, 22(3), 386.-407. or.
- Wang, H. eta Ran, B. (2021). Network governance and collaborative governance: A thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements. *Public Management Review*, 1.-25. or.
- Weaver, R. M. (1953). *The Ethics of Rhetoric*. Brattleboro, VT: Echo Point Books & Media.
- Weiss, C. H. (1979). The many meanings of research utilization. *Public Administration Review*, 39(5), 426.-431. or.
- Whyte, W. F. eta Whyte, K. K. (2014). *Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*. Cornell: Cornell University Press.
- Wolton, D. (1992). *Elogio del gran público*. Barcelona: Gedisa.
- Young, I. M. (2000). *Inclusion and Democracy*. Oxford: Oxford University Press.
- Zuluaga, M. eta Romo, G. (2017). La agenda pública en sus teorías y aproximaciones metodológicas. Una clasificación alternativa. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 15(26), 13.-35. or.

## Egileei eta kolaboratzaileei buruz

**AGUILAR, LUIS F.** Ikertzaile nazional emeritua da (Mexiko) Politika Publikoen eta Gobernantza Publikoaren arloan.

**ANSOLABEHERE, STEPHEN.** Frank G. Thompson Gobernugintzako irakaslea da Harvardeko Unibertsitatean. Politika demokratikoan eta komunikazioan aditua da, eta arreta berezia jartzen du hauteskundeetan, iritziz publikoan, ordezkartzan eta konpromiso publikoan, Amerikako Estatu Batuetako trantsizio energetikoan politikak egiteko eta aplikatzeko orduan.

**ARZELUS, ANDER.** Ekonomia Zientzietan lizentziaduna da Deustuko Unibertsitatean, bai eta lurralde plangintzako aditua ere. Gipuzkoako Gurutze Gorriko presidenteorde izan zen bederatziz urtez, eta 1992tik Gipuzkoako Foru Aldundiko Diputatu Nagusiaren Bulegoko zerbitzuburu teknikoa da. Azken urteetan Etorkizuna Eraikizen Zuzendaritza Batzordean parte hartu du.

**ANDUEZA, UNAI.** Gipuzkoako Ekonomia Sustatzeko Departamentuko Proiektu Estrategikoen zuzendari kudeatzailea da, zeina loturik baitago Etorkizuna Eraikizeko garapen ekonomikorako erreferentzia zentro batzuekin. Industria Ingeniaritzako gradua eta Enpresa Zuzendaritza eta Administrazioako masterra ditu (Nafarroako Unibertsitatea). Lurralde garapenean eskarmentua du, hamar urte baino gehiago baitaramatza Gipuzkoako agentzia lokal batean garapen ekonomiko industrialean.

**ARRONA, AINHOA.** Orkestra–Lehiakortasunerako Euskal Institutuko ikertzailea da, Deusto Fundazioan. Ikerketa eta politikaren arteko interakzioan, politika publikoetan, lurralde estrategietan eta eskualde garapenerako elkarlaneko gobernantzan zentratutako ikertzaile gisa, Etorkizuna Eraikizen ekinez ikertzeko prozesuetan parte hartzen du 2009tik.

**BARANDIARAN, XABIER.** Gipuzkoako Foru Aldundiko diputatu nagusiaren aholkaria da, bai eta Etorkizuna Eraikizen garapenaren sustatzaile nagusietako bat ere. Soziologian doktorea da, eta irakasle elkartua da Deustuko Unibertsitateko Gizarte eta Giza Zientzien Fakultatean.

**BIANCHI, CARMINE.** Irakaslea da Palermoko Unibertsitatean (Italia). Errendimendu gobernantza metodo berritzaileak ditu ardatz, sareko politiken elkarlaneko analisisian interesa duten alderdien ikaskuntza hobetzeko, emaitza komunitarioak sortzeko eta partekatutako baliabide estrategikoak indartzeko.

**BOUCKAERT, GEERT.** Irakasle dihardu Lovainako Unibertsitate Katolikoko Gobernantza Publikoko Institutuan (Belgika). Londresko University Collegeko Berrikuntza eta Auzi Publikoetako Institutuko ohorezko irakaslea da, eta Potsdameko Unibertsitateko irakasle bisitaria.

**CABALLERO, ANDER.** Akademiko bisitaria da Harvardeko Unibertsitatean, bai eta Agirre Lehendakaria Centerreko kide seniorra ere. Etorkizuna Eraikizeko aholkularia da. Eusko Jaurlaritzaren ordezkaria izan zen Amerikako Estatu Batuetan.

**CANEL, MARÍA JOSÉ.** Sektore Politiko eta Publikoko Komunikazioko irakaslea da Madrilgo Unibertsitate Konplutentsean (Espainia), eta baliabide ukiezinak ditu ardatz (konfiantza, konpromisoa, legitimitatea eta jasangarritasuna). Bideratzaile izan zen Etorkizuna Eraikizen ekinez ikasteko ekimenean, eta barneko eta kanpoko entzute prozesuei buruz aholkatu zuen.

**EIZAGUIRRE, ANDONI.** Mondragon Unibertsitateko irakaslea da, baita Etorkizuna Eraikiz *Think Tankeko* Kultura Politiko Berrirako Gogoeta Taldeko kidea ere.

**ERRAZKIN, OLATZ.** Zuzenbidean lizentziaduna da (UPV/EHU), eta Enpresa Zuzendaritza eta Administrazio masterra du (Mondragon Unibertsitatea). Aholkulari gisa lan egin du, erakundeei plangintza estrategikoan eta etorkizunera bideratutako pentsamenduan laguntzeko. 2021az geroztik, gobernuaren erreforma hau garatzen eta aplikatzen lagundu du Etorkizuna Eraikizeko zerbitzuburu gisa.

**ESPIAU, GORKA.** Agirre Lehendakaria Centerreko Ikerketa Sozial eta Politikoe-tako zuzendaria da (Euskal Herriko Unibertsitatea), bai eta Etorkizuna Eraikiz *Think Tankeko* kidea ere. Lehendakariaren Bulego Exekutiboko aholkulari nagusia izan zen, baita CIRM-McGill Unibertsitateko Praktika Irakaslea, Estatu Batuetako Bakearen Institutuko kide seniorra eta CICReko kide seniorra ere (Columbiako Unibertsitatea).

**GOIA, NAIARA.** Arantzazulabeko zuzendari kudeatzailea da, zeina elkarlaneko gobernantzari buruzko erreferentzia zentroa baita Etorkizuna Eraikizen. 2020ko udazkenetik, berrikuntza sozialeko laborategia diseinatzeaz, gauzatzeaz eta garatzeaz arduratzen da. Aditua da berrikuntzan, sareko lanean eta transformazio estrategietan, eta hogeituro urteko esperientzia du alor horretan.

**LAKIDAIN, ASIER.** *Sinergiak* Gizarte Berrikuntzan (UPV/EHU) lan egiten du ikerketa eta landa laguntzaile gisa. Soziologia Aplikatu gradu (Nafarroako Unibertsitate Publikoa) eta Gizarte Politika eta Ikerketa Sozialeko Unibertsitate Masterra (UCL). Etorkizuna Eraikizen *Think Tankean* parte hartu du.

**LARREA, MIREN.** Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuko ikertzaile seniorra da, eta *International Journal of Action Research* aldizkariko zuzendaria. Lurralde garapenerako ikerketa prozesuen bideratzaile trebatua da. Etorkizuna Eraikiz *Think Tanke*ko ikerketa taldea koordinatzen du.

**LEZAUN, JAVIER.** Museoen Antropologia eta Etnografia Ikastegiko irakasle elkartua da, eta Oxfordeko Unibertsitateko Zientzia, Berrikuntza eta Gizarte Institutuko zuzendaria. Haren lanak aldaketa zientifiko eta politikoaren arteko jokoak aztertzen du.

**LOGE, PETER.** George Washington Unibertsitateko Komunikabide eta Gai Publikoen Ikastegiko irakasle elkartua da. 30 urte baino gehiago eman ditu AEBko politikagintzan, besteak beste, AEBko Bakearen Institutuko lehendakariorde gisa. Aitaren familia Pauetik joan zen AEBra XX. mendearen hasieran, eta euskaldunen kontakizunak entzunez hezi zuten.

**LUOMA-AHO, VILMA.** Komunikazio Korporatiboko irakaslea da, eta Hezkuntza Dekanordea Jyväskylälineko Enpresa eta Ekonomiako Unibertsitate Ikastegian (JSBE), Finlandian.

**MUÑO, ION.** Deustuko Unibertsitateko doktorea da, Gipuzkoako Foru Aldundiko aholkularia eta *Etorkizuna Eraikiz* taldeko kidea. Haren interes eremuak iritzi publikoa, komunikazio publikoa eta demokraziaren kalitatea dira.

**MURPHY, ANNE.** Erakunde ikaskuntzako aditua da, eta 30 urte baino gehiagoko esperientzia du ikerketa aplikatuan eta erakundeetako partaidetza ikerketan. 2018az geroztik, Etorkizuna Eraikizen barneko Ekinez Ikasi programa ezartzen, hazten eta sendotzen parte hartu du.

**NABATCHI, TINA.** Joseph A. Strasser Ikastegiko Administrazio Publikoko irakasle finantzatua da, bai eta Herritartasun eta Gai Publikoetako Maxwell Ikastegiko Gatazka eta Lankidetzari buruzko ikerketa zuzendaria ere Syracuseko Unibertsitatean. Haren ikerketaren ardatzak dira gatazkak konpontzea, parte hartze publikoa, elkarlaneko gobernantza eta administrazio publikoko erronkak.

**NAJAM, ADIL.** Dekano emeritua eta irakaslea da Ikasketa Globaletarako Frederick S. Pardee ikastegian, Bostongo Unibertsitatean. Lehenago, Kudeaketa Zientzien Lahoreko Unibertsitateko (LUMS) errektoreorde izan zen Pakistanen. Era berean, Klima Aldaketari buruzko Gobernu Arteko Taldearen hirugarren eta laugarren ebaluazio txostenen egile nagusietako bat izan zen.



**OLANO, MARKEL.** Gipuzkoako diputatu nagusi izan da hiru legegintzalditan. Etorkizuna Eraikizen bidez, herritarrekin gobernatzeko modu berri bat aktibatzen duen, Gipuzkoa bidezkoago, dinamikoago eta kohesionatuago bat lortzeko.

**OSPINA, SONIA.** Kudeaketa eta Politika Publikoko katedraduna da New Yorkeko Unibertsitateko Administrazio Publikoko R.F. Wagner Ikastegian. Haren egungo ikerketa interesek lidergo kolektiboa eta elkarlaneko testuinguruetan kontuak ematea biltzen dute.

**OYÓN, ELENA.** Pentsalari, egile eta bideratzaile estrategiko bat da, eta gaitasunak eraikitzeko eta erakundeak aldatzeko esperientzia du. Hamar urte baino gehiagoko esperientzia du erakunde ikaskuntzan, zerbitzuen garapenean eta berrikuntzan munduko hainbat erakunderekin, besteak beste, UNICEF, Nesta, British Council eta hainbat gobernu nazionalekin.

**POMARES, EGOITZ.** *Sinergiak* Gizarte Berrikuntzako (UPV/EHU) Ikerketa buru gisa lan egiten du. Soziologiako doktorea da Euskal Herriko Unibertsitatean (UPV/EHU). Etorkizuna Eraikiz eredu ezartzen eta garatzen parte hartu du.

**SØRENSEN, EVA.** Irakaslea da Roskildeko Unibertsitateko Gizarte eta Enpresa Zientzien Departamentuan eta Gobernantza Ikastegian (Danimarka). Haren ikerketaren ardatzak dira herritarren inplikazioa, politikak berritzea, lidergo politikoa, baterako sorkuntza, eta metagobernantza eta sareko gobernantza.

**TAPIA, FERNANDO.** Lanaldi osoko irakaslea da Euskal Herriko Unibertsitateko Zuzenbide Fakultatean, bai eta AKTIBA-IT ikerketa taldeko kidea ere. Etorkizuna Eraikiz *Think Tank*eko Kultura Politiko Berrirako Gogoeta Taldeko kidea da.

**TORFING, JACOB.** Roskildeko Unibertsitateko Gizarte eta Enpresa Zientzietako Departamentuko irakaslea da, bai eta ikerketa zuzendaria ere unibertsitate horretako Gobernantzako Ikastegian (Danimarka). Sektore publikoaren erreformetan, sareko gobernantzan, lankidetzan berrikuntzan eta lidergo politikoa interaktiboan du ardatza. Norvegiako Iparraldeko Unibertsitateko irakaslea ere bada.

**UNCETA, ALFONSO.** Soziologiako irakaslea da Euskal Herriko Unibertsitatean (EHU). *Sinergiak* Gizarte Berrikuntzako zuzendaria da (UPV/EHU). 2016az geroztik, Etorkizuna Eraikiz moldekatzen eta garatzen lagundu du.

**VAN RYZIN, GREGG G.** Irakaslea da Gai Publikoen eta Administrazioaren Ikastegian (SPAA) Rutgerseko Unibertsitatean (Newark, AEB), bai eta jokabide zientzietako eta ikerketa metodoetako aditua ere. Azterketa enpirikoak egiten ditu errendimenduaren neurketari buruz, baita herritarrek zerbitzu publikoekiko duten gogobetetzeari, baterako produkzioari eta gobernuarekiko konfiantzari buruz ere.

**ZURUTUZA, SEBASTIÁN.** Ekonomian lizentziatua da, Administrazio Publikoan espezializatua. Gipuzkoako Foru Aldundiko Diputatu Nagusiaren Kabineteko Estrategiako zuzendaria da. 2015eko uztailaz geroztik, diputatu nagusiaren zuzendaritzapean Etorkizuna Eraikiz sustatu eta koordinatu duen taldeko kide da.

