

# Lurralde garapenerako ekintza-ikerketa eta politiken eredu klasikoaren eraldaketa

Andoni Eizagirre

*Mondragon Unibertsitateko HUHEZI Fakultateko irakaslea*

Miren Larrea

*Deustuko Unibertsitateko Orkestra Lehiakortasunerako*

*Euskal Institutuko ikerlari seniorra*

**I**ngurumen, ekonomia eta gizarteko erronka berri eta ezberdinei aurre eman beharrean gaude. Badira, noski, nazioarteko mailan eta adostasun handien babesarekin eragin eta bideratu beharreko akordioak, erabakiak eta zereginak. Gertuko eskalan ere, baina, esperimentazio aktiboaren bidetik, ari gara agenda publikoa eta gobernantza eraldatzeko ahalegin betean.

Izan ere, politika publikoen eredu klasikoak zailtasun ikaragarriak ditu egungo erronkak ulertu eta gobernatzeko. Gobernantza publikoa, orain gutxi arte behintzat, erronkak eta beroriei loturiko auziak zatitu, eta modu bereizian, bananduan eta aurreikus daitekeen eran ulertu eta antolatu izan da. Jakinekoda, ordea, erronka digital, soziodemografiko edota energetikoak eta horiei loturiko eragin ezberdinek izaera konplexua dutela, eta, horren haritik, besteak beste, ikuspegi sistemikoari kontu egiten dien gobernantza ereduaren premian gaudela.

Bide berriak urratzeko aukeren artean, lurralde garapenerako ekintza-ikerketa (LGEI) da gu gehien lantzen ari garen

estrategia. Horren gauzatze bizi eta zehatza da Euskal Autonomia Erkidegoan Gipuzkoako herrialdean garatu den Etor-kizuna Eraikiz (EEI) foru programa. Orriotan behin-behineko ikaskuntzak jasotzen ditugu.

## **Politiken eredu klasikoa**

Eskualde baten garapenerako estrategia, gaur egunean oraindik, siloen pentsaerarekin eta politikaren faseak sekuentziaz diseinatu eta gauzatu ohi da.

Herri erakunde nahiz administrazio publikoetan, lanaren banaketa da gauzarik nabarmenena. Saightako funtzioak eta eginkizunak orokorrean bakarrak eta eskusiboak dira, baita plan estrategikoak ere. Antolaera eta egiteko moduek, berriz, izaera zentralizatua, goitik beherakoa eta zatikatua dute, gehientsuenetan behintzat.

Halako eredu zurrunez, inplizituki gutxienez, zera iradokitzen dute: auzi publikoak modu argian bereizi eta bakartu daitezkeela; eta, adituek, gaiaren dimentsio teknikoan zentratu eta ezagutza ziurra –edo eskura eta erabilgarri duten ezagutza– baliatuz gero, modu eztabaidaezinean aurreikus dezaketela arazo edo erronkaren irtenbidea. Behin aterabidea definitu eta formulatuta, ondoren exekuzioa diseinatu eta inplementatzen da erabaki politikoen, lege berrien edota neurri administratiboen bidetik. Eredu lineal horretan, helburu berrien definizioa ere ordura arte metaturiko ezagutza, lorpen eta eraginak kontuan hartuz erregulatzea eta garatzea izaten da arruntena.

Jarduera lerro eta norabide tazitu bat balego bezala, ardurak, eta neurri batean zereginak, argitasun eta zehaztasunez daude ezarriak eta banatuak, beraz. Hori dela eta, eskualde bateko politiken arrakasta maila, bide huraxe urra dezan, baliabideak mobilizatzeko dituen gaitasunarekin eta ahaleginarekin parekatzen da. Eskualdeen arteko politika konparatuek ere inbertsio ahalegina neurtu eta alderatzeko sesgo garbia izaten dute.

Adibidez, ikerketako baliabideetan –funtsak, giza baliabi-deak, azpiegiturak– inbertituz gero, garapen teknologikoa, lehiakortasuna eta hedaduraz eskualdeko bizi kalitatea urratsez urrats eta bata bestearen segidan hobetuko lirateke. Ildo beretik, eskualde batek ekoizpeneko gaitasunak sofistikatuz gero, hazkunde ekonomikoaren bidetik, modu automatikoan etorriko lirateke enplegua, irabaziak, errentak eta ongizatea gizartean barreiatzea ere (*trickle down effect*). Politika desarrrollista edo garapenzalea deiturikoa da ekonomia eta gizarteari buruzko irakurketa lineal eta positibo horren aldaera ezagunena.

Azken hamarkadetan, gorabehera askorekin bada ere, politika publikoen ulermenean bestelako irakurketek arreta irabazi dute. Neurri apalagoan izan arren, politiken gobernantzan ere hainbat zuzenketa egin dira

## **Gobernantza klasikoaren arazoak**

Azken hamarkadetan, gorabehera askorekin bada ere, politika publikoen ulermenean bestelako irakurketek arreta irabazi dute. Neurri apalagoan izan arren, politiken gobernantzan ere hainbat zuzenketa egin dira.

Alde batetik, eredu linealaren arazo operatiboak agerian jarri dira. Hori dela eta, politikaren fase nahiz partaide ezberdinen arteko harremanak sendotzeko beharra eta joera hazi da. Zalantzarik gabe, premia klasikoaren eraginkortasunik ezak eragin edo behartu du gehien politika publikoen transformazioa, arlo eta jarduera batzuetan, bereziki.

Esate baterako, 1980ko hamarraldiaz geroztik, politika industrialetan, organizazio ezberdinen artean –unibertsitateak eta lanbide heziketako erakundeak, zentro teknologikoak, finantza entitateak, enpresak– kolaborazio eta integrazio espazitua erraztu nahiz sustatzeko programak eta estrategiak

ugaritu dira; gobernu maila ezberdinen artean ere bai. Alde horretatik, lehiakortasuneko politiketan, eskualde mailako ekinbideek gaur egunean erlaziozko konplexutasun gero eta handiagoa dute, edo behintzat hori bilatzeko kontzientzia eta interesa handitu da. Horrek, neurri batean, erakundeen izaera eta zentzua birpentsatzea eskatzen du (ikus, unibertsitateen kasuaz, Eizagirre eta García Fronti 2021), baita harremanak erraztu eta emankor egiteko kulturaren bidea egitea ere, noski (Canto *et al.* 2018).

Bigarrenik, politiketan auzi teknikoak modu argian edota adierabakarrean zehazteko zailtasuna ere antzeman eta berretsi da. Kasu batzuetan, aldaketa teknologikoak eta garapen ekonomikoak inpaktu ez-desiratuak eta aurreikusitako gabeko ingurumen eta gizarte inpaktuak izan ohi dituztela aitortu da. Hori dela eta, arriskuen erregulazio teknikorako neurri instituzionalak etengabe hedatu eta zorroztu dira, esate baterako, ezagutza zientifiko ezberdineko lantaldeak mobilizatu, osatu eta koordinatuta. Beste kasu batzuetan, ordea, arriskuak neurtu eta erregulatzeko zailtasuna edo ezintasuna ere agerikoa da; efektu ez-desiratuak gertatzeko probabilitatea edota kalteen magnitudea neurtzeko ezintasunak ziurgabetasun edota ezjakintasunezko agertoki konplexuetan ipini ohi gaitu (Eizagirre 2011).

Hirugarrenik, gero eta gehiago onartzen da edozein auzik dimentsio eta ikuspegi anitz izan ditzakeela, eta horien artean sarri askotan kontraesan eta tentsio konplexuak egon daitezkeela. Esate baterako, europar ikerketa eta berrikuntza estrategietan, azken hamabost urteotan, dimentsio tekniko eta ekonomiko hutseko programei ardurazko printzipioak ere gaineratu zaizkie, hala nola inklusioa, deliberazioa, erantzunkidetasuna, aurre hartzea, erreflexibitatea (Eizagirre 2020). Lehen une batean, printzipio horiek merkaturatzeko fasean edota onargarritasun soziala eta etikoa baloratzera-koan aplikatu dira. Baina, oraintsu, klima, osasuna edota elkarbizitza bezalako erronkei buruzko ikerketen gaia definitu eta diseinatzeko faseetan ere, pluraltasun ezberdinak

kontuan hartzeko kultura berria esperimentatzen hasiak gara (Rodríguez, Eizagirre eta Ibarra 2019).

## **Gobernantzaren berrikuntza**

Pixkanaka-pixkanaka eta ondo kostata izan arren, arazo askoren izaera konplexuaz jabetzen eta arazo konplexuek ikuspegi sistemikoa eskatzen digutela aitortzen hasiak gara. Jakina, gaur-gaurkoz inertzia asko ditugu auzi publikoen ulermenean, eta zer esanik ez politika antolatu eta egiteko moduetan. Uste osoz edo konbikzioz batzuetan, modu erreaktiboan besteetan, Europako eskualde ezberdinetan gobernantza berritzeko esperientziak ere ugalduta dira.

Esperientzien arteko konparaketa eginda, lau ikuspegi teoriko zein praktikoa ezberdindu ditugu. Batzuen arabera, parte hartze soziala erresistentzia arintzeko edota herritarrak –‘informazio onaren jabe eginez’– konbentzitzeko tresna da (argudio pragmatikoa). Bigarren ikuspegi batek, berriz, lankidetzak, politika hobekak, eraginkorragoak, bizkorragoak izan daitezkeen, mekanismo kultural eta instituzional bezala sustatzeko premia iradokitzen du (argudio instrumentala). Hirugarren ereduak praktika deliberatiboa gizarte bateko ikuspegi ezberdinek parte hartzeko duten zilegitasun demokratiko bezala arrazoitzen du (argudio etikoa). Laugarren ikuspegiak gaineratzen du edozein ikuspegik izan baduela, zilegitasuna ez ezik, argudio onargarriak, zentzuzkoak, desiragarriak, arrazoizkoak –baita alternatiboak ere– egiteko gaitasuna (argudio substantiboa).

Lau ereduak, noski, eguneroko politikan, intentsitate gehiago ala gutxiagorekin, elkarrekin nahastu daitezke. Horixe berretsi dugu EEI foru programak garaturiko estrategietan. Politiken konplexutasuna aitortu ahala, sakon-sakonean, bi eratako irekitasuna formulatu eta esperimentatzen ari gara. Lehenengo kasuan, gobernu eta herri erakundeak jabetu dira euren ezintasunez eta inguruko beste erakundeen ezagutza, gaitasun eta baliabideez, eta kolaborazioaren bidetik euren

jarduera legitimatu eta eraginkor egiteko aukera, edo beharra, esploratzeari ekin diote.

Bigarren erako irekitasunean, ostera, ardura demokratiakoaren izaera erlazionala eta sistemikoa modu sakonagoan planteatzen da. Horren arabera, arazoek formulazioa bera, baita arazoak ebazteko modua nahiz ebazpenak eragingo lituzkeen onurak, kalteak eta eragin aurreikusitako gabeak ere, eztabaidagai bilakatzen dira; hein horretan, politika publikoaren oinarrian aurkitzen diren printzipioak, interesak, eskariak, ikuspegiak, espektatibak eta usteak, ezinbestean, eztabaidagarri bilakatu beharko lirarteke (Eizagirre, Rodríguez eta Ibarra 2017). Irekitasun arduratsu horren esperimentazioa ezohikoa da, zailagoa, eta orokorrean ariketa puntual gisa eta esparru mikroan garatu da. EEI da ziurrenik lehen esperimentazioa trinkoa, maila anitzekoa, iraupen luzekoa eta lurralde bateko

eragile ezberdinen lankidetzara sustatuta erronka berriei aurre hartzeko ahalegina egiten ari dena.

Edonola ere, gaur egun, globalizazioarekin eta konbergentzia teknologikoarekin batera, eraldaketa handiak bizi ditugu. Agenda publiko berrian, garrantzia hartzen ari dira, besteak beste: herrialdeetako egitura sozial eta demografikoaren transformazioa; ekonomia tertziarioren garrantzia; ezberdintasun sozial berriak;

auzi energetikoa eta digitala. Alde horretatik, trantsizio sakinak egiteko premia eta aukeren sasoi betean gaude. Gurean ere ari gara gobernanzako eredu berriak esperimentatzen, eta horietatik ikasten, besteak beste, lehiakortasun estrategietan, pertsona zaurgarriak laneratzeko eta gizarteratzeko programetan, mugikortasun jasangarrietarako trantsizioetan

Eskualde mailan arazo konplexuei ikuspegi sistemikoa erabiliz erantzuteko modu bat ekintza-ikerketa da. Ikerketa metodologia moduan ez ezik, lurralde baten garapenerako estrategia moduan ere ulertu eta garatu dugu

edota gizarte plural eta inklusiboetan pertsonak duintasunez elkarrekin errespetuan eta askatasunean bizi ahal izateko ekinbideetan, besteak beste.

## **Lurralde garapenerako ekintza-ikerketak**

Eskualde mailan arazo konplexuei ikuspegi sistemikoa erabiliz erantzuteko modu bat ekintza-ikerketak da. Gure proposamenean, ekintza-ikerketak, ikerketak metodologia moduan ez ezik, lurralde baten garapenerako estrategia moduan ere ulertu eta garatu dugu, gainera (Karlsen eta Larrea 2014, Costamagna eta Larrea 2018).

Ekintza-ikerketak, hasteko eta behin, ikerlariak eta horien eskutik unibertsitateak lurraldean joka dezaketen ezohiko rol bat mahaigaineratzen du. Ohiko irakurketak zera dio: ikerlariak errealitatea kanpotik aztertu, neurtu, ulertu eta azaldu behar dute. Zorroztasunaren izenean, printzipio horri ondoko gaineratzen zaio: ikerlariak ez dute inolako interakziorik izan behar aztertzen duten errealitatearekin, errealitate hori kutsatuko luketelako, eta, azken unean, ikerketaren bidez neurtu eta interpretaturikoa ez bailitzateke berezko errealitatea, ikerlariak manipulaturiko egoera bat baizik.

Bestelakoa da ekintza-ikerketak egiten duen proposamena. Ekintza-ikerketak egiterakoan, ikerlariak gizarte fenomenoak dituzte aztergai, alegia, gizataldeak eta horien arteko harreman ezberdinak eta horien bilakaerak. Aztergaiari ez zaio kanpotik begiratzen, baizik eta, ikertzaileak gizatalde horiekin modu dialogikoan arituz eta jarduera erreflexiboa errazteko baliabideak eskaini eta landuz, elkarrekin jakintza (teorikoa, praktikoa, enpirikoa, prozesuala) sortzen dute. Alde horretatik, ikerlariak gizataldearen egoeran eragiten dute, eta gizataldeak ere eragiten du ikerketan, eta ikertzailearengan. Hori ez da kutsadura edo manipulazio moduan ulertzen, baldin eta ikerlariak printzipio etiko zorrotzak jarraitzen badituzte, transparentziaz arituz taldearekin, gizataldearen jakintza eta erabakimenarekiko errespetu osoz jokatu eta

horren ahalduntzea bilatuz. Bestalde, ikerketa taldeak, prozesu dialogiko horretan, distantzia kritikoa hartzeko aukera eduki behar du, eta taldeko dinamikarekin kritikoa izateko askatasuna sentitu. Baldintza horiek betetzen ez direnean, prozesua bertan behera uztea da zentzuzkoena.

EAEn ekintza-ikerketaren hurbilketa berezi bat ondu eta garatu dugu, LGEI deiturikoa (Larrea 2020). Jatorrizko proposamena Orkestra – Lehiakortasunerako Euskal Institutuak egin zuen, eta azken urteotan erakunde ugariarekin batera esperimentatuz osatu eta hobetu da; orokorrean, gobernu maila desberdinekin lankidetzan arituta (udalak eta horien eskualde garapenerako agentziak, foru aldundiak eta Eusko Jaurlaritzak). 2009an Gipuzkoako Foru Aldundiarekin (GFA) hasi genuen elkarlanak garrantzi berezia izan du LGEIren garapenean.

Eta aurreko ataletan azaldu ditugun arazoei zer-nolako erantzunak eman zaizkie LGEIren bidez?

Alde batetik, LGEIk linealtasuna gainditzeko proposamena egiten du, plangintzaren inportantzia ukatu gabe, baina prozesu emergenteen garrantzia aitortuz. Urte hauetako esperientziak erakutsi digu plan batetik abiatzea lagungarria izan ohi dela, baina nekez espero dezakegu gizataldeen eraldaketa planaren aplikazio hutsetik etortzea. Gobernantza publikoaren eraldaketa prozesuan, gutxien-gutxienik, beste hiru prozesu osagarri gertatu behar dute (Aranguren eta Larrea 2015):

- Lehena ikasketa da. Eraldaketa ikasten goazen neurrian soilik gerta daiteke, eta plana egin ondoren elkarrekin arituz ikasten dugunak planean jasotakoak adina garrantzi du gizataldearen eraldaketa prozesuan. Hori dela eta, eraldaketa bideratu nahi duen gizataldeak, ikasketa prozesuari bere tokia eman nahi badio, onartu beharra dauka plana egin zuenean ez zekiela gaiak, ekosistemaz edota lurraldeko gaitasunei eta premiei buruz eraldaketa gauzatzeko jakin beharreko guztia.
- Bigarrena negoziazioa da. Gizataldean izaten diren botere jokoak eta interesen arteko konkurrentzia onartzea ezinbestekoa da, baita ikerlari eta gainontzeko eragileen

artean izaten direnak ere. Eraldaketak zer bide urratuko duen, eta nolakoa izango den, negoziazioaren bidetik argitu eta jakin ohi dugu.

- Hirugarrena eztabaida ideologikoa da. Gizarte eraldaketa sakoneko prozesua da. Zentzu horretan, eraldaketa gertatuko bada, parte hartzaileek euren sakoneko balio eta sinesmenen kontzientzia hartu behar dute, eta horien inguruan taldean dauden ezberdintasunak eztabaidatzeko jarrera eta portaera izan behar dituzte. Ikasketa eta negoziazioa ez badira sakoneko ikuspegi horiek kontuan hartuta egiten, eraldaketa azalekoa izaten da.

Bestalde, gobernantza publikoaren eraldaketa prozesuan konplexutasuna eta ikuspegi sistemikoa kontuan hartu eta landu daitezzen, LGEIk ekintza-ikerketak sistemikoaren zenbait printzipiori kontu egiten die (Larrea 2019). Alde horretatik, gizataldeko harremanetan zuzendaritza eta lidergo formalak egon daitezke, eta horiek normalean prozesuaren oinarritzko baldintzak eta arauak jarri ohi dituzte. Hala eta guztiz ere, lidergo horietatik ez da posible izaten eraldaketa prozesuaren konplexutasun osoa ulertzea edota azpialde bakoitzaren unean uneko interesak, kezak, egin-asmoak gidatzea. Ezer bada garrantzitsua, hori da eraldaketa prozesuko gizataldearen baitako azpialde ezberdinei –gehientsuenetan prozesu berean sortu edo aliatuak– euren prozesua definitu eta garatzeko aukera ematea. LGEIn oinarrituriko esperientzia ezberdinetan berretsi dugu eraldaketako prozesuen baitan prozesu paraleloak gara daitezkeela. Eta hori emankorra da, betiere, azken helburuak partekatzeko eta elkarrengandik eta elkarrekin ikasteko, eta negoziatu eta eztabaida ideologikoan aurrera egiteko, une oroko ahalegin partekatua –eta erantzunkidetasunez– egiten bada. Jakina, esperientzia berean marko orokorra eta horri loturiko arauak ezarri ohi dituen lidergo formal bat eta modu emergentean sortzen diren prozesu paraleloak daudenean, kaos sentazioa egon daiteke. Oreka hori mantentzea izaten da erronka nagusietakoa, LGEI arazo konplexuei modu sistemikoan erantzuteko erabiltzen denean.<sup>1</sup>

## Etorkizuna Eraikiz Think Tanka

Gipuzkoako Foru Aldundiak (GFA), 2016an, EEI, lankide-tzaren bidetik, eta esperimentazioan oinarrituz, lurraldearen oraingo eta etorkizuneko erronka handiei erantzuteko tresna nagusi gisa definitu zuen (Barandiaran, Canel eta Bouckaert 2023). Sei urte hauetan, EEIk 140 egitasmo berritzaile bultzatu eta 26 proiektu experimental ipini ditu abian, eta foru programak lurralde mailako 11 proiektu eta estrategia ditu indarrean. Ekimen ezberdin horien bidetik, gainera, EEIk 50.000 pertsona eta lurraldeko 50 erakunde baino gehiago mobilizatu ditu.

Horiez gainera, EEIk, LGEIren bidez, esperimentazio aktiboaren alde egin du bi eremu gehiagotan. Horrekin bilatu da, esperientzia zehatza eta kontzeptualizazio abstraktua eta behaketa erreflexiboa eta esperimentazio aktiboa etengabe

Sei urte hauetan,  
Etorkizuna Eraikiz  
foru programak 140  
egitasmo berritzaile  
bultzatu eta 26 proiektu  
experimental ipini ditu  
abian, eta lurralde  
mailako 11 proiektu eta  
estrategia ditu indarrean

errepikatuz, ikaskuntzak modu partekatuan lortzea, edo bilaketa hori ipar izatea, behintzat. Lehen lan eremua GFAko administrazio publikoa izan da, horren gobernantza eredu transformatzeko helburuarekin, ekinez ikasi (*action learning*) metodologian oinarriturik. Bigarren lan eremu nagusia hiru gune izan dira (EEIren Lurralde Garapenerako Laborategia, EEI Think Tanka eta Lankidetzazko Gobernantza-

ren Laborategia). Kasu horretan, LGEI berariaz aplikatuta, eta herrialdeko beste erakundeekin arituta, lurralde mailako lankidetzazko gobernantza eta kultura sakondu eta hedatu nahi izan da.

EEI Think Tanka 2020ko ekainarekin hasi zen lanean; intentsitate gehiago ala gutxiagorekin, 90 pertsonak hartu dute

parte, lau arlotan bereizita: kultura politiko berria, lanaren etorkizuna, gizarte politikak, klima aldaketa eta berreskuratzeko berdea (Larrea eta Karlsen 2021). Talde bakoitzean daude GFAko arloko ordezkari politikoak eta politiken ekosistemako erakunde nahiz pertsonak, zeinak gutxienez hilean behin biltzen diren; lau taldeak batera urtean zehar hiruzpalautan elkartzen dira, eta zuzendaritza eta jarraipen talde bana ere badago, politikariek eta ikertzaileek osatuak.

Bi lan eremu nagusi horietan, esperientzia zehatzen bidez ikasiz, arlokako erronkentang erantzun sistemikoak bilatzearekin batera, guztiek badute xede orokor bat eta bera: lankidetzazko gobernantza esperimentatzearen bidetik, lurraldean kultura politiko berria trinkotzea. Xede orokor horren ardura zehatza Kultura Politiko Berria (KPB) Think Tankak izan du, eta bera arduratu da bi lan eremuetako aktibitate eta gogoeta guztietan gai horri buruzko gaiak bideratzeaz ere.<sup>2</sup>

## **Lankidetzazko gobernantza publikoa**

KPBko taldea, 2021eko udaberritik aurrera, bi lerrotan aritzen lanean: (i) lankidetzazko gobernanzako aditu ezberdinekin ikuspegi teoriko eta kontzeptualen kontrastea; (ii) administrazio publikoaren eta lurraldeko politiken gobernantza ereduak eraldatzeko proiektu errealean esperimentazioa, zeinak auzi praktikoen eta operatiboen inguruan ere deliberatzeko aukera eman digun.

Ikaskuntza horietatik abiatuta, 2022ko maiatzetik azaroa bitartean, KPBko taldekideen arteko deliberazioa abstrakzio gehixeagoko lanetan zentratu da. Jarraian, hiru ikaskuntza orokor jasotzen dira.

### **Eredu emergente eta plurala**

EEI eta lankidetzazko gobernanzaren ulermena eta artikulazioa prozesu irekia ari da izaten, erakunde askoren parte hartzean oinarrituta. Gainera, prozesu horri buruz deliberatu

egiten da (erreflexibitatea), eta antolakuntzako, erlazioko, ku-deaketako zein estrategiako ikaskuntza ezberdinak denbora errealean gaineratu eta probatzen dira.

Hasiera batean, ziurrenik, herri agintariek, edo EEIren lider formalek, gobernantza publiko berria, inplizituki behintzat, eredu formalizatu bat izatera iritsiko zela irudikatzen zuten, baita beste erakunde askok ere. Alde horretatik, plan moduko bat diseinatu, eta inplementazio bidean jarri zen, lurraldeko politikak eta erakundeen arteko erlazioak eta ardurak eredu horretara doituko zirela uste izanda. Eredu ezberdin bat, konplexuagoa, baina ohiko erara modu lineal samarrean eta deterministan planifikatua, nolabait esateko.

Hasierako planaren eta gaur egungo ekimenaren artean badira desberdintasunak, ordea. Alde batetik, lankidetzazko gobernantza modu emergentean ari gara eratzten. Bestetik, prozesu horrexek zera berretsi digu: lankidetzazko gobernantza ere, politikaren, xedearen, kulturen eta gaitasunen arabera, modu askotara ulertu eta garatzen dela.

Badira esperientziak zeinetan herri erakundea eta gobernua diren erdiguneko, eta lurraldeko erakundeei agenda politiko hobetu eta eraginkor egiteko asmoarekin parte hartzeko aukera ematen zaie. Egiaztatu dugunez, lurraldeko erakundeek ere, hainbatetan, zuhurtasunez hartzen dute bestelako lidergoak, gaitasunak edota ardurak lantzea. Bigarren esperientzia sorta batek, berriz, gobernantza agenda publikoaren eremuan kokatzen du. Kasu horretan, erabakiguneak, jardun eremuak, legitimitateak eta betekizunak erakunde bakoitzak ditu bereak, baina erronka, helburu edo programa adostu samar bat ere badago, eta, elkarrekin deliberatzen duten heinean, gauza arrunta da batak bestearen ikusmoldean edota jardueretan eragitea.

Hirugarren esperientzia sorta komunitarioa da, edo subjektu politiko berri bat, zeinetan lurraldekoak diren erabakimena, baliabideak, estrategiak eta lidergoak. Kasu aurreratu bat da, gurean oraintsu esperimentatzen ari garena; halako esperientzia baten berme demokratikoak zer-nola blindatu eta landu

argitzea da auzi inportanteetako bat. Gobernantza ulertu, antolatu, formalizatu eta aurrera eramateko modu berri eta ezberdin baten adibide dira EEIn Gipuzkoaren etorkizunerako proiektu estrategikoak gara daitezen azken urteotan martxan ipinitako lehentasunezko hamaika erreferentzia zentro.

Bigarren eta hirugarren esperientziak sustatzen dituen heinean da EEI berritzailea, noski. Ikertzaileon egitekoetako bat izango da testuinguruko faktoreen arabera lankidetzazko gobernantza optimoak egon ote litezkeen argitzea. Neurri bategan, eredu bakoitzaren zilegitasun demokratikoa eta berme juridikoa ere horrek argituko dizkigu. Guztiarekin, EEI, gaur egunean, lankidetzazko gobernantzaren aldaera ezberdinekin osatu eta ontzen ari den lurralde mailako estrategia adostu, sendo eta engonkortua da.

### **Zilegitasunaren auzia**

Demokrazia ordezkatzaillearen premisa teorikoez diote herri erakundeen ardura eta betekizuna dela erabakiak hartzea; pertsona eta erakundeek alde bateko interesak baizik ez litzukete izango, gainera. Guztien ongiar arduratzeko zilegitasuna eskusiboa da, azken unean. Parte hartze publikora irekitako esperientzia ezberdinei buruzko kasu ikerketek orokorrean tesi hori berresten dute; balio judizioetan, batzuek hori hala izatea ontzat emanez, eta besteek kritika zorrotza eginez.

LGEI baliatuz esperimentatzen ari garen lankidetzazko gobernantzak, ordea, bestelako aukera teoriko, praktikoa eta enpirikoa bat zabaldu digu. Jakina, LGEI metodologia eta estrategia berezia da, epe ertain-luzekoa; lurraldeko erakunde ezberdinen gaitasun eta baliabideak mobilizatzen ditu, eta konfiantzak trinkotu eta hedatzeko gaitasun kulturalak lantzeari garrantzi berezia ematen dio, besteak beste.

Ekintza-ikerketaren bidez, esperientzia eta bizipenen inguruan elkarrekin deliberatu eta landuriko jakintza berri horiek gure jardueretan probatzerakoan, hainbat gai edo ideia azaleratu eta ahalbidetu dira. Hiru dira esanguratsuenak:

(i) lankidetzazko gobernantzaren bidez erantzunkidetasuna aukera instituzional eta kultural bezala lantzea; (ii) erakunde ezberdinek erabakien eta horiei loturiko ondorio eta eraginen gaineko erantzukizuna hartzea; (iii) zilegitasun ezberdinak eta horien garrantzi estrategikoa aitortzea.

### **Erantzunkidetasun kultura**

LGEI testuinguru kultural edota sozioekonomiko zehatze-tan garatzen da. Alde horretatik, ekintza-ikerketak pertsona ezberdinen kultura politikoak (guztion auziei buruzko hautemate subjektiboak eta orientazio psikologikoak) ere azaleratu ditu, noski.

Esperientziei buruz deliberatzeko gai edo kezketan, baita deliberaturikoa ekintzan sakontzerakoan ere, zenbait kasutan ikuspegi komunitarioaren arrastoak garbiak izan dira. Horri zor zaizkio agenda politikoa zein publikoa lankidetzazko gobernantza berriak esploratuz garatzeko adorea, eta ekimen askotan erantzunkidetasun kulturak pisua hartu izana. Zalan-tzarik gabe, LGEI aukera berriak irekiko ditu aurrerantzean ere. Jakitun gara deliberazio taldeetako pertsona eta erakunde askotan guztion auziei buruz ardurak hartzeko gogoia, ausardia eta eskuzabaltasuna modu mailakatuan eta elkarrekiko konfiantzak bizkortzearen bidetik sendotzen ari direla.

Lankidetzazko gobernantza, azken unean, antolaera eta prozedurazko kontu huts bat baino gehiago, disposizio instituzional eta kultural ezberdin batzuen adierazpena (eta lanketa) ere izan daiteke. Hori dela eta, lurraldeko elementu singularrek zer garrantzi eta potentzialtasun dituzten esploratu, ikertu eta adoretzea izango da gure jomuga berrietako bat, noski.

Itxaropen horixe zuen EEIk bere jatorrizko formulazio komunitarioan, eta, neurri batean behintzat, berretsi ere egin da. Aipatu bezala, ordea, lankidetzazko gobernantza ezberdinak daude lurraldean. Anbibalentzia horretan errotzen eta kultibatzen da EEI, LGEIri esker ikasten ari garenez. 🌟

### Oharrak

1. Ideia horiek esperientzia ezberdinak bizi eta ikertuta osatu ditugu. LGEIren adibideetako bat da jarraian landuko dugun EEI Think Tanka. Talde horretan bizitako gogoetetan oinarrituta, LGEIri buruzko gure ikaskuntzak modu analitikoan, sakonean eta zehatzean bildu eta garatu ditugu (Eizagirre, Larrea eta Tapia 2023).
2. Gipuzkoako lurraldean kultura politiko berriari buruzko ekarpen konzeptualak, baita metodologia eta esperientzia berritzaileak ere, hemen jaso ditugu: Etorkizuna Eraikiz Think Tank (2022).

### Bibliografia

- Aranguren, M. J.; Larrea, M. (2015): 'Territorial strategy: Deepening in the «how»?', in J. M. Valdaliso eta J. R. Wilson (argk.): *Strategies for shaping territorial competitiveness*, Londres, Routledge, 55-72.
- Barandiaran, X.; Canel, M.; Bouckaert, G. (argk.) (2023): *Building Collaborative Governance in Times of Uncertainty. Pracademic Lessons from the Basque Gipuzkoa Province*, Leuven, Leuven University Press.
- Canto, P.; Costamagna, P.; Eizagirre, A.; Larrea, M. (2018): 'Challenges for co-generation in the search for social impact of the university: a case of the construction of a dialogic space through action research', *European Public & Social Innovation Review* 3(1), 46-67.
- Costamagna, P.; Larrea, M. (2018): *Facilitative actors of territorial development. A social construction-based approach*, Bilbo, Deustuko Unibertsitatea.
- Eizagirre, A. (2011): 'La precaución como principio de acción sostenible', *Isegoría* 44, 303-324.
- (2020): '¿Nuevos patrones de investigación? Dinámicas de apertura y cierre en el proceso de integración socio-técnica', *Arbor* 195(794), a528. doi: 10.3989/arbor.2019.794n4002.
- Eizagirre, A.; García Fronti, J. I. (2021): 'Research dynamics at european universities: changes, tensions, and possibilities', *Sociologia, Problemas e Práticas* 100, 125-141.
- Eizagirre, A.; Rodríguez, H.; Ibarra, A. (2017): 'Politicizing Responsible Innovation: Responsibility as Inclusive Governance', *International Journal of Innovation Studies* 1(1), 20-36.
- Eizagirre, A.; Larrea, M.; Tapia, F. (2023): 'Active Experimentation Through Action Research: The Experience of Etorkizuna Eraikiz Think

- Tank, in X. Barandiaran, M. Canel eta G. Bouckaert (argk.) (2023), 125-138.
- Eizagirre, A.; Udaondo, A. (2020): *Eraldaketa globalari neurria hartzen: euskal gizartea aro ekonomiko berrian*, Arrasate, Mondragon Unibertsitatea.
- Etorkizuna Eraikiz Think Tank (2022): *Kultura politiko berri baten erakuntza Gipuzkoan: Kontzeptuak, metodologia, esperientziak*, Donostia, Gipuzkoako Foru Aldundia.
- Karlsen, J.; Larrea, M. (2014): *Territorial Development and Action Research. Innovation Through Dialogue*, Farnham, Gower.
- Larrea, M. (2019): 'Systemic action research as a strategy to face the institutionalization of participatory approaches: A case study in the Basque Country', *Systemic Practice and Action Research* 32(6), 645-662.
- (arg.) (2020): *Roots and Wings of Action Research for Territorial Development. Connecting Local Transformation and International Collaborative Learning*, Bilbo, Deustuko Unibertsitatea.
- Larrea, M.; Karlsen, J. (2021): 'Think tanks for a new generation of regional innovation policies', *European Planning Studies* 30(11). doi: 10.1080/09654313.2021.1985085.
- Rodríguez, H.; Eizagirre, A.; Ibarra, A. (2019): 'Dynamics of Responsible Innovation Constitution in EU Research Policy: Tensions, Possibilities and Constraints', in R. von Schomberg eta J. Hankins (argk.): *Handbook of Responsible Innovation. A Global Resource*, Cheltenham eta Northampton, Edward Elgar Publishing, 167-180.