

Ekai

center



TOKIKO GARAPEN EKONOMIKOA

Oinarriak

2012

Egilea:



Laguntzailea:



© 2012 EKA Center Fundazioa

Goiru Kalea 1-A

20500 ARRASATE (GIPUZKOA)

Tel. 943 25 01 04

www.ekaicenter.eu

L.G.: SS-369-2013

Taldearen zuzendaritza lana: ADRIAN ZELAIA ULIBARRI

Laguntzaileak: EÑAUT APAOLAZA AMENABAR

ERRUKANE APERRIBAI UNAMUNO

GOTZON GONDRA ELGEZABAL

Azaleko argazkia: EÑAUT APAOLAZA AMENABAR

Argitalpenaren koordinazioa: IDAZTI (www.idazti.com)



TOKIKO GARAPEN EKONOMIKOA

Oinarriak

2012

AURKIBIDEA

1. SARRERA

1.1 SARRERA	11
-------------------	----

2. OINARRI KONTZEPTUALAK

2.1 TOKIKO GARAPENA ETA ERREGIO GARAPENA	15
2.2 LURRALDEA ETA ELKARLOTURAK	19
2.3 TOKIKO EKONOMIA ETA AURRERAKUNTZA	21
2.4 BALOREAK ETA TOKIKO EKONOMIA	25

3. OINARRI INSTITUZIONALAK

3.1 TOKIKO GARAPEN EKONOMIKOAREN ANTOLAMENDUA EUSKADIN	31
3.2 EUSKAL ARAUDIA	35
3.3 UDALERRIAK ALA ESKUALDEAK	39
3.4 UDALERRIAK ALA ESKUALDEAK EUSKADIN	43
3.5 GALIZIAKO 7/96 LEGEA ERREFERENTZIAKO EREDU GISA	47

4. ERAGILEAK

4.1 EZAGUTZA SAREAK	53
4.2 IKERGUNEAK	55
4.3 IKASTETXEAK	57
4.4 ENPRESAK PROZESUAN	61
4.5 ENPRESAK ETA TOKIKO AGINTEA	65
4.6 ENPRESEN ALDEKO LAGUNTZAK	67
4.7 PROZESUAREN LIDERGOA	71

5. ESTRATEGIA PROZESUA

5.1 ESTRATEGIA PROZESUAREN OINARRIAK	77
5.2 INFORMAZIO ESTRATEGIKOA	79
5.3 EZAGUTZAREN KUDEAKETA	81
5.4 ERAGILEEN ARTEKO HARREMANAK	85
5.5 DIBERTSIFIKAZIORAKO ESTRATEGIAK	89

6. AZPIEGITURAK

6.1 TOKIKO GARAPENA ETA AZPIEGITURAK	95
6.2 TOKIKO AZPIEGITUREN FINANTZABIDEAK	99
6.3 TOKIKO AZPIEGITUREN GOBERNANTZA	101

1. SARRERA

1.1 SARRERA

Garapen ekonomikorako politiken barnean, orain arte oso gutxitan eta sakontasunik gabe landu da tokiko garapena. Azterketa zientifikoak eta ahalegin politikoak estatu nazionalen esparruan kokatu dira, batez ere. Orain dela hamarkada bat ingurutik hona, ordea, erregio-politikek gero eta garrantzi handiagoa hartu dute garapen ekonomikorako politketan. Eta orain urte pare bat edo, guztiz argi geratu da tokiko garapenerako politika eraginkorretan oinarritzekotan, zer nolako garrantzia duten erregio-politikek.

Maila zientifikoan, ia dena dago aztertu gabe tokiko garapen ekonomikorako politketan. Esperientzia zehatzak aztertzeko hainbat lan egin dira, baina oso zaila da esperientzia horiek beste testuinguru batzuetan ezartzea, tokiko testuinguruak anitzak direlako eta udal eta eskualde batzuen eta besteen arteko egiturazko ezberdintasunak ere nabariak direlako.

Oso testu gutxi daude ezagutza esparru hori modu sistematikoan aztertzeko, nahiz eta politika ekonomikoan hain eragin handia izan.

Europar Batzordeak berak onartu du erregio-estrategiak tokiko garapenean oinarritzeko beharra. Tokiko garapenerako estrategiek –horien barnean sartuta udalak zein eskualdeak– berebiziko garrantzia dute epe luzera garapen-politikan funtsezkoenak diren esparruetan: balioetan, motibazioan, berrikuntzan, prestakuntza teknologikoan, azpiegiturretan eta jarduera ekonomikoa lurraldean sustraitzean.

Hori guztia kontutan harturik, argitalpen hau prestatzeko erabakia hartu zuen EKAI Centerrek. Bertan, tokiko ekonomia-garapenerako funtsezkoak diren alderdiak ikuspegi estrategiko batetik landu dira, bai tokiko eragile publikoei dagokienez, bai eta tokiko garapenean interesa duten enpresa eta beste eragile pribatuei dagokienez ere.

2. OINARRI KONTZEPTUALAK

2.1 TOKIKO GARAPENA ETA ERREGIO GARAPENA

1.- Jakina denez, herrialde aurreratuen garapen ekonomikorako politikak eratzeko joera berriak garrantzi handia aitortzen die eskualdeko eta tokiko politikei.

2.- Eskualdeko politiken eginkizunek –Europako eremuan gutxienez– gutxika argitzen ari diren bide estrategiko batzuei erantzuten diete. Europar Batasunaren ikuspuntu orokorretik horixe gertatzen da, behintzat, baina ez da berdin gertatzen tokiko politikei emandako eginkizunekin.

3.- Zaila da tokiko ekonomia-garapenerako estrategiak eta politikak kontzeptu orokorren barruan kokatzea, dela kontzeptu teoriko edo doktrinala, dela eskualdean edo nazio mailan zehaztutako estrategia.

4.- Gure ustez, guzti hori logikoa da eta, batzuetan, tokiko ingurunearen ezaugarrien barruan dago sartuta.

5.- Eremu geografikoa murrizten doan heinean, inguru batzuen eta besteen arteko egitura ezberdintasunak handitzen doaz. Ez da posible hiri handi batentzat edo produkzio zentroetatik urrun dagoen nekazaritza-eskualde batentzat helburuak eta beharrak homogeneizatzea.

6.- Ondorioz, egitura nahiz oinarri aldetik, tokiko garapen ekonomikorako estrategien egoera eta helburuak ezberdinak dira lurralde batetik bestera, eta horrela izatea egokia da, gainera.

7.- Eskualde konkretu baten lurraldeko garapen ekonomikorako egiturek izaera asimetricoa izan behar dute. Halatan, eskualdeko edo probintziako estrategiek asimetria hori kontuan izan behar dute eta, beraz, lurralde batzuetan edo besteetan modu zuzenago batean jokatu beharko dute, bakoitzaren lurraldeko estrategiak zehazteko beharraren edo ahalmenaren arabera.

8.- Udalerriko, eskualdeko edo probintziako garapen ekonomikorako estrategiak bultzatzearen garrantzia oso lotuta dago lurralde bakoitzeko enpresen ezaugarriekin eta, bereziki, leku horretako enpresen tamainarekin.

9.- Adibidez, tokiko garapen ekonomikorako politika eta estrategiak garrantzi handikoak izan daitezke enpresa txikientzat; enpresa handientzat, aldiz, eskualdeko, nazio mailako edo Europa mailako politikek dute garrantzia.

Ezagutza-sareen ikuspuntutik, ETE-entzat tokiko eremuak dira konfiguraziorako eremu egokienak; enpresa handientzat, ordea, eskualdeko eremua da egokiena, gehienetan kluster prozesuen bitartez.

10.- Zentzu horretan, garapen ekonomikorako politketan tokiko garapenari eman zaion garrantzi handiak erlazio zuzena du enpresa txiki eta ertainek aurrerapen ekonomikoan izan duten onarpenarekin.

11.-Sektore-espezializazioko irizpideek, aldiz, beste norabide batetan funtzionatzen dute. Sektore-bateratasuna behar duten politika- edo estrategia-jarduerak, estatistika arrazoiak barne, errazago burutzen dira eskualde mailan tokiko mailan baino. Beti, noski, lurraldeko enpresen artean bateratasun sektorialak dauden ala ez kontuan izanik.

12.- Horrek esan nahi du probintzia edo eskualdeko politiken artean –tokiko edo eskualdeko politika eta estrategien eginkizunen mugaketaren ondorioz–, printzipioz, irizpide ordezkatzailerik bat jarraitu behar dela.

Udalerrri eta eskualdeek tokiko ezagutza-sareen konfigurazioaren aukerak antzeman eta kudeatu behar dituzte, lurraldeko enpresetan dauden sinergiak erabiliz (gehienetan sektorialak edo teknologikoak) eta jakinik tokiko inguru batzuetan ezagutza-sare horien erabilera trinkoa egin ahaliko dela, baina beste batzuetan, aldiz, zailagoa izango dela.

13.- Tokiko, probintziako eta eskualdeko erakundeen jardueraren aukerak oinarri hartuta, enpresen arteko lankidetzak- aukerak aurkitu eta kudeatu behar dira, eta tokian-tokian/eskualde-mailan kudeatzen ez diren aukerak aprobetxatzen dituzten ezagutza-sareak bultzatu behar dira.

14.- Horrek ez du esan nahi eskualdeko politikek tokiko garapenarekiko jarrera pasiboa hartu behar dutenik. Alderantziz, enpresen ezagutza-sareen kudeaketaren eta bultzadaren osagarritasuna onartuta, garapen ekonomikoan aktibo ez dauden tokiko lurraldeen protagonismoa onartzea suposatzen du. Edota, beste ikuspuntu batetik, prozesu horien dinamizazioan tokiko erakundeek dagokien eginkizuna betetzen dutela ziurtatzea.

15.- Probintziako/eskualdeko politika eta estrategien eginkizunean, toki/lurraldeen estrategien arteko koordinazioa ere ziurtatu behar da. Horrek alboko eskualdeko edo probintziako tokiko prozesu estrategikoetan parte hartzea izatea suposatu dezake.

16.- Tokiko garapen ekonomikorako politiken dinamizazioa bultzatzearen ondorioz, probintziako edo eskualdeko politikek euren eremu funtzionalak, erakunde-esparrua eta euren finantzaketa aztertu behar dituzte.

Erakunde mailan, nabarmena izan daiteke probintzia- edo eskualde-eremutik, orokorrean, garapen ekonomikorako prozesu estrategikoak udalerrri edo eskualde mailan kudeatu behar ote diren aztertzea: udaletxeek edo mankomunitateek kudeatuko dituzten, horretarako sortu diren garapen-agentzia edo -fundazioek kudeatuko dituzten, beste lurraldeen partaidetza izango den, etab. Noski, ordezkartza-irizpidea eta eginkizunen banaketa asimetrikoa kontuan izanda,

arauketan zuhurtasuna gomendatzen da, jarduera orokor horiek –aruketa egokia ez dagoenean- aholkularitza-, koordinazio-, bultzada- edo finantzaketa-alorrera bideratuz.

Noski, probintzia edo eskualdeko tokiko garapeneko prozesu estrategikoen zatikako finantzaketa prozesu horiek bultzatzeko tresna garrantzitsua izan daiteke, erakunde eskema zorrotzak edo tokiko ingurune bakoitzaren ezaugarrietara egokituta ez dauden eskemak finkatu barik.

2.2 LURRALDEA ETA ELKARLOTURAK

1.- Jakina da eragile ekonomikoen arteko lotura-prozesuak funtsezko alderdia direla berrikuntzan oinarritutako lurraldeko garapen-politiketan. Berrikuntza, funtsean, eragileen kontaktuen bitartez sortzen dela ulertu da, eta elkarlotura horien indar eta mekanismoak dira politika horien funtsezko helburu bat.

2.- Eragile ekonomikoen arteko lotura-mekanismoak bereziak dira toki-mailan, nazio-mailako arazoan aldean, eskualdeko ekonomia-garapenaren prozesu estrategikoaren ondorioz.

3.- Alde batetik, tokiko/eskualdeko inguruan ohikoa da elkarrekiko ikaskuntza-prozesua bene-benetan bultzatzen dituzten harremanak aurkitzea.

4.- Alabaina, tokiko/eskualdeko inguruek askotan ez dute neurri egokia lotura-mekanismo garrantzitsuenetariko bat modu eraginkorren bideratzeko, eragile ezberdinen arteko loturako erakunde-tresnez eratuta daudelako.

5.- Salbuespenak izan ezik, sektore pilaketa garrantzitsua duten eskualde inguruetan ere gertatzen da hori, enpresa ikuspuntutik edo erakundearen ezagutzaren ikuspuntutik, hau da, ikastetxe edo ikerguneen ikuspuntutik.

6.- Eragile ekonomikoen arteko loturek eskualde-maila gainditzen dute, batez ere biztanleria handiko eskualdeetan eta, bereziki, hurbileko eskualdeekin lotura egokia duten eskualdeetan. Isolatutako udalerrri edo eskualdeetan eragile ekonomikoek lurraldeko beste eragileekin bene-benetako lotura formalak edo informalak ezartzeko bultzada izan dezakete; beste eskualde batzuetan, ostera, ohikoa da lotura horiek tokiko edo eskualdeko beste eragileekin bene-benetako modu batetan ezartzera bultzatzea.

7.- Lehenik, enpresa-eremuan gertatzen da hori. Gutxitan lortzen dira sektore-sareak eskualde mailan. Gehienetan, sektoreko klusterrek eskualdeko edo nazio mailako eremua izaten dute.

Sektore mailan lotutako ETE multzo handiak dituzten eskualdeetan ezagutzare berritzaileak eratzeko eta bultzatzeko aukera handiak dituzte, tokiko ekonomia-garapenerako ezinbestekoak izanik. Baina egoera hori ezohikoa da. Nabarmena denez, lehiakortasun zuzenak lotura-sareak sortzeko zailtasuna dakar, baina enpresek haien harreman "sistemikoak" bultzatzen dituzte hurbileko sektore eremuetako beste enpresekin.

8.- Nabaria denez, hau ez da beti horrela izaten eta, batzuetan, Euskal Herrian, Debabarrenean sektore-mailan edo Debagoienean erakunde-mailan gertatzen den bezala, eskualde-mailan enpresek –lotura-sareak sortzen dituzten kasuetan–, ildo horiek berrikuntza sistemak bultzatzeko lotura-tresnatzat erabiltzeko aukerak handiak dira.

9.- Unibertsitate mailako ikastetxeak nazioz gaineko eskualde izaerarekin eratzen dira. Horren ondorioz, erdigune horien eta tokiko/eskualdeko inguruaren arteko loturak lurraldeko ekonomia-garapenaren arabera mugatzen dira.

10.- Ez da berdina gertatzen, ordea, lanbide-ikastetxeekin, espezializatutakoetan ezean. Sarritan gertatzen da lanbide-ikastetxeek eskualde mailako funtsezko orientazioa izatea. Kasu horietan, aurreko esperientziak esango digu ikastetxe horiek –eta enpresa inguruarekin duten harremana– zer puntura arte bihurtu diren funtsezko osagaiak lurraldeko garapena bultzatzeko; azkenean, eskualdeko berezko estrategien ekimen eta aurrerakuntza bihurtu dira. Guzti hori ikastetxeetan araututako heziketaren inguruan ikastetxeen harremanaz eta lurraldeko enpresen harremanez gain, askotan enpresentzat interes handikoa izanik, arautu gabe dagoen heziketan, ikasleen praktikan, produktu eta zerbitzuen eta enpresa jarduera berria garapen proiektuetan oinarritu da.

11.- Alabaina, ikerguneek nazioz gaineko eskualde ikuspegi bat izaten dute, bai ikuspegi orokor batean, bai sektore mailako ikuspegi batean. Ikastetxe horien espezializazio-joera logikoa produkzio sektore edo teknologia zehatz batetan, maiz, enpresa eremuko harremanak teknologi zehatz bat erabiltzen duten jarduera sektore edo gaur egungo enpresekin ezartzera jotzen dute. Horren ondorioz, tokiko edo eskualde eremuan –salbuespenak izan ezik- eskualde izaerako berrikuntza ikaskuntza sareen ezarpena mugatua da.

12.- Horrek ez du esan nahi –sektore elkarketa handiak ez dituzten eskualdeetan ere– ez dagoenik ikaskuntza-sareak edo enpresa berrikuntza-sistemenak eratzeko garrantzia duen eremurik. Zentzu horretan, ikaskuntza eta berrikuntza inguruak bultzatzeko sinergia-eremuak edo eragile ezberdinen arteko elkartze-eremuak antzematea da lurraldeko estrategien funtsezko eginkizuna.

13.- Batzuetan, udalerriko edo eskualdeko kluster batentzat neurri egokia izan ez arren, eskualdean kokatutako sektoreko enpresa batzuek informazio-banaketa, ikaskuntza edo berrikuntza zehatz bat sortzeko interesa izan dezakete. Antzekoa gertatu daiteke tokiko/eskualdeko eremuan eta ikastetxearen eremuan kokatutako ikergune zehatz batean inplikaturako lurraldeko enpresen artean.

2.3 TOKIKO EKONOMIA ETA AURRERAKUNTZA

- 1.- Nahiz eta eskualde- edo nazio-mailan hain ohikoa izan ez, ekonomia-politikako faktore instituzionalek ere badute eragin garrantzitsua tokiko garapen ekonomikorako politketan.
- 2.- Gauzak horrela, eskualde edo udalerriko interes orokorraren eta garapen ekonomikoa bultzatzeko politiken arteko kontraesanak ez dira hain noizbehinkakoak izaten.
- 3.- Izan ere, tokiko arduradun publiko batzuek enpresa garapenaren aurkako jarrera ideologikoak dituzte.
- 4.- Batzuetan, ingurune zehatzetan, erakunde publikoak kexu dira lurraldeko enpresa batzuen jarrera eta estrategiak direla-eta. Askotan, enpresa horiek tokiko ekonomian pisu handia dute eta hainbat jatorritako arazoak sor daitezke, batzuetan tokiko kudeaketa publikoko arazo zehatzei lotuta, beste batzuetan izaera sozialei lotuta, eta, maiz, ingurunearen egiturazko arazoei lotuta.
- 5.- Izan ere, tokiko erkidego batzuetan aurrerapen ekonomikoa eta gizarte aurrerapena ez datoz beti bat. Batzuetan, jabetasun orekatuko erregimena duen nekazaritza-erkidego batean industria bat ezartzearen ondorioz, desitxuratzeak eta ordura arte ezezagunak izan diren ezberdintasun sozialak agertzen dira, eta ondo finkatuta egon den oreka sozialak apurtzen dituzte. Ohikoa da, halaber, lurraldeko batzuekiko errenta mailaren ondorioz garapen ekonomikoa sortzea baina oreka eta kohesio sozialen ikuspuntutik atzera pausua izatea.
- 6.- Maiz, dikotomia soziala sortzen dute: alde batean, prozesu horiek enpresa-jarduera berriarekin ekonomikoki irabazten duten biztanleak daude eta, beste aldean, oreka soziala apurtzen dela ikusi eta egoera berriarekin ekonomikoki kaltetuta sentitzen direnak.
- 7.- Tokiko garapen ekonomikoa bultzadak, sarritan, kalteak sortzen ditu ingurumenean; hain zuzen, industrializatutako eskualdeek eta udalerriek ondo ezagutzen dute arazo hori. Tokiko biztanleek egoera horren aurka egin izan dute, biztanleek faktore horri balio handiagoa aitortu diotelako, aurrerapen materialari baino.
- 8.- Ondorioz, XX mendeko azken hamarkadetan, erresistentzia sozialak garatu dira garapen ekonomikoa gizartearen, ingurumenean edo osasun publikoan ondorio negatiboak eragin dituelako –toki batzuetatik besteetara alde handiak egon badira ere-.
- 9.- Dialektika hori Europako eskualdeetako garapen kualitatibo handiagoaren bidetik gainditu behar da, garapen teknologikoan, heziketan eta berrikuntzan oinarrituta.

10.- Horrela, garapenaren ondorio soziala bi alderdi argitan bereizten da, aurreratutako herrialdeetan eta hain aurreratuta ez daudenetan.

11.- Hain aurreratuta ez dauden herrialdeetan, garapen exogenoko estrategiek edo azpiegitura fisikoek garrantzi estrategiko handia izan dezakete, eta zaila gerta daiteke gaur egun biztanle-multzo desberdinen artean adostasuna lortzea.

12.- Guztiz bestela, gure ustez, industrializatutako herrialdeetan, momentu horretan errazagoa da etorkizuneko garapen ekonomikoaren inguruan adostasuna lortzea, beti ere biztanlearentzako balio erantsiaren gehikuntza lortzeko eta lurraldeko ezagutza eta indar teknologikoan oinarrituz, funtsezko ezaugarriak modu egoki batean zehazten badira.

13.- Industrializatutako inguruetan, ez dago zalantzarik aurrerapen soziala eta garapen ekonomiko eta industrialia guztiz lotuta daudela.

14.- Industrializatutako udalerrri edo eskualdeko tokiko garapen ekonomikoko prozesuak hainbat alderditan oinarritzen dira, geroz eta gehiago: enpresen ezagutza-sareen eraketan eta bultzadan, heziketan eta berrikuntza-sisteman, biztanleen gaikuntzaren igoeran, garapen teknologikoarentzat inguru egokia sortzean, etab.

15.- Noski, horrek esan nahi du produkzio-jarduerak –industriak nahiz nekazaritzak- oinarri materiala izatez gain, leku fisikoarekin edo ingurumenarekin harreman zehatza ere baduela, eta harreman horrek arazoak sor ditzakeela gizartean nahiz ingurumenean.

16.- Herritarrek jarduera ekonomikoarekin duten sentikortasuna eta balorazioa lortutako garapen ekonomikoaren mailari, eta egoeraren arabera garrantzi handikoak diren beste faktore batzuei lotuta dago; langabeziari lotuta, adibidez.

17.- Nolanahi ere, proiektu industrial zehatzetan egon daitezkeen salbuespenei kalterik egin gabe, argi ikusten da tokiko garapen ekonomikoaren estrategia berriak egokiak direla horien aldeko adostasunak lortu ahal izateko

18.- Halere, testuinguru horretan ere, horrek ez du esan nahi enpresa-garapena eta udalerriko edo eskualdeko interes orokorra beti bat etorriko direnik.

19.- Batzuetan, erakundeen arazo propioek baldintzatu egiten dituzte tokiko eremuan jarduera edo estrategia ekonomikoak bultzatzeko erabaki politikoak.

20.- Laburbilduz, erakunde-arazo hori agintari politikoek udalerriko edo eskualdeko interes orokorraren alde erabakiak hartzeko ahalmenarekin lotuta dago, eta ez enpresa bat edo batzuen interes partikularrekin.

21.- Enpresa-dibertsifikazio gutxiko inguruetan egoera horrek arazoak eragin ditzake, enpresa konkretu batek –edo enpresa batzuek- neurrigabeko botere

ekonomiko eta soziala eskuratu dezaketelako. Testuinguru horietan, askotan gertatzen da agintari politikoek enpresa horien aurka jotzeko gaitasunik ez izatea, eta interes orokorrearekin bat ez datozen neurriak hartu behar izatea.

22.- Batzuetan, erratatuko erabakiak agintari publikoen ahalmen gabeziaren edo irizpide faltaren ondorioz sortzen dira. Ahalmen-gabezia hori enpresa-jardueren aurkakotasun zentzugabea adierazten da eta, beste batzuetan, guztiz bestela, enpresekitsu-itsuan jarduten dutenean. Hipotesi batzuetan, erakundeetan eragiteko gaitasun hori ez dute tokiko enpresek eta bai, ordea, kanpokoek. Tokitik edo eskualdetik kanpoko enpresak sartzen direnean sortzen dira arazo horiek; izan ere, hauteskunde garaian interes handiko proiektuak direla pentsatu arren, epe erdira, min larria eragin diezaiokete tokiko ekonomiari.

23.- Zentzu horretan, tokiko garapen ekonomikoaren apustuak apustu serioa eta zentzuzkoa izan behar du, eta erabaki nahiz estrategia zehatzetan gauzatu behar da. Esan dugun bezala, tokiko hezkuntza- eta teknologia-ahalmena pixkanaka haziz oinarritu behar du hazkundeak, baldin eta lurraldeari, ingurumenari eta gizarteari begira, garapen orekatuarekin koherenteak izan nahi badugu.

2.4 BALOREAK ETA TOKIKO EKONOMIA

- 1.- Tokiko ekonomia-garapenerako estrategietan, gure ustez, alderdi bat gutxiesteko joera dago: balioen kudeaketaz ari gara.
 - 2.- Gure ikuspuntutik, tokiko ekonomia-garapenerako politikak garrantzi handia du informazio-banaketan, 'ikaskuntza' esaten diogun horretan. Hori horrela izanik, baliteke hain teknikoak ez diren baina ikaskuntza prozesu eta politika horietan motibazio handikoak diren alderdiak gutxiestea.
 - 3.- Tokiko inguruak kudeatzean balioen alderdiak garrantzi handia du, eta zabaltzeko tresnak nonahi daude gizartean: komunikabideak dira, Internet, familia ingurua, lan arloa eta giza harremanak eurak.
 - 4.- Testuinguru horretan, tokiko inguruak funtsezkoak dira eta izaten jarraituko dute giza balioak eratzeari dagokionez.
 - 5.- Tokiko ekonomia-garapenerako estrategiei dagokienez, bi alderdi ezberdinetatik du garrantzia horrek:
 - a) Tokiko ekonomia-garapenean giza balioen eraginaren arabera.
 - b) Alderantziz, lurraldeko giza balioek eta kulturak tokiko ekonomia-garapenean duten eraginaren arabera
 - 6.- Alde batetik, helburu estrategikoak ezartzean giza balore zehatz batzuen pisua handiagoa edo txikiagoa izango da.
 - 7.- Baina azterketa honetan, zehazki, tokiko garapenak balioak eratzean duen garrantziari erreparatuko diogu.
 - 8.- Alde batetik, tokiko ekonomia-inguru garrantzitsua egoteak berak funtsezko eragina du giza balioetan. Tokiko giza harremanen eta lan harremanen arteko loturak informazio banaketa eta esperientziak, iritziak eta ideiak bateratzea errazten du. Tokiko inguruan ahalmen ekonomikoa izanik, biztanleriaren behar ekonomikoak asetzeko tresna egokiak daudenez, herritarrak seguruagoak sentitzen dira eta, hein horretan, aktiboagoak ere izango dira. Etorkizuneko ekonomia-garapena sustatzeko funtsezko osagaia da hori.
 - 9.- Baina ez gara ari soilik jarduera ekonomikoaren maila kuantitatiboaz. Bere egiturak funtsezko eragina du giza balioen eraketan bertan.
- Jakina da nekazaritza-ekonomiako balioetan bereizi egin behar direla banakako jabetun txikiaren balioak, jabetun handiarenak, eta azken horietan ari diren langileenak.

lido horretatik, giza balioak desberdinak izango dira inguru zehatz batean enpresa txikien ehuna izan ala enpresa handien ehuna izan.

10.- Tokiko ekonomia-egitura enpresa handi bat edo batzuetan finkatzen bada, giza pentsaera pasiboagoa da, erantzukizun ekonomikoaren ekimena beste batzuen dela pentsatzeko joera dagoelako. Krisi egoeretan, askoz ere zailagoa da herri horiek erantzutea, ekimen berriak bultzatzea, etab.

11.- Aldiz, autonomo eta ETEz eratutako tokiko inguru ekonomikoetan, pentsaera ekonomikoak eragin zuzenagoa du biztanleriarengan. Biztanleek normaltasun handiagoz ikusten dute enpresa-ikaskuntza, enpresen jardueran eragina duten aldagaiak hobeto ulertzen dituzte eta, beraz, biztanleria aktiboagoa sortzen dute.

12.- Antzekoa gertatzen da enpresaren titulartasun arauekin. Enpresen titulartasuna zenbat eta sakabanatuagoa egon, enpresa jarduerarekin harremana duen oinarriko ezagutza ekonomikoa zenbat eta hedatuagoa egon, askoz ere gehiago banatzen da enpresa “erantzukizuna”, eta biztanleek irizpide eta parte-hartze handiagoa dute enpresa ekimen berriak aurrera eramaten edo inguruko beste pertsonak sortutako ekimenak bultzatzen. Azken finean, jabetzaren banaketak ere biztanle aktiboagoak sortzen ditu. Frogatutako egia da hori, enpresa handi eta txikien ezberdintasunean, kooperatiba eta kapital-erakundeetan eta, noski, autonomoen kasuan.

13.- Garrantzitsua da enpresaren titulartasun zuzena edo zeharkakoa aztertzean, biztanleen enpresa-pentsaera “aktibo” eta arduratsuago hori kontuan hartzea; eta kontuan hartzea, orobat, esperientzia praktikoa eta enpresa arlokoak ez diren partaidetzak ere. Azken batean, tokiko inguru batean elkargintza elementu asko ezartzearen emaitza da. Gizarte eta kultura mailan tokiko inguru aktiboagoak enpresa mailan ere tokiko inguru aktiboagoak dira. Eta alderantziz.

14.- Tokiko ekonomia-garapenerako politiken azterketa eta ezarpenean funtsezkoa da jarraibide horiek kontuan izatea, baina ez dira kontuan hartu beharreko elementu bakarrak; horretaz gain, garrantzitsua da eskualde mailako proiektu ekonomikoek ingurune aktiboagoa eta gizarte- eta ekonomia-jarduera indartsuagoa sortzeko motibazioa eskuratzeak duen garrantzia ere kontuan izatea.

Eragile publiko eta pribatuen arteko eztabaida garrantzizkoa izan daiteke lurraldearen, ekonomia-garapenearen, ingurumenaren, giza inguruaren eta interes orokorraren inguruko erantzukizun-balio berriak eratzeko. Azken batean, banakako interesen eta interes orokorren edo tokiko inguruko eta enpresa edo giza talde bakoitzaren sektore ikuspegi edo ikuspegi funtzionalen artean oreka lortzeko funtsezko tresna da.

Noski, giza balioen aldaketa ez dugu lortuko tokiko ekonomia-garapenerako estrategia zehatza eratzen emango ditugun hileetan. Prozesu estrategikoak dira: bere ezarpena, bere hedapena eta, batez ere, guztien esfortzuaren ondorioz sortutako emaitzen egiaztapena, kulturen eta inguruko giza baloreetan aurrerapenak sortu ditzaketenak.

3. OINARRI INSTITUZIONALAK

3.1 TOKIKO GARAPEN EKONOMIKOAREN ANTOLAMENDUA EUSKADIN

1.- Tokiko garapen ekonomikorako politikei dagokienez, deigarria da Euskadin, tokiko esparruan gai horri buruz dokumentazio eta komentario ugari egin arren, oraindik orain politika horien eginkizuna oso lausoa dela euskal politika ekonomikoaren osotasunean.

2.- Egia da toki eta eskualde mailako garapen ekonomikorako politikei aplikazio esanguratsuak izan dituztela hainbat arlotan, batez ere kohesio politiketan edo azpiegitura politiketan. Alabaina, ez da gauza bera gertatu garapen “ekonomikorako” politikak zentzu hertsian hartuz gero.

3.- Zentzu horretan, kontuan hartu behar dugu azpiegitura politikek edo oinarriko gizarte-zerbitzuak hornitzeko egiten direnek zeharkako eragin ekonomiko handia dutela garapen ekonomikoaren etapa batzuetan. Izan ere, garapen ekonomiko aurreratuak ekoizpen-ehunera, prestakuntzara eta berrikuntzara bideratutako jarduerak behar ditu. Dokumentu honetan, hain zuzen ere, eremu horri deitzen diogu tokiko edo eskualdeko “garapen ekonomikoa”.

4.- Bistakoa da lurralde-administrazio guztiek garatzen dituztela, neurri batean, garapen ekonomikorako jarduerak.

Praktikan, arlo horretan bereziki aktiboak izan diren eskualde batzuek garatutako estrategiak funtsezko erreferenteak izan dira tokiko garapen ekonomikorako politiketan; esaterako, “behargintzak” bultzatzeko dinamika Bizkaiko lurralde historikoan.

5.- Dokumentu honetan, batez ere tokiko eta eskualdeko dinamika horien esanahia aztertzea interesatzen zaigu, euskal politika ekonomikoaren osotasunari lotuta.

6.- Alde batetik, egia da autonomia erkidegoan definitutako estrategietan eginkizun lausoa edo hutsala ematen zaiela tokiko politikei.

7.- Bestalde, ez daukagu autonomia mailako erreferentziazko eredu arauemailerik, adibidez, Galiziako Eskualde Garapenerako 7/1996 Legeak ezartzen duena bezalakorik. Lege horrek funtzio espezifikoak ematen dizkie Galiziako eskualdeei garapen ekonomikoaren alorrean, eta honela definitzen ditu: “plangintza sozioekonomikoa eta plangintza fisikoa koordinatzeko eta bateratzeko esparrurik egokiena, baita ingurumena garapen eredu integratu batean babesteko ere”. Eskualdeei garapen ekonomikoaren alorrean esleitzen zaizkien eginkizunekin batera, Lege horrek beste hauek ere arautzen ditu: Galiziako Eskualde Garapenerako Plana, Eskualdeko Garapen Planak,

“plangintzarako tresnak” izendatzen dituenak, plangintza-, koordinazio-, kudeaketa- eta sustapen-organoak eta Galiziako eskualde-mapa.

8.- Hala ere, sozio-ekonomiaren aldetik Euskal Autonomia Erkidegoa bezalako lurralde konplexu batean, askoz zailagoa litzateke eskualdeko garapen politiketarako arau-esparru komun bat zehaztea.

Oso zaila izango litzateke araudi hori lurralde-eremu bakoitzaren egoera eta premia hain desberdinei egokitzea, eduki orokorregiak izango litzukeelako. Bestalde, eskualdeko garapen politiken helburua horixe da, hain zuzen: inguruko lurraldearen ezaugarri espezifikoei egokitzea. Desberdintasun nabarmenak dituzten toki eta eskualdeko lurraldeetan bereziki, logikoa da toki- eta eskualde-garapenerako politikak ere nabarmen desberdinak izatea.

9.- Zentzu berean, toki- eta eskualde-garapenerako politikaren beharra edo komenientzia lurralde horren ezaugarri espezifikoek lotuta egon daiteke.

10. Hori dela-eta, tokiko garapen politikak “bottom-up” prozesuetan oinarritu behar dira. Herri edo eskualde bakoitzak dituen premiak eta aukerak aztertu eta horietan oinarrituta definitu behar da zer puntutaraino den onuragarria lurralde horretan garapen ekonomikorako politika espezifikorik aplikatzea. Eta politika horiek beharrezkoak direla ikusten bada, zer eremutan, zer estrategiek in eta zer tresnekin aplikatu behar diren.

11.- Praktikan, tokiko garapen ekonomikoa bultzatzeko egiturak herri edo eskualde batetik bestera guztiz desberdinak izatea oso lotuta dago leku bakoitzeko arduradun politikoen borondatearekin eta politika egokiarekin, baina baita, neurri handi batean, lurraldeko gizarte- eta enpresa-egiturarekin ere.

12.- Politika horien dinamizazioa oso lotuta dago, jakina, herriko edo eskualdeko enpresek zentzu horretan garatzen duten mobilizazioarekin. Sarritan, lurraldeko garapen ekonomikorako politika publikoetan egiten diren aurrerapausoak eragile publikoen eta pribatuen arteko hartu-emanaren emaitza izaten dira.

13.- Oro har, sarritan aipatu dugun bezala, eskualdeko garapen-egiturak lurraldeko enpresen arteko sektore-bateratzean oinarrituta egoten dira, haien artean ezagutza eta baliabideak trukatzeko tresnak sortzea bultzatzen baitute, gehien bat tokiko edo eskualdeko kluster kontzeptuaren bidez.

14.- Sektoreko bateratze horietatik abiatuta, tokiko politikek enpresen arteko harreman hutsa edo informazio-trukea bideratu dezakete, edota prestakuntza eta teknologia egiturak bultzatuz, enpresa-ehunaren sinergia espezifikoaren arabera.

15.- Norberaren lurraldean dauden sektoreko sinergia horiek baliatzea eta bultzatzea izaten da, sarritan, lurralde-garapenerako tokiko politiken dinamizatzaile nagusia, baina horrek ez du esan nahi hori denik beraren helburu

bakarra. Sektore arteko zerbitzuak ematea, azpiegitura berriak bultzatzea eta dibertsifikazio-estrategiak ezartzea izan daitezke, epe laburrean, ertainean edo luzean, udalek, mankomunitateek edo lurralde garapenerako agentziek bultzatu beharreko dinamikak.

16.- Nolanahi ere, autonomia erkidegoak edo lurralde historikoek garatu beharreko eskualde-politiketan zuhur jokatu behar da, herrien eta eskualdeen ezaugarri bereziak errespetatuz; horrek ez du esan nahi, ordea, informazio- eta ideia-truke handia ezin denik egin, edo azterketa estrategikoa nahiz plangintza bultzatu ezin direnik.

3.2 EUSKAL ARAUDIA

1.- Erakunde publikoen artean eskumenak banatzen direnean, garapen ekonomikorako eginkizunak izaten dira zehazteko eta mugatzeko zailenak. Eginkizunak zehazteko zailtasun hori nabarmen areagotu da azken hamarkadetan; izan ere, pisua pixkanaka aldatuz joan da, azpiegitura fisikoak ezartzetik (garraioak, komunikazioak, prestakuntza zentroak), informazio, ezagutza eta teknologia arloko baliabide ez-materialen sustapenerantz.

2.- Bestalde, finantza-krisia lehertu zenetik, administrazio publikoek politika ekonomikoaren arlo horretan esku hartzeko interes handiagoa dute. Horrela, lehenago antzematen ez ziren bikoiztasunak eta ez zeuden -edo ezkutuan zeuden- eskumen arloko zalantzak sortu dira orain.

3.- Horrekin batera, azken urteotan gero eta adostasun handiagoa dago industria eta garapen politika proaktiboak bultzatu beharri buruz, eta, era berean, adostasuna dago politika horiek Europatik eta Estatutik garatzeko dagoen zailtasunari buruz. Beraz, eskualdeko eta tokiko politikek hartu behar dute protagonismoa, lehen “esku-hartzaile” eta orain “politika aktibo” deritzen politika horiek aplikatzerakoan. Horregatik, interes berezia du garapen ekonomikoa bultzatzeko toki-erakundeei esleitzen zaizkien eginkizunak zehazteak eta mugatzeak.

4.- Toki-araubidearen oinarriak arautzen dituen 7/1985 Legearen arabera, “Udalak, bere interesak kudeatzeko eta bere eskumenen esparruan, era guztietako jarduerak sustatu ditzake eta herritarren komunitatearen beharrak eta asmoak betetzen laguntzeko zerbitzu publiko guztiak eman ditzake” (25.1 artikulua).

Ohikoa denez, Toki-araubidearen oinarriak arautzen dituen Lege horrek berak, espresuki eskumenak aitortzen dizkie udalei -oro har- turismoaren sektoreko alorrean (25.2.m artikulua), eta lehen sektoreko alor zehatzetan (“Hornidura-azokak, hiltegiak, azokak, merkatuak,...”, 25.2.g artikulua).

Bestalde, 7/1985 Lege horren beraren 36. artikulua honako eginkizun hau esleitzen die Foru Aldundiei: “Garapen ekonomikoa eta soziala sustatzen eta lurraldea antolatzen laguntzea, gainerako Administrazio Publikoek esparru horretan ditzuten eskumenen arabera”. Gainera, foru aldundiei oinarriko eskumenak aitortzen zaizkie lehen sektoreko garapen ekonomikoaren arloan, honako esparruari dagokionez: “Erakunde Erkideetatik datozen arauak garatzea eta betearaztea”.

5.- “Toki Administrazioaren Arrazionalizazio eta Iraunkortasunerako Legearen Aurreproiektuak” udal eskumenak murrizteko elementu batzuk sartu ditu, baina bere horretan utzi ditu turismoari dagozkionak eta -zenbait arlotan- lehen sektoreari dagozkionak, honako terminoetan:

“h) Turismo-sustapena

j) Azokak, hornidura-azokak, merkatuak, lonjak eta kale-merkataritza”

6.- Bertan behera gelditu zen Euskadiko Udal Lege Proiektuak, bere aldetik, deskribapen askoz zehatzagoa egiten zuen, eta udalei honako eskumen propioak (33.3 artikulua) esleitzen zizkien:

“22) Tokiko garapen ekonomiko eta soziala. Gai honetan, udalen eskumenak honako arlo hauetara zabaltzen dira:

- *Tokiko garapen ekonomiko eta sozialaren sustapena plangintza autonomikoaren esparruan.*
- *Toki-garapenerako plan estrategikoak prestatzea.*
- *Sektore ekonomikoen beharrak eta tokiko lan-merkatuaren portaera aztertzea.*
- *Udal mailako enplegu politika aktiboak gauzatzen laguntzea, politika aktiboak betearazteko Administrazio eskumendunarekin elkarlanean ari den erakunde gisa. Horretarako, programak eta enplegurako politika aktiboen neurriak kudeatzen hartuko dute parte, zehazki honako hauetan:*
 - *lan-bitartekaritza.*
 - *enplegarritasuna, gizarteratzea eta lan merkatuko berdintasuna.*
 - *enplegurako lanbide-prestakuntza.*
 - *enplegu autonomoa eta enplegua sortzeko enpresa ekimenak sustatzea.*
 - *tokiko enplegua sustatzea.*
- *Enpresa berriak instalatzeko azpiegiturak sustatzea.*
- *Era guztietako jarduera ekonomikoak sustatzea, bereziki, merkataritza-, turismo- eta artisautza-arlokoak.*
- *Elikagai-merkatuen antolakuntza, kudeaketa, sustapena eta diziplina, baita kaleko salmenta eta salmenta ez sedentarioa, oinarrizko legerian eta legeria autonomikoan ezarritakoaren arabera.*
- *Aldizkako azokak eta azoka txikiak egiteko baimenak ematea, baita horiek instalatzeko tokiak egokitzeko sustapena ere.*
- *Produktu bereziak sustatzeko ekitaldiak edo erakusketak antolatzea eta, hala badagokio, baimentzea.*

Ikusi dugunez, funtzio-zerrenda hori ondo egokitzen zaio EAEko udal gehienak egiten ari diren jarduerari.

7.- Hala ere, honako kontzeptu hau zehaztea falta da: “Toki-garapenerako plan estrategikoak prestatzea”. Dakigunez, “garapen-planaren” kontzeptuak ikuspegi guztiz desberdinak izan ditzake, eta azpiegitura fisikoetara nahiz ezagutzaren kudeaketara, edo sektoreko sareak eta tokiko nahiz eskualdeko berrikuntza-sistemak sortzera bideratu daiteke. Bigarren ikuspegi horretako toki-garapenerako planak zehaztea da garapen “ekonomikoaren” arloari dagokiona, dokumentu honetan darabilgun zentzuan.

8.- Hala ere, kontuan hartu behar dugu Proiektuaren 22. ataleko lehen paragrafoan udalei esleitzen zaiela *“Tokiko garapen ekonomiko eta soziala plangintza autonomikoaren esparruan”*.

9.- Dakigunez, ohikoa da gure udaletako tokiko garapen ekonomikoaren kudeaketa garapen agentzien bidez gauzatzea; sarritan, eskualde mailakoak izaten dira eta mankomunitateen mende egoten dira, edota zuzenean eskualdeko udalen mende, bestela. Nolanahi ere, agentzia horiek udalei aitortzen zaizkien eginkizuna ordezkatzan dute, Foru Aldundietatik laguntza esanguratsuak jaso arren.

10.- Dokumentu honen hasieran adierazitako arrazoiak direla medio –garapen ekonomikorako toki- eta eskualde-politiken joera berriekin eta finantza-krisiak sortutako testuinguruari lotutako arrazoiak, hain zuzen–, logikoa litzateke epe laburrean toki araubideari egiten zaizkion aldaketetan –berdin dio Eusko Legebiltzarrak edo Espainiako Parlamentuak onartzen dituen– eskumen-irizpide berriak ematea, eta aurreko araubidean baino arreta gehiago jartzea tokiko eta lurraldeko garapen ekonomikorako ahalmenak eta eskumenak arautzeari.

3.3 UDALERRIAK ALA ESQUALDEAK

- 1.- Udalerriko edo eskualdeko estrategien artean aukeratu beharra eztabaida ireki eta etengabea da tokiko ekonomia-garapenerako politiketan.
- 2.- Nahiz eta horri buruzko eztabaidak egon, egia da udalerriko edo eskualdeko politiken arteko aukeren izatezko dialektika arrazoi praktiko eta eraginkorretan oinarritzen dela.
- 3.- Haietariko bat, eta garrantzitsuena izan daitekeena, dudarik barik, neurria da. Eskualdea, printzipioz, lurralde-eremu handiagoa da eta eskala ekonomiak sortzea ahalbidetzen du: baliabide publikoen antolaketaren arabera, zerbitzuen biztanleria hartzaileen kopuruaren arabera edo enpresa arloko eragile ekonomikoen arabera.
- 4.- Tamainaren aldagaiak ondorio garrantzitsuak ditu lurralde-neurriaren kasuan. Lurraldearen neurria erreferentzi zuzena izan daiteke, adibidez, aukeratutako eremu geografiko bakoitzean nekazaritza-sektoreak izango duen pisan. Historikoki, lurraldearen neurria funtsezko erreferentzia da bai ekonomikoki bai biztanleriaren neurriaren arabera.
- 5.- Eskualdeko erreferentzia, dudarik barik, oso lotuta dago lurraldearen tamainaren aldagai horiei.
- 6.- Alabaina, beste aldagai sozio-ekonomikoak kontutan izaten baditugu, eskualdeak ez dira inguru oso adierazgarriak. Horrela da askotan, gaur egun, biztanleriaren, jarduera sektorearen, ekonomi garrantziaren eta abarren arabera aztertzen badugu.
- 7.- Noski, abiapuntu politiko-administratiboa, nahitaez, ezberdina da udalerrietan eta eskualdeetan. Udalerriak berezko eta finkatutako nortasun juridikoa du eta eskualdeak, aldiz, ez du berezko nortasunik maila politikoan eta administratiboan. Hala, udalerriek hartutako erabakien menpe daude zerbitzu edo jarduerak adostean.
- 8.- Horrek esan nahi du, posible diren antolamendu politiko ezberdinak kontutan izan barik, udalerriek, politika eta finantza ahalmenak bideratuz, euren ekonomia-garapenerako estrategiak bultzatzen dituztela. Izan ere, horixe gertatzen da praktikak ingurune horietan.

Maiz, hiriburuetako edo neurri handia duten udalerrietako udalek euren lurralde-eremurako tokiko garapen estrategikoko ekimenak eramaten dituzte aurrera. Kasu askotan, udalerriak, gainera, ekonomia-garapenaren berezko estrategien garapena frogatzeko ekonomia-maila edo konplexutasun nahikoa du.

9.- Lurraldeko ekonomiaren estrategien diseinua egitean, udalerria aukeratzeaz bestelako jatorria du.

10.- Alde batetik, nahiz eta ohikoa izan ez, eskualde mailan sortuta dauden – eta beste helburu batzuetarako sortuta dauden- erakunde publikoek eskualdeko ekonomia-garapenerako estrategiak edo politikak zehazteko ekimenak buru ditzakete. Hori ohikoagoa da eskualdeek berezko agintea duten herri edo eskualdeetan.

11.- Ohikoa da eskualdeko ekonomia-garapenerako politikak ahalmen gutxi duten udalerrri txikien ekimenetatik sortzea, bi arrazoigatik:

- a) Politika horiek garatzeko udalerrri batzuen arteko giza baliabideak edo finantza baliabideak batzeko asmoz
- b) Egitura ekonomikoen arabera, nekazaritza eta abeltzaintzako edo sortuta dauden edo udalerrri maila gaindituz sortu daitezkeen enpresa sareen arrazoietan oinarrituta.

12.- Azkenik, probintziako edo eskualdeko erakundeak izan daitezke eskualdeko ekonomia-politikak bultzatzeko erabakia hartu dezaketena, kasu zehatzetan edo lurralde osoaren kasuan.

13.- Probintzia edo eskualdeko ikuspuntu batetik, lurraldearen antolamendu eraginkorrago baten ikuspuntutik, logikoa da eskualdea aukeratzea. Kudeaketa estrategikoa sakabanatu egin daiteke udalerriko atalen esku uzten bada. Alderantziz, ekonomia-garapenerako estrategien diseinu eta betetzearen ondorioz eskualdeari berezko nortasuna ezarri, pisu handiagoa eman ahal zaie tokiko politikari: elkarriketa-gaitasun handiagoa emanez gero, logikoa den moduan, euren pisua handiagoa eta eraginkorragoa izango da.

14.- Eskualde mailako ekonomia-garapenerako politikak askoz pisu handiagoa ematen diote tokiko mailari, probintziaren eta eskualdearen aldean. Eta, beste ikuspuntu batetik, erabilgarriak dira nekazaritza-inguruei edo herri txikiei pisu handiagoa ematen dietelako, hiri handiei eta hiriburuei baino.

15.- Ekonomia-estategiak lurralde osora heltzen direla ziurtatzeko, eskualde bihurtzea funtsezko tresna da, eta ez soilik ekimen handiagoa duten udalerrietara, halaxe gertatzen baita tokiko ekonomia-garapena udalerrien esku gelditzen denean.

16.- Eskualde bihurtzeak lurralde osoan tokiko ekonomia-estategiak koordinatzea ahalbidetzen du. Hasteko, eskualdeko estategiak aldi bakoitzean eskualde guztientzat zehaztu daitezke, probintziako edo herrialdeko beste eskualdeen eraketei audientzia eman ahal zaie, eta estategien eraketan edo ezarpenean koordinazioa ziurtatu daiteke, probintzia-erakundeen edo eskualde-erakundeen partaidetzaren bitartez.

17.- Nahiz eta, orokorrean, eskualde bihurtzea lurralde osoan tokiko politiken garapen sistematikoa gauzatzeko tresnarik egokiena iruditu, garrantzitsua da kontutan izatea zehaztutako eremu geografikoa txikitzen dugun heinean, errealitate geografiko edo sozio-ekonomikoko egoera ezberdinei egokitu behar gatzaizkiola. Orobat, tokiko ekonomia-garapenerako politikak antolatzean, desberdintasun horietara egokitu behar dugu ezarpenaren garrantzia. Probintzia mailatik edo eskualde mailatik tokian tokiko zehaztapenera iristea, zentzu horretan, kontraesankorra izan daiteke.

18.- Azkenik, ez da ahaztu behar izaera geografiko, biztanle izaera edo izaera sozio-ekonomikoen helburuak kontutan hartu gabe, faktore historikoak eta, batez ere, psikologikoak ezinbestekoak direla edozein eremutako ekonomia-politiken kudeaketan eta, batez ere, tokiko eremuetan. Bereziki, erkidegoaren kontzientzia, interesen edo banatutako balioen edo guztien garapen zaletasuna funtsezkoak dira eragile publiko eta enpresa-eragile eta lurraldeko biztanleria motibatzeke.

3.4 UDALERRIAK ALA ESQUALDEAK EUSKADIN

- 1.- Euskadik, bere izaera dela eta, berariazko arazoak ditu tokiko ekonomia-garapenerako politiken erreferentzia nagusia udalerriek edo eskualdeek izan behar duten erabakitzeko. Gauzak horrela, ezinezkoa da gai hori azaletik jorratzea.
- 2.- Orain arte, Euskadin ez da tokiko eremutik sortutako ekonomia-garapenaren bultzada estrategikorik egon. Eta harrigarria da hori, gure produkzio-ehunaren eraketa eta banaketa kontutan izanda.
- 3.- Udalerrri-mailan –eta, kasu zehatz batzuetan, eskualde-mailan– lan-arloko, enpresa eraketan arloko, aholkularitza-arloko edo azpiegitura batzuen bultzadarako laguntza-politikak garatu dira, baina ez da ezagutza-sareak epe luzera bultzatzeko edo berrikuntza- edo hezkuntza-sistemak sustatzeko ikuspegi estrategikorik garatu.
- 4.- Orokorrean, udalerriek ez diote gai horri heldu, ez direlako lurraldeko garapen “estrategikoaren” arduradun sentitzen. Helburu horiek betetzeko ekintzak egin dituztenean, beste udalerriekin, mankomunitateekin, koadrilekin edo garapen agentziekin banatutako egituren bitartez egin dituzte.
- 5.- Zentzu horretan, garapen-agentziek lidergo-eginkizuna bete dute eskualdeko ekonomia-garapenerako estrategietan. Alabaina, gure Autonomia Erkidegoan eskualdeek duten ahultasun instituzionalak ez du lana errazten. Oso zaila da erakunde-mailan eskualdeko estrategien zehazpena eta horien ezarpen serioa egitea eta, ondorioz, eskualdeko ekonomia-garapenerako estrategien aurrerapena eta hedapena motelegia da.
- 6.- Horrenbestez, gure Erkidegoan eskualdeek eskura lezaketen instituzionalizazio-mailaren menpe dago gure eskualdeetako ekonomiaren garapenak behar duen jauzi kualitatiboa.
- 7.- Kontzeptualki, interesgarria izan daiteke Galiziako eskualde-garapenari buruzko 7/96 legea aipatzea. Izan ere, lege horrek, eskualdeko politiken instituzionalizazioaren aukera sortzen du, ekonomia-garapenerako estrategia eta politiken harira. Euskal erakundeen egitura aldatzeko konplexutasun politiko eta juridikoa gainditzeko ideia garrantzitsua izan daiteke hori.
- 8.- Hipotesi bezala, Lurralde Historikoen –edo sentikortasun eta borondate politikoa dutenek, behintzat– Galiziak erabiltzen duen antzeko araudia erabil lezakete, edo Galizian “Eskualde mailako garapenerako fundazioak” deitzen direnen bultzada lor dezakete (Bizkaiko “Behargintzak” Lurralde Historikoan egitura horiek sustatzeko hasierako bultzada izan daitezke).

9.- Logikoki, inguru bakoitzean desberdin baloratzen da eskualde-mailako bateratasuna ekonomia-garapenerako estrategien arabera egituratzeko aukera. Hiriburuek eta Bizkaiko udalerri handi batzuek, orokorrean, tokiko garapen-estrategiak aurrera eramateko gai direla uste dute, eta ez dute ikusten eskualde kontzeptuak balio erantsia dakarrenik.

10.- Ez da gauza bera gertatzen gainerako lurraldean, oro har eskualde-kontzeptua oso finkatuta duten udalerri txiki eta ertainetan. Horietan, etorkizuneko ikuspegiak, estrategiak eta politika bateratuak sortzeko beharra ikusten da.

11.- Baina ez da ahaztu behar Euskadin lurralde-inguru horiek funtsezkoak direla ekonomia-industriaren ikuspuntutik. Aiara harana, Durangaldea edo Gipuzkoako eskualde batzuk ezinbestekoak dira Autonomia Erkidegoko industriaren eta enpresen dinamizazioan. Oso zaila da 80ko hamarkadan industria astunaren krisiaren gainditzea eta azken hogeitaz gure enpresek izan duten aurrerapen tekniko eta teknologikoa ulertzea, toki horietako enpresa txiki eta ertainak kontutan izan barik. Horregatik, erakundeen dinamizazioa funtsezkoa izango da eragina duten eskualdeetarako eta autonomi erkidegoko lurralde-orekarako, eta baita Euskadiko ekonomia-garapenaren etorkizunerako ere.

12.- Gipuzkoako biztanleriaren eta ekonomiaren sakabanatze-mailaren ondorioz, baliteke bera izatea eskualdeko ekonomia-garapenerako dinamizazio-politikak bultzatzeko lurralderik egokiena, erakunde erkideek horren inguruko jarrera irmoa hartzen ez duten bitartean (eta gaur egun ez da halakorik sumatzen). Proiektu hori lurralde-inguru hain ezberdinetan aurrera eramateko zailtasun politikoekin batera, gogoan izan behar dugu alor hori Lurralde Historikoen eskumen esklusibotzat jotzen duela 27/1983 Legearen 7.artikuluak.

7. artikulua

- a. Lurralde Historikoen Foru-Organoeak eskumen esklusiboa dute, eta bakoitzaren erregimen juridikoaren arabera gauzatuko dute, honako gai hauetan:

- 3.- Udalergi eta udalergi gaineko mugaketa, Lurralde Historikoaren barrutia gainditzen ez badute.

13.- Galiziako 7/96 Legearen irizpideari jarraituz gero, ordea, eta ekonomia-garapenerako estrategien eremu zorrotzean mantentzen garen neurrian, esan daiteke ez dugula “udalergi gaineko mugaketaren” alorrean eraginik izango, soilik Industria Politikaren edo Ekonomia Sustapenaren alorrean arituko garelako.

14.- Oro har, gure ustez, hiru Lurralde Historikoetako erakundeek kontuan izan behar dute eskualde-kontzeptuaren instituzionalizaziora jauzi egiteko aukera, tokiko ekonomia-garapenerako estrategiei lotuta egiten bada. Are gehiago, Autonomia Erkidegoaren etorkizuneko garapena lortzeko,

ehun sozioekonomikoaren dinamizazioak duen garrantzia eta egungo krisi ekonomikoak eragindako egoera kontuan hartuta, premia-premiazko gaia ere badela esan daiteke.

3.5 GALIZIAKO 7/96 LEGEA ERREFERENTZIAKO EREDU GISA

1.- Tokiko/eskualdeko ekonomia garapenerako estrategien erronka nagusietako bat da, praktika egokietatik abiatuta, tokiko eremuetan garapen ekonomikorako eredu estrategiko aktibo eta eraginkorrak ezartzen jakitea. Edo, beste ikuspegi batetik begiratuta, esperientzia positibo horiek tokiko garapen ekonomikoaren eraginkortasuna bultzatzeko politika orokorrak bihurtzea.

2.- Zentzu horretan, Galiziako Eskualde Garapenerako 7/1996 Legea erreferente bat da, zalantzarik gabe. Lege horren emaitzei buruz oro har egin daitekeen balorazio positiboa edo negatiboa alde batera utzita, egia da tokiko garapen politiken baitan dituen ezaugarri espezifikoek esker, kontuan hartu beharreko mugarrria dela, beste ingurune batzuetan tokiko eta eskualdeko garapen politikak definitzeko.

3.- Lege horren xedea 1. artikuluan dago definituta, era honetan:

“Lege honen xedea da eskualde-garapenerako arau-esparrua ezartzea, zeina baliabide endogenoen eta tokiko ekimeneren dinamizazioan oinarritutako lurralde jardueraren bidez egingo baita, Eskualde Garapenerako Planak mailaz maila eta modu parte-hartzailean ezarrita, plangintza sozioekonomikoa eta lurralde antolamendua uztartu ahal izateko, eta, era berean, Administrazioak eta eratzen diren eskualde-eremuetako inbertsio publikoak koordinatzeko, horiek izango baitira Eskualdeei jarduteko gaitasuna emango dieten tresnak”.

4.- Testu horrek arautzen ditu “Galiziako Eskualde Garapenerako Plana”, eskualde bakoitzeko Garapen Planak, Plangintza Tresnak, plangintza-, koordinazio-, kudeaketa- eta sustapen-organoak, eta Galiziako eskualde-mapa.

5.- Lege horren ezaugarri esanguratsu batzuk kontuan hartu beharrekoak dira:

- atzean duen erabaki politikoa, erakunde autonomikoen onartu egiten dutelako eskualdeko garapen ekonomikoa Galiziaren garapenerako politika funtsezkoetako bat dela.
- eskualdearen aldeko hautua egitea, eskualdea lurralde-garapena bultzatzeko ingurune geografiko egokitzat hartuta.
- garapenaren alderdi “ekonomiko” hutsei lehentasuna ematea.
- eskualde-garapenaren alderdi estrategikoak alderdi operatiboen aurretik jartzea.

6.- Legearen ezaugarri horiek lurralde-garapenaren joera kontzeptual berriekin bat datorren jarrera ziurtatzen dute.

7.- Horrekin batera, deigarria da politika horiek Lege autonomiko baten bidez arautzeko egin den hautua.

8.- Nolanahi ere, lege horren aplikazioak emaitza praktikoa apala izan du Galizian. Ondorioak gehiago antzeman dira arlo administratibo-politikoan, legearen diseinuaren asmoan –hau da, garapen ekonomiko espezifikoan– baino. Hala ere, gure ustez, ekintza politikorako tresna guztiz interesgarria da, beste lurralde batzuetarako erreferente gisa.

9.- Oinarrizko irizpide horiek beste ingurune batzuetan –Euskal Autonomia Erkidegoan, zehazki– aplikatzeko aukerak oso gai interesgarriak planteatzen ditu.

10.- Gure ustez, Galiziako lege horren oinarrizko helburu kontzeptualak Euskal Autonomia Erkidegoan aplikatzeko modukoak dira –edo izan beharko lukete–, funtsezko aspektuetan behinik behin.

Eskualdeko garapen ekonomikoa bultzatzea funtsezko tresna estrategikoa izan daiteke Euskal Herriaren etorkizun ekonomikorako. Garrantzi estrategikoa handiko aurrerapausoa izan daiteke Erakunde Erkideek edo Lurralde Historikoei erronka horri modu aktiboan erantzutea. Izan ere, apustu horretan, Galiziako legeak planteatzen dituen erronkak erantzun gabe daude: lurralde-garapenaren alderdi “ekonomiko” hutsei eta alde estrategikoei lehentasuna ematea, alderdi funtzionalen edo operatiboen aurretik.

11.- Eskualdeko garapen ekonomikoaren arloan badira zenbait esperientzia aurreratu eta hausnarketa prozesu kolektiboak, GARAPEN Elkarteak koordinatuta. Horiek guztiak abiapuntu ezin hobea izan daitezke autonomia esparruan edo lurralde historikoen eremuan eskualdeko garapen ekonomikoa bultzatuko duten jarduerak edo politikak gauzatzeko.

12.- Hala ere, oztopo handi bat dago Euskal Herrian politika orokor horiek guztiak abian jartzeko, hots, euskal eskualdeen aniztasun sozioekonomikoa Galiziakoa baino askoz handiagoa dela. Aniztasun horrek asko zailtzen du eskualde guztietan aplikatu daitezkeen politika ekonomikoak bultzatzeko irizpideak arautzea. Beharbada, aniztasun handi hori aldeko argudio sendoa izan liteke arautze hori Lurralde Historikoen mailan egiteko, Autonomia Erkidegoaren mailan egin beharrean.

13.- Araupetze hori tresna bikaina izan daiteke eskualdeei nortasun finkoagoa emateko. Gauza jakina da gaur egungo mankomunitateek edo garapen agentziek arazo handiak izaten dituztela gobernu korporatiboan, adostasunera iristeko eta abar. Araupetze horrek erraztu egin lezake eskualdeko garapen agentziek pisu esanguratsua hartzea, betiere ekimen estrategikorako gaitasun handiagoa

lortze aldera. Hori guztia, jakina, enpresa- eta gizarte-eragileen inplikazioak –edo protagonismoak- tokiko eta eskualdeko garapen estrategietan duen garrantzia ahaztu gabe.

14.- Testuinguru horretan, agentziei edo mankomunitateei garapen ekonomikoaren alorrean arau-oinarri bat emateak mesede egin diezaieke, gobernu korporatiboan dituzten arazoak konpontzeko eta udalekiko mendekotasuna gutxitzeko, eta, aldi berean, aukera hobea izan dezakete tokiko eta eskualdeko eragile ekonomikoekin lotura eta koordinazio zuzena egiteko.

15.- Edozein kasutan ere, gure ikuspuntutik, eskualdeko garapen ekonomikoa araupetzea edo lege-oinarria ematea Autonomia Erkidegoak eta Lurralde Historikoek kontuan hartu beharreko aukera bat da, eskualdeko garapen ekonomikoa bultzatzeko politikak planteatzen direnean.

4. ERAGILEAK

4.1 EZAGUTZA SAREAK

1.- Dotrina ekonomikoak gero eta gehiago nabarmendu du ezagutza-sareek garapen ekonomikoan duten garrantzia, eta funtsezko zutabea izan da Industria Politikan eta Lehiakortasunean tokiko eta lurraldeko politikei ematen zaien garrantzi gero eta handiagoan.

2.- EAEko kasuari dagokionez, esparru zientifikoak eta politikoak gero eta arreta handiagoa egite diote tokiko ezagutza-sareei. Alde batetik, gure enpresa-ehunaren klusterizazioa bultzatu da, eta, bestetik, ikusi da sinergia esanguratsuak zituzten tokiko sare garrantzitsuak zeudela, euskal industria-ehunari eusteko eta garatzeko ezinbestekoa zirenak. Sare horien artean nabarmentzekoak dira zenbait adibide, hala nola makina-erremintaren sektorea Gipuzkoako Debabarrenean edo kooperatiba sektorea Debagoienean nahiz beste eskualde batzuetan, esaterako Durangaldean.

3.- Abiapuntu horietan oinarrituta, prozesu horiek bultzatzeko dinamizazio mugimendu batzuk antzeman daitezke, eta toki-erakundeek (udalek, mankomunitateek eta garapen-agentziek) egindako ahaleginei Garapen Agentzien Elkartearen (GARAPEN) eta EHUKo eta ORKESTRA Institutuko adituen laguntza gehitu behar zaie.

4.- Zenbait tokitan lehendik zeuden sektoreak bateratuz garatu dira gehienbat Euskal Herriko enpresa-ezagutzaren tokiko sareak; hala gertatu da, esaterako, makina-erremintaren inguruan, papergintzan, zurezko altzarietan edo galdaketa-enpresetan. Baina faktore hori ez da bakarra izan. Zentzu horretan, nabarmendu beharrekoa da MONDRAGON Korporazioko erakundeek osatzen duten sare kooperatiboaren kasua. Korporazio horren garapenak, askotan, berezko eskualdetik kanpora zabaldu bere jarduera-esparrua; hala eta guztiz ere, Debagoienako eskualde-sareen pisua –formala nahiz informala- funtsezkoa da oraindik ere, eta barne-sareei atxikita dago, Fagor Taldeak edo Ulma Taldeak erakusten dutenez.

5.- Zentzu horretan, industria-barrutien ikusmolde tradizionala sektore-elkarguneen inguruan biltzen bazen ere, argi dago elkargune horiek ez direla bakarrak –nahiz eta funtsezkoak izan– tokiko ezagutza-sareak garatzeko. Mondragonen kasuan, bistakoa da sare horiek eratzeke funtsezko faktorea erakunde mailakoa izan dela; hau da, Debagoieneko enpresa ertain eta handi asko sozietate kooperatiboak izatea.

6.- Logikoa denez, ezagutza-sare bakoitzean benetan lortutako emaitzak oso lotuta daude sare bakoitzeko enpresen artean dauden sinergia-motekin. Sektore mailako tokiko sareei dagokienez, emaitzak ekoizpenaren arloan, arlo teknologikoan, komertzialean eta trebakuntza espezializatuan ageri dira gehienbat. Erakunde mailako sinergieiei dagokienez, Debagoienako kasuan,

adibidez, emaitzak arlo instituzionalean eta antolakuntzakoan, finantza-arloan eta espezializazio gutxiagoko trebakuntzan ere agertu dira.

7.- Tokiko ezagutza-sareek zerikusi handia izan dute Euskal Herriko industria-garapenean. 80ko hamarkadan industria astuna behera etorri ondoren, enpresa txiki eta ertainen indarrari esker salbatu zen euskal ekoizpen-ehuna erabateko gainbeheratik. Eta enpresa txiki eta ertainez osatutako ehun horren euskarri nagusia azaldu berri ditugun eskualdeko eta tokiko sareak izan ziren.

8.- Zentzu horretan, tokiko/eskualdeko sare horiek funtsezkoak dira enpresa txiki eta ertainetan ongi errotutako garapen-eredu endogenorako.

9.- Tokiko ezagutza-sare horien eragina gizarte maila guztietara zabaltzen da, enpresa-jardueraren bultzada hutsetik harago. Prestakuntza maila eta gaitasun teknologikoa jasotzen dute dagokien lurraldean eta, gainera, bertako azpiegiturak eta kulturaren bilakaera ere hobetu egiten dituzte. Zalantzarik gabe, Gipuzkoako zenbait eskualdetan, enpresa-kultura ez ezik, ahaleginaren, lanaren eta elkartasunaren kultura ere mantendu eta indartu izanak zerikusi handia du enpresa-sare horiek lortu duten garapenean eta pisu sozialean.

10.- Antzeko arrazoiengatik, funtsezkoa da tokiko enpresa-sare horiek mantentzea eta indartzea, ez bakarrik Euskal Herriaren etorkizun ekonomikoa bermatzeko, baita Autonomia Erkidegoko lurraldeen arteko orekari eusteko ere. Alderatzten hasiz gero, Gipuzkoako lurraldeak Bizkaiak eta Arabak baino ahalmen ekonomiko handiagoa, berrikuntzarako gaitasun hobea eta gizarte-oreka sendoagoa izateak zerikusi handia du, segur aski, tokiko enpresa-sare horiekin, eta horren ondorioz, lurralde-banaketa orekatuagoa, industriako enpresa txiki eta ertainen ehun trinkoagoa eta, oro har, enpresa-ehun errotuagoa izatearekin.

11.- Hala ere, Autonomia Erkidegoko industria eta berrikuntza politikek arreta gutxi egin diete sare horiei. Nolanahi ere, zenbait kasutan, erkidegoko klusterrek eta eskualde mailako sektore-sareek izan dituzten interes bateratuen eraginez, aintzat hartu da sare horiei tratamendu berezirik eman ez izana.

12.- Gure ustez, tokiko ezagutza-sare horiek sustatzeko eta bultzatzeko politikek lurralde mailan eta toki mailan behar duten protagonismoa kendu gabe, Autonomia Erkidegoko politika orokorrek ahalegin handiagoa egin beharko lukete tokiko sare horiek Euskal Herriko garapen ekonomikorako estrategietan duten eginkizuna zehazten.

4.2 IKERGUNEAK

1.- Ikerguneek, orain arte, parte-hartze puntuala eta mugatua izan dute eskualdeko garapen estrategikoan.

2.- Oinarritzko arrazoa espezializazio, produkzio-sektore edo teknologia-helburuetan errotzen da, ikerguneetan ohikoa den bezala.

Espezializazio horren ondorioz, ikerguneek, askotan, toki-eskualdeko eremutik harago lortu behar dituzte gutxieneko eskala-ekonomiak.

3.- Horrek ez du esan nahi, inola ere, ikerguneak ezin direnik izan tokiko edo eskualdeko garapen-politiketarako funtsezko tresnak. Zentzu horretan, agerikoa da herrialde bakoitzeko errealitatea guztiz ezberdina dela; eta, hain zuzen, errealitate horrek izan behar du jarduteko abiapuntua.

4.- Alde batetik, ez da derrigorrezkoa ikergunera lotutako enpresa-taldeak lurraldean kokatuta egotea. Nahikoa da ikerguneak lurraldeko enpresa batentzat edo batzuentzat garatzen duen eginkizunak eragin nabarmena izatea eta, aldi berean, enpresa horiekin dagoen harremana zentroarentzat aparteko interesa izatea.

Kasu horietan, posible izango da ikergunearen eta enpresaren arteko harreman horiek tokiko garapen ekonomikoaren testuinguruan batzea. Hori posible da tokiko estrategiak dituzten lurraldeetan kokatutako zentroen kasuan, baina ez modu eksklusiboan. Ohikoa ez bada ere, posible da beste lurralde batzuetan kokatutako ikerguneekin izatea harremana, zentro horien inplikazioa tokiko estrategientzat interesgarria dela kontutan izanik.

5.- Noski, erlazio horiek baloratzean, gaur egungo egoera kontuan izateaz gain, etorkizuneko ikuspegia eta eboluzio-aukerak ere izan behar dira kontutan.

6.- Sektore-pilaketa duten tokiko edo eskualdeko inguruetan posible da sektorialki espezializatutako ikerguneak sortzea, lurraldeko garapen ekonomikoko estrategien baitan edota interesatutako enpresa pribatuen bultzadaren ondorioz. Kasu horietan, ikerguneak tokiko enpresak ezagutza-sareei atxikitzeke tresna garrantzitsuak izan daitezke.

Hainbat enpresekin harremana duten eta, aldi berean, tokiko sare horietan informazioa trukutzen duten Ikerguneak ezinbesteko tresnak izan daitezke produktu berrien garapenerako edo informazio-trukaketa horretatik sortutako ideiak garatzeko.

7.- Enpresa-lehiakortasuna bultzatzeko teknologia-sustapenak geroz eta garrantzi handiagoa duelarik, gero eta ohikoagoa da “enpresa” ikerguneak martxan jartzea. Ekimen horiek eskuarki multinazional handien eremura mugatzen diren arren, enpresa “arruntek” ere eraman ditzakete aurrera. Hau da, enpresa txiki eta ertainen

eremurako egokiak izan ez arren, tamaina txiki samarra (5.000 langile baino gutxiago) duten enpresek aurrera eramateko moduko aukera da.

Ikergune horiek estrategia-aukera berriak zabaltzen dituzte kokatuta dauden lurraldeko eremuetako tokiko ekonomia-garapenean. Zentro horien eraketaren inguruko ezagutza teknologikoak bultzada bat dakar eta, epe luzera, garrantzizko osagaia dira tokiko garapen ekonomikoen estrategietan. Gehienetan, mota horretako zentroen bultzadak beste enpresekin lankidetzta, ikergunearen jatorrizko enpresatik sortutako spin-offs, etab. errazten ditu.

Sarritan, irekiera hori teorikoa da, zergei edo araudiari lotutako arrazoiek bultzatuta. Ikergune horiek antolatzeke erakunde-autonomia izateak beste enpresekin lan egiteko ideia berriak eta aukera berriak sortzen ditu. Ikerguneek aukera horiei probetxua atera nahiko diete, euren ahalmen teknologikoa bultzatu eta baliabideak errentagarri bihurtzeko.

Horrela, “enpresa” ikerguneek jatorrizko enpresek (edo barnean dauden I+G enpresak) baino kanpo-irekiera eta –hasiera batean bada ere- tokiko jakintza-sare handiagoa izan dezakete.

8.- Gure iritziz, kontzeptuzko oinarri argia da hori; hau da, tokiko garapen ekonomikoaren estrategia hausnartzen denean, ezinbestekoa da ikerguneak kontuan hartzea. Nahiz eta lurraldeko enpresekin erlazioa garrantzitsua izan ez, nahitaezkoa da zentro horiekin laguntza-harremanak eta informazio-trukaketa izatea, erlazio eta aukera berriak aurkitzeko.

9.- Garapena bultzatzeko tresna bikaina izan daiteke ikerguneen eta ikastetxeen arteko lankidetzta. Ikastetxeekiko lankidetzta-eremuak garrantzitsuak izan daitezke, baina baita unibertsitate-eremuekin izan daitezkeenak ere. Azken kasu horretan, Unibertsitateekiko lotura hori ikerketa-gaitasun teknologikoa handitzeko estrategia garrantzitsua izan daiteke ikergune batzuentzat.

10.- Hausnarketa estrategikoarekin jarraituz, lurraldean kokatutako ikerguneak enpresaren ikuspegitik aztertu nahi baditugu, enpresaren harreman-saretik eta estrategiatik atera beharra dago. Informazio hori erabilgarri badago, zentroarekin lehen harremana izan baino lehen aztertzea komenigarria da. Azterketa horretan eta etorkizuneko harremanetan oinarrituta, zentro bakoitzak hausnarketa estrategikoan duen interesa ikusi ahal da.

Alabaina, zentro konkretu batek lurraldeko ekonomiarekin erlazio eskasa izanez gero, hausnarketa estrategikoan ez parte hartzeak ez du esan nahi zehaztu behar diren estrategien helburu eta zereginetan kontutan hartu behar ez denik. Esan dugun bezala, zereginetako bat ikergune horiekin harreman estua mantentzea izan daiteke, tokiko garapen ekonomikoaren etorkizuneko ideia edo aukera ezberdinak aztertzeko edota enpresekin eta lurraldeko ikastetxeekin harremana izateko.

4.3 IKASTETXEAK

- 1.- Ikastetxeak tokiko ekonomia garapenerako estrategien oinarritzko euskarria dira.
- 2.- Ikastetxe guztiek eragina dute, modu batera edo bestera, garapen ekonomikoan. Horrek ez du esan nahi, ordea, estrategiak zehazten parte hartu behar dutenik; printzipioz, izatekotan, enpresa jarduerarekin harreman handiena duten ikastetxeak sartu beharko dira zeregin horretan.
- 3.- Tokiko garapen ekonomikoa lau edo bost urtera zehazten da eta, beraz, horixe da enpresa jarduerarako eta eskualdeko estrategien heziketa-jarduera interesgarriak ulertzeko kontuan hartu beharko den erreferentziako denbora.
- 4.- Irizpide hori ezarrita, lehen eta bigarren mailako hezkuntza, orokorrean, hausnarketa estrategikoko honetatik kanpo geldituko da. Horrek ez du esan nahi, baina, jarduera horrek garapen ekonomikoan eraginik ez duenik. Guztiz bestela, gure iritiz funtsezko eragina du, baina epe luzera.
- 5.- Alabaina, prozesu horietan, araututako lanbide-heziketako ikastetxeak, formazio okupazionalako ikastetxeak eta etengabeko prestakuntzako ikastetxeak hartu beharko ditugu lehenetsunez kontuan, duten interes estrategikoa dela-eta.
- 6.- Inguruan unibertsitateak egonez gero, espezialitate tekniko eta teknologikoak dira interes zuzena izango dutenak.
- 7.- Prozesu estrategikoaren ondorioz, ikastetxeek lurraldeko enpresekin eta tokiko agente publikoekin duten erlazio-mekanismoak modu sistematikoan kudeatu beharko dira.
- 8.- Zentzu horren funtsezko gakoa da, konkretuki, ikastetxeek enpresen gaur eguneko eta etorkizuneko beharrei erantzutea eta, bereziki, lurraldean egon daitezkeen enpresa-ezagutzako tokiko sareei erantzutea.
- 9.- Azterketa estrategikoa batzuetan gertatzen den bezala, ez da garrantzitsua bakarrik ikastetxe bakoitzak finkatutako helburuen eraginkortasunaren egoera aztertzea; horrez gain, ikastetxe horien funtsezko erlazioen azterketa egin behar da, horien bitartez eraginkortasunaren hobekuntzan eta tokiko ekonomia-garapenean eragina izatea nahi badugu.
- 10.- Erlazio horien ondorioz, funtsean, ikastetxe bakoitzaren kudeaketan eragina duten motibazio nagusiak ezagutzeko da garrantzitsua, ikastetxe publikoa edo pribatua izan, eta titulartasun bat edo beste izan, motibazioak desberdinak izango direlako.
- 11.- Merkatuko motibazioak garrantzi handikoak dira, batez ere ikastetxe pribatuetan. Ikastetxeek ikasleentzako lan-irtenbideak ziurtatu nahiko dituzte

eta, zentzu horretan, inguruko enpresen helburu eta interesak sentikortasun handiagoz zainduko dituzte. Alabaina, merkatu irizpide horien ondorioz, gerta liteke lurraldearentzat interes estrategikoa duten enpresa-jarduerak kontutan ez hartzea, ikastetxearen interesa errespetatu arren.

12.- Titulartasun publikoko ikastetxeetan batez ere, eskualdeko politiken araberrako motibazio politikoak egon daitezke. Lanbide-heziketaren arauketa ez da tokiko erakundeen eskumena eta heziketa ziklo bat ezarri edo kentzeko erabakia autonomia mailan finkatutako plangintzaren menpe dago. Ingurune bakoitzeko etorkizuneko lanbide-heziketaren erlazio-ildoek, beraz, erakunde autonomiko publikoei lotuta egon beharko dute.

13.- Erlazio-elementu garrantzitsuetako bat ikastetxeen gobernu korporatiboa da. Ikastetxe publikoen kasuan, horrek harreman zuzena du esparru autonomikoan finkatutako hezkuntza-estategiekin.

Jakina denez, titulartasun pribatua duten ikastetxeetan gobernu korporatiboa askoz ere nahaspilatsuagoa izan daiteke. Ikastetxe batzuetan inguruko enpresek zuzenean hartzen dute parte titulartasunean, fundazio edo irakaskuntza-kooperatiba baten bitartez. Hori erabilgarritasun handiko tresna da ikastetxearen eta enpresa-ingurunearen arteko interesen lerrokadura finkatzeko. Interesgarria izan daiteke ikastetxe horien gizarte-organoetan –patronatua, batzarra, kontseilua– zer enpresek parte hartu beharko lukeen aztertzea eta bakoitzak zer pisu izan behar duen finkatzea.

14.- Titulartasunaren eremu zorrotz horretatik kanpo, kontuan izan behar dugu badaudela erlazio hori bultzatzeko gobernu korporatiboari loturiko beste tresna batzuk ere. Bereziki, lurraldeko enpresa gaituen parte hartzea duten batzordeen edo aholkularitza kontseiluen eraketa izan behar da kontuan.

15.- Azkenik, finantzaketa-tresnak erabili daitezke, ikastetxean edo hezkuntza-hitzarmenetan finkatutako gastuen finantzaketa osatuz, ikastetxearen jarduera batzuk edo bere posizioa bultzatzeko. Finantzaketa osagarri hori tokiko erakundeek edo interesatuta dauden inguruko enpresek eman dezakete.

16.- Ikastetxeen posizio estrategikoa aztertzean –bai eskaintza bai eskaera aztertzean–, hausnarketa estrategikoaren barruan dagoen lurraldea nahiz inguruko lurraldeak hartu behar ditugu kontuan, lurralde horietako hezkuntza-eskaintza eta enpresa eta ikasleen prestakuntza-eskaera dela-eta.

17.- Ikastetxe eta enpresen erlazioaren ondorioz, ezinbestekoa da hezkuntza-eskaintzaren alderdi kualitatiboei garrantzi handia ematea. Hau da, kontua ez da bakarrik emango diren espezialitateak ezagutzea, baizik eta hezkuntzaren kalitatea egokia izatea eta tokiko ekonomia-garapenaren interesak –eta enpresen ikuspuntua– kontuan izatea, edukiak, enpresetako praktikak, etab. aintzat hartuta.

18.- Azkenik, azterketa estrategikoan enpresen helburuak eta lurraldeko garapen ekonomikoa kontutan izateaz gain, ezinbestekoa da epe luzera lurraldeko giza baliabideen ahalmena areagotzeko interes handiko kontzeptuak kontutan izatea. Horrek, adibidez, lanbide-heziketaren eta unibertsitate-heziketaren arteko banaketa handiari aurre egitea suposatzen du, edo alderdi praktikoa duen heziketa tekniko eta teknologikoaz gain, alderdi zientifiko eta humanistikoetan ezagutza-mailaren igoera ere lortzea.

4.4 ENPRESAK PROZESUAN

1.- Tokiko botere eta lurraldeko enpresen arteko harremana tokiko ekonomia-garapenaren estrategien arrakastarako funtsezko alderdia da. Zentzu horretan, tokiko botereak aipatzen ditugunean, eskualdeko ekonomia-garapenaren prozesu estrategikoaren lidergoa onartzen duten erakunde publikoak aipatzen ditugu.

2.- Tokiko botere eta enpresen arteko harreman-mekanismoa bi eremutik aztertu daiteke:

- a) hausnarketa estrategikoaren prozesuaren ondorioz sortzen den harremana
- b) diseinatutako estrategia betetzearen ondorioz sortutako harremana

3.- Hausnarketa estrategikoa hasi baino lehen –edo aurretiko garaian, nahiago bada– ezinbestekoa da lehenik eta behin prozesuan enpresa ordezkariak zelan bideratuko den argitzea.

4.- Eskualde edo nazio mailan, lehen identifikazio horrek sektore-erakundeak edo sortuta dauden sektore-klusterrak hartuko ditu erreferentziatzat. Toki/ eskualde mailan alderdi hori askoz ere informalagoa da.

5.- Lehenik, gomendagarria da intuizioz bakarrik ez gidatzea, eta udalerrian edo eskualdean enpresa agerpenari buruzko informazioa ez ezik, ahal den heinean, sektore-banaketa ere kontuan izatea.

6.- Aurreko prozesu estrategikoetan enpresak zehaztean kontuan hartu ziren irizpideak jarraitzea garrantzitsua da: zer enpresak hartu zuten parte, aurreko planaren betetzean partaideek izandako bilakaera, zer pertsonak parte hartu zuten, etab.

7.- Hasteko, interesa duten enpresen kantitate eta ezaugarrien arabera, hausnarketa estrategikoan maila ezberdinak zehaztu daitezke:

A MAILA (Oinarritzkoa)

- Informazioa hartu

Prozesuaren oinarritzko mugarriei buruzko informazioa jasoko duten enpresa taldeak dira, bere irekieratik azken dokumentu-arte.

B MAILA

- Jarraipena

Enpresa horiek prozesuaren funtsezko uneetan informazio-batzarretan parte hartuko lukete: hasierako aurkezpena, azken dokumentuaren...

D MAILA

- Lan batzordeen bitartez partaidetza eraginkorra

Hausnarketa estrategikoaren eraketan zehar, lan-batzarretan parte hartuko duten enpresak.

E MAILA

- Txosten edo proposamenen eraketa

Kasu batzuetan, komenigarria izan daiteke enpresa, talde edo enpresa-sare batzuei lan tekniko, txosten edo proposamen bat aurkezteko eskaria egitea.

F MAILA

- Interneten bitartez borondatezko partaidetza

Gero eta gehiago, udalerriko enpresa guztien partaidetza baimendu behar da iritzi, azalpen, proposamen edo blogetan eztabaidak edo xede horretarako egin den web-orrien bitartez.

8.- Nabarikoa denez, oinarrizko informazio-eremuetan, ohikoa da aukeraketarik ez egitea eta udalerriko enpresari guztiei bidaltzea informazioa eta informazio-batzarretan parte hartzeko gonbidapena. Dena, noski, udalerriko edo eskualdeko egitura ekonomikoaren neurri eta konplexutasunaren arabera.

9.- Logikoki, solaskideak aukeratu behar direnean sortzen dira zailtasunak. Gure gomendioa zera da: irizpide objektiboak eta subjektiboak bateratzea.

10.- Irizpide objektiboek, alde batetik, adierazgarritasun-aipamenak kontuan hartzea gomendatzen dute. Irizpide horrek lurraldean pisu gehien duten jarduera-sektoreen edo tamaina handiagoa duten enpresen ordezkariak lortzea suposatuko luke. Eta, horrekin batera, enpresa txiki, autonomo edo merkatarien ordezkariaren bat sortzea.

11.- Alabaina, faktore subjektiboak ere izan behar dira kontuan eta, zehazki prozesuan erakunde eta pertsona bakoitzaren benetako ahalmen eta borondatea. Egokiagoa da lan batzordeek "adierazgarritasun" txikiagoa izatea, ideiak eta proposamenak garatzeko borondate sendoa badute.

12.- Prozesuaren izaera dinamikoa kontuan izan behar da eta, zehazki, ordezkariak edo batzorde batzuen eta besteen eraketa aldatzeko balizko beharra. Lehen momentutik aurrera partaide diren enpresen ikuspegia kontuan

izan behar da. Prozesuaren funtsezko helburua enpresako ezagutza-sareak sortu eta dinamizatzea denez, funtsezkoa da gure ustez prozesuan parte hartu behar duten solaskideen/enpresen iritzia kontuan izate.

13.- Kontuan izan behar dugu enpresen eta zuzendarien iritzia ez direla beti bat etortzen. Beste solaskide batzuek (jabeek, sindikatuak, kooperatiben gizarte-atalak) enpresa-jarduerari buruzko ikuspuntu ezberdinak eman ditzakete. Ikuspuntu horiek lurraldeko estrategia osoan kontuan eduki behar dira eta, seguruenik, hein berean hartu behar dira kontuan erakundeek partaidetza duten tokiko ekonomi estrategia zehatzetan.

14.- Halere, eta bistakoa denez, horrek ez du esan nahi zuzendariak ez direnik solaskide egokiak enpresako ezagutza-sareen eraketan. Hala, udalerrri edo eskualde aurreratuen funtsezko helburua da lurraldeko estrategiak martxan jarriko dituen berrikuntza estrategikoetan parte hartzea.

15.- Enpresen arteko harremanetarako testuingurua eratzea, lankidetzak-ideiak edo -aukerak antzematea, eta lurraldeko estrategiak aurrera eramateko enpresa-beharrak edo aukerak bilatzea, askotan, lotuta daude arduradun teknikoek esku dauden enpresa-jardueraren ikuspuntu eta ezagutzarekin.

4.5 ENPRESAK ETA TOKIKO AGINTEA

1.- Denok dakigun bezala, lurraldeko enpresen partaidetza funtsezko osagaia da tokiko ekonomia-garapen estrategien arrakastan –definizioan nahiz eta betetzean–.

2.- Inplikazio hori aztertu behar duenaren ikuspuntutik, tokiko botere publikoek neurrizko ahalegina eskatu behar dizkie enpresei –epe erdira, behintzat–. Erkidego-inguru orokor baten partaide izateagatik inplikazio-maila sor daiteke.

Enpresek, berriz, tokiko politikarekin eta, oro har, lurraldeko agente sozialekin harreman ona izateko helburua dute, hainbat arrazoi direla eta. Alabaina, maila horretatik aurrera, hobekuntza- edo garapen-aukerak antzematea eta aurreikustea dira, logikoki, enpresen dinamika eta beraien inplikazio-prozesua bultzatuko dutenak.

3.- Ekonomia-ikuspuntu zorrotz batetik, tokiko ekonomia-garapenek, funtsean, proiektu berrien laguntza publikoa eskaini dezakete, azpiegiturak martxan jar ditzakete edota lurraldeko enpresen aldetik produkzio-baliabide edo -faktoreen gaitasuna hobetzea lor dezakete.

4.- Laguntza publiko horren logika argia izan daiteke tokiko enpresen interes orokorreko jardueren kasuan. Hain zuzen, horixe izan da, askotan, azpiegitura arloan tokiko ekonomia-garapenerako estrategien funtzio garrantzitsuetako bat. Errepide- edo trenbide-komunikazio hobeak izatea, edota energian, argian, telefonoan –edo azken urteetan, telefonia mugikor sarean, zuntz optikoan edo wifian– inbertsio estrategikoak egitea, lurraldean ezarritako enpresentzat interesgarriak izan daitezkeelako edo, beste alde batera, enpresa berriak erakartzeko.

5.- Alabaina, askotan nabarmendu dugun bezala, ezagutzarekin eta informazioaren igorpenarekin lotutako azpiegiturak gero eta interesgarriagoak dira lurraldeko enpresentzat, ohiko azpiegitura fisikoen gainetik. Lurraldearen ezaugarrien arabera, lurzoru industrialaren eta industrialdeen ahalmena tokiko ekonomia-garapenerako estrategien funtsezko osagaia izan dira. Politika horiek garrantzi handia izan dezakete enpresa-jarduerarako erabilgarriak diren lurzoru-eskasia duten tokiko inguruetan edo toki erdi irekietan.

6.- Orokorrean, ordea, enpresentzat geroz eta garrantzi handiagoa dute ezagutzarekin erlazio zuzena duten azpiegiturak. Tradizionalki, hezkuntza-azpiegiturak lurralde zehatz baten ahalmen ekonomikoa handitzeko funtsezko osagaiak izan dira.

7.- Lehen mailako irakaskuntzaren eta hezkuntza ertainaren hedapenaren ondorioz, lanbide-heziketa lehiakortasunerako osagai erabakigarria bihurtu da. Zuzendaritza mailakoak ez diren lanpostuak hornitzeko hurbiltasun geografikoak duen garrantzia dela-eta, enpresek garrantzi handia aitortzen diote lanbide-heziketaren hurbileko eskaintzari.

8.- Zentzu horretan, lanbide-heziketaren eskaintza egokia izatea funtsezko osagaia da eskualdeko ekonomia-garapenerako prozesu estrategikoetan.

9.- Agerikoa denez, hezkuntza arloko enpresen eskakizunei arreta serioa eta neurrikoa jarri behar zaie. Horrek esan nahi du garatu behar den esfortzu publikoa eta lurraldeko enpresek esperotako onura kontuan eduki behar direla. Azpiegitura guztietan bezala, bateratasun sektorialak egotea edo ez egotea funtsezkoa izan daiteke heziketa-ziklo zehatz batek tokiko ekonomian eragina izateko orduan.

Kostuen ikuspuntutik, ez da berdina lanbide-heziketako ikastetxe berri bat zabaltzea edo jardunean dagoen ikastetxe batean lanbide-ziklo berri bat zabaltzea. Edo zerbitzu mailan ziklo-teknologiko bat edo beste izatea. Nahiz eta hezkuntza-zerbitzu horiek finantzatzeko erantzukizuna eskualdeko administrazioarena izan, tokiko/eskualdeko lankidetzak funtsezkoa izan daiteke lurzoru edo lokalak aurkitzeko, lanbide-heziketako ikastetxetik gertu dauden enpresekin lankidetzak proiektuen finantzaketa lortzeko eta, batez ere, produktu eta zerbitzuen garapen proiektuetan, jarduera berrietan, etab.

10.- Ez da ohikoa tokiko enpresek ikerguneen garapena bultzatzeko interesa izatea, eta, noski, harreman zuzena du produkzio sektore zehatz batetako tokiko enpresen pilaketarekin edo teknologia zehatz baten erabilerarekin.

11.- Agerikoa denez, lurraldeko enpresa-jarduerak bultzatzera zuzendutako azpiegitura guztietan ezinbestekoa da kontutan izatea, alde batetik, hurbileko udalerrri edo eskualdeek edo probintzia edo eskualdeko gobernuen interesa eta, aldi berean, azpiegitura horiek aurrera eramateko egin behar den esfortzuan erakunde publikoak parte hartzeko aukera.

12.- Alderantziz, lurraldeko enpresen aldetik ezagutzaren azpiegitura beharrak aintzakotzat hartzean, tokiko estrategiek hurbileko lurraldeekin lankidetzak jarrera hartu behar dute eta zein neurritan den zentzuzkoa azpiegitura berri bat aurrera eraman ordez, hurbileko lurraldeetan lanean daudenak –edo aurreikusitakoak– kontuan hartzea eta, beharrezkoa izanez gero, horiekin lankidetzak bultzatzea, dauden azpiegituren erabilera bateratu batean.

13.- Eremu horietan guztietan, enpresa eta tokiko botereen lankidetzak funtsezkoa da lurraldeko ekonomia-garapenean agente ezberdinen inplikazioa eta beharren azterketa egokia egiteko. Prozesu horietan tokiko botereek lidergoa mantendu behar dutela albo batera utzi gabe, enpresek, askotan, lurraldeko edo eskualdeko interes orokorarekin bat ez datozen izaera pribatuko helburuak dituztela kontuan izan behar da, eta botere publikoek interes orokorrak defendatu behar dituzte horien aurrean.

4.6 ENPRESEN ALDEKO LAGUNTZAK

- 1.- Orokorrean, garapen ekonomikorako politketan, eztabaida garrantzitsua da ea zer neurritan erabili behar diren enpresen aldeko laguntzak. Eskualdeko edo nazioko politketan bide argiak dituen eztabaida hori askoz ere ilunagoa da tokiko edo eskualdeko garapenean.
- 2.- Lehenik eta behin, argi dago enpresak funtsezko tresnak direla toki-eremu zehatz baten garapen ekonomikoan. Horren ondorioz, pentsa liteke enpresentzako laguntzak edo horien babesa lehiakortasuna bultzatzeko modua izan daitekeela.
- 3.- Hala ere, askotan jarri da zalantzan enpresen aldeko laguntza zuzenen kontzeptua, bai zientziaren eremutik, bai alderdi politikoetatik.
- 4.- Lehenik eta behin, eztabaidak jatorri logikoa du politika publikoek lortu nahi dituzten interes orokorren menpekotasuna kontuan izanda. Enpresa pribatuak, logikoki, interes pribatuaren ondorioz sortzen dira. Ikuspuntu horretatik, mesfidantza sor daiteke, enpresentzako laguntzak zein neurritan erantzuten dion helburu orokorrari.
- 5.- Laguntza horiek beste eztabaida bat ere eragiten dute, hau da, lehia-merkatuaren babesa. Izan ere, laguntza horiek lehia askea eraldatzeko arriskua eragin dezakete.
- 6.- Azkenik, jarduera sektoreetan, mesfidantza sor daiteke, ea agente publikoek zer eragin izan dezaketen laguntzen onuradun izan daitezkeen enpresetan, erakundeek hartzen dituzten erabakien, erakunde-izaeraren edo politika ekonomikoaren arriskuen arabera.
- 7.- Arrisku horiek tokiko/eskualdeko eremuetan izaten dira eta, lurralde inguru batzuen ezaugarri sozio-ekonomikoen ondorioz, arrisku handia eragiten dute.
- 8.- Printzipioz, tokiko lurralde zehatz baten interes orokorra babestea ez da bateraezina enpresa bat edo batzuk jaso dezaketen laguntzekin. Edo, nahiago bada, ez da horrela, ikuspuntu kontzeptual batetik. Erakunde publikoen jokabidea zuzendu behar duen helburua ez da interes pribatuei ez laguntzea, baizik eta onuradunak interes orokorraren alde lan egiten duela ziurtatzea.
- 9.- Horrek esan nahi du, alde batetik, ikuspegi horren arabera, ez zaiela lurraldeko enpresen aldeko laguntzei oztoporik jarri behar, betiere interes orokorrari mesede egiten badio.
- 10.- Baina, gure ustez, hori ez da nahikoa. Jarduera publikoa egokitzeko balorazio-irizpideek lehentasunak izan behar dituzte eta, ondorioz, ez da nahikoa

enpresa baten edo batzuen aldeko laguntzak interes orokorra babesten dutela ziurtatzea. Horretaz gain, beharrezkoa da:

- a) laguntza hori ez dadila interes orokorrak gomendatzen duena baino handiagoa izan
- b) ez daitezela egon beste aukera merkeagoak edo eraginkorragoak interes orokorra lortzeko eta, azkenik
- c) ez daitezela egon beste aukera batzuk lurraldeko interes orokorraren ikuspegi eraginkorragoa lortzeko

11.- Oro har, azken hamarkadetan defendatu da tokiko garapen politiken ahalegina ez dela enpresen aldeko laguntza zuzenetara bideratu behar, eta, aldiz, enpresa-garapenaren eta -lehiakortasunaren hazkundera lortzeko inguru egokiak lortzeko politika horizontaletara bideratu behar dela.

12.- Nabaria da inguru horiek sortzea zeharkako laguntza izan daitekeela, baina horien zeharkako izaerak argi utzi behar du tokiko erakundeen aurrekontu-ahaleginen interes orokorraren helburua zein den.

13.- Inguru egoki horien sorrerak eskualdeko garapen politiketan eragiten du. Dela azpiegitura fisikoak edo ikastetxe edo ikerkuneak sortzea, dela tokiko ezagutza-sareak bultzatzea, etab. Jarduera horietan guztietan, logikoki, lurraldeko enpresek laguntza jaso dezakete, kostuen murrizketaren bitartez, lan edo leku fisikoen produkzio-faktoreen moldatze hobearen bitartez, proiektu berrien ondorioz irabaziak lortuz, etab.

14.- Noski, azpiegituren zenbatekoaren kontzeptuarekin batera, produkzio faktoreen gaitasun orokorraren igoera lortzeko baliabideak jarri behar ditugu, gizartearen prestakuntza-maila bultzatuz, edota esfortzuaren, eraginkortasunaren, elkartasunaren, eta abarren balioak bultzatuz.

15.- Erabilitako baliabide publikoen eraginkortasunaren ikuspuntutik, askotan esan da enpresen aldeko laguntzek ez dutela eragin biderkatzailerik, garapen-azpiegiturretan erabilitako finantza-baliabideetan askotan lortzen den bezala.

16.- Laburbilduz, tokiko edo eskualdeko jarduera publikoaren ikuspuntutik, argia dirudi azpiegituren sorkuntzari eman behar zaiola lehentasuna, enpresen aldeko laguntza zuzenei baino.

17.- Argi esan dugun bezala, horrek ez du esan nahi, noski, enpresa txiki edo autonomoen deialdi irekien bitartez finkatutako diru-laguntza programei uko egin behar diegunik, ez eta enpresa zehatzei emandako laguntza zuzenei uko egin behar diegunik ere. Hori bai, ziurtatu egin behar dugu laguntza horiek – nahiz eta izaera pribatukoak izan- baliabide publikoen aukera egokiena direla. Eta horrek suposatzen du, zalantzarik gabe, jarduera horien kudeaketan geroz eta zuhurtzia handiagoa izan behar dugula, laguntzen onuradunak jaisten diren heinean.

18.- Zuhurtasun hori ez da bakarrik formala izan behar; gainera, lehen aipatutako instituzio-alderdiak ere izan behar dira kontuan, jarduera publikoak lagundutako onuradunen eragin handiak erakunde publikoen gain eraginik ez dutela ziurtatzeko. Arrisku horrek garrantzi handia izan dezake tokiko inguru batzuetan, batez ere eremu publikotik enpresa bat edo batzuen benetako pisua aurrera eramatea zaila izan daitekeenean.

19.- Edonola ere, irizpide kontzeptu horiek guztiak izan behar dira kontuan, eta zuhurtasun osoz kudeatu behar dira, eskualde-inguru ezberdinak testuinguru ezberdinetan lan egiten dutela kontuan izanda.

4.7 PROZESUAREN LIDERGOA

- 1.- Tokiko ekonomia-garapenerako estrategietan, hausnarketa estrategikoen prozesuen lidergoa da alderdi garrantzitsuenetako bat.
- 2.- Ez da eztabaida teoriko hutsa. Geroz eta gehiagotan hasi da aipatzen, tokiko hausnarketa estrategikoen prozesuak eta, ondorioz, tokiko ekonomia-garapenerako estrategiak, azken batean, enpresa barruko edo enpresen arteko ikaskuntza-prozesuak baizik ez direla; horrenbestez, ezinbestekoa da estrategia horien ekimena ikaskuntza prozesuetan parte hartzen duten enpresetan kokatzea.
- 3.- Gure ikuspuntutik, horrek argibide bat behar du. Enpresen arteko ikaskuntza funtsezkoa da, dudarik barik, tokiko ekonomia-garapena bultzatzeko. Eta, bereziki, enpresa-ekimen berrien bultzadarako, beste batzuetan nabarmendu dugun bezala, askotan tokiko eremuan berezko izaera estrategikoa dute eta.
- 4.- Edozein eskualdetako garapen-politketan, funtsezkoa da tokiko ekonomia-garapena dagoeneko sortuta dauden ekimenen inguruan eta beraien premia eta aukeren inguruan eraikitzea. Eragile publikoen ikuspuntutik, azken emaitzaren ikuspuntutik eta iritzi-talde eta talde ezberdinen ikuspuntutik, apusturik ziurrena da.
- 5.- Zentzu horretan, ezinbestekoa da tokiko garapen-estrategiek probetxua ateratzea udalerriko edo eskualdeko enpresek prozesu estrategikoetan parte hartzeko aukerei eta haien arteko harremanei. Eta, aldi berean, estrategia horietan estrategien betetze-aldian zehar aukera horiei probetxua ateratzeko bultzada -mekanismoak aztertzea.
- 6.- Baina ekimen eta ikaskuntza-prozesu horiek eskualdeko garapenerako funtsezkoak izateak ez du esan nahi funtsezko prozesu bakarrak direnik. Eta ezta enpresen arteko prozesuetan antzemandako proiektu edo proposamenak lurraldeko interes orokorrekin bat datozenik edo tokiko gobernuak horiei buruz duen ikuspegia berdina denik ere.
- 7.- Nabaria denez, enpresa barruko eta enpresen arteko prozesuen garrantzia handituz doa tokiko ekonomia-garapen osoan enpresa indarra duten lurraldeetan gauden heinean.
- 8.- Horrek esan nahi du, lurralde horietan batez ere, ekonomia-garapena lortzeko politikaren jarreraren funtsezko bidea, dudarik barik, enpresekin harreman-ildo egokiak mantentzea dela, informazio eta proposamenen banaketa egitean, eta bien arteko lankidetzaz izatea eremu horietan hauteman diren aukerak modu eraginkorrean aprobetxatzeko bidea.

9.- Alabaina, diogun bezala, lan-ildo eta lurraldeko interes orokorren bateragarritasuna ez da automatikoa. Eta, alderantziz, lurraldeko ezagutza-sareen interesak eta haien interes orokorrak ezberdinak izan daitezke enpresa trinkoak ez dituzten tokiko eremuetan.

10.- Lurraldeko enpresa-sareek, adibidez, sektore-pilaketa handia duten ekonomia-garapen estrategietan lagundu dezakete, kasu zehatzetan, interes orokorrak dibertsifikazio-estrategiak garatzea gomendatzen dutenean.

11.- Era berean, posible da enpresa-sare horien ikuspegia epe laburrekoa izatea, eragile publikoen epe luzeko ikuspuntuaren kontra.

12.- Beste batzuetan, lehiakortasun-faktoreek lurraldeko enpresen arteko lankidetzatza oztopa dezakete, sektore zehatzetan ekimen berrien aurkako neurrigabeko jarrera sor dezakete, etab.

13.- Zera da funtsezko eztabaida: lurraldeko ekonomia-garapenaren erantzukizuna, azken beltzean, eremuko erakunde publikoena dela. Eragile publikoek onartu egin behar dute erantzukizun hori euren eginkizun handienetakoa dela; horrenbestez, inoiz ez da egokia izango arduradun publikoek tokiko ekonomia-garapen eta prozesu estrategikoen politikak lidergoari uko egitea.

14.- Udalerrri edo eskualde mailan eraturako enpresako ezagutza-sareen barnean sortutako ikaskuntza prozesuak, noski, lurraldeko estrategien funtsezko eremuak dira. Baina enpresa-sare horiek sortutako estrategiak ez dira eta ez dira izan behar udalerriko ekonomia-garapenerako estrategiak. Arduradun publikoek euren erantzukizuna onartu eta modu egokian kudeatu behar dute.

15.- Lehenik eta behin, zera dakar horrek: ekonomia-garapenak duen garrantziaren tamainako denbora eta ahaleginak eskaintzea. Aztertze eta hausnartzeko berariazko tresnak eduki behar dira, lurraldeko enpresa-ezagutza sareetatik sortutako proposamenak eta ekimenak egiaztatzeke.

16.- Alabaina, horrek ez du oztopo izan behar, lidergo guztietan bezala, tokiko ekonomia-garapen politikoa modu egoki eta zuhurrean kudeatzeko. Horrek esan nahi du, lehenik, lurraldeko enpresekin harreman irekia izan behar dela, mesfidantza edo harreman eskasen ondorioz aukerak galtzea ekiditeko. Botere publikoek jarrera proaktiboa izan behar dute tokiko ezagutza-sareen bultzada lortzeko eta, orokorrean:

- enpresa-aukerei buruz eta epe erdira eta luzera enpresen laguntza beharrei buruz ahalik eta informaziorik handiena izateko
- hausnarketa estrategikoko prozesuetan lurraldeko enpresen partaidetza bultzatzeko

5. ESTRATEGIA PROZESUA

5.1 ESTRATEGIA PROZESUAREN OINARRIAK

- 1.- Gure ustez, tokiko ekonomia-garapenerako prozesu estrategikoen garapen egokia lortzeko irizpideen ohiko deskribapenak orokorregiak dira.
- 2.- Alde batetik, ezaugarri objektiboak, lurralde bakoitzak ekonomia-garapenean dituen etorkizuneko aukerak eta borondatea, funtsean, ezberdinak dira. Gainera, prozesuaren alderdi bati edo batzuei garrantzi handiagoa edo txikiagoa ematean eta baita bakoitzaren estrategien definizio eta ezarpenean, ekonomia-garapenaren alorrean lurraldeko jarduera publikoan duten esperientziaren ikuspuntua funtsezko abiapuntua da.
- 3.- Guzti horren ondorioz, ohikoa da adierazitako proposamenak edo aholkuak kasu batzuetan premiazkoak ez izatea eta beste batzuetan interesgarriak baina guztiz eskasak izatea.
- 4.- Era berean, ohikoa da prozesuaren zentzuzko helburuak larregi nabarmentzea (lurraldeko egoeraren deskribapena, DAFO azterketa, helburuen antzematea,...). Prozesuaren zentzuzko helburuen definizio egokia, nabarmena denez, garrantzitsua da ordenatutako kudeaketa egitekotan. Alabaina, maiz, prozesu estrategikoen erroka handiak prozesuan eragileek duten partaidetzan oinarritzen dira. Askotan, funtsezko eragile publikoen eta pribatuen partaidetza erabakigarria da prozesua arrakastatsua izateko. Ez bakarrik partaideen hautaketaren aldetik eta prozesuan parte-hartzearen edo ez parte-hartzearen erabaki formalaren aldetik, baizik eta, funtsean, prozesuan haien partaidetza nolakoa den kontutan izanik eta zer neurrira arte sartzen diren kontutan izanik.
- 5.- Lehenengo funtsezko galdera da zein erakunde publiko edo pribatu arduratuko den prozesu estrategikoen ekimenaz edo lidergoaz.
- 6.- Instituzio publikoen oinarriak ez duten tokiko inguruetan (eskualdekoak, udalerrikoak baino) ez da arraroa eragile pribatuek aurrera eramatea tokiko garapen-estrategien lehen ekimenak. Alabaina, kasu horietan ere, ohikoa da tokiko eragile publikoak geroz eta parte hartze handiagoa izatea. Maiz, eragile pribatu batzuek eragile publiko zehatz bat hausnarketa estrategikoan parte-hartzera bultzatzeko ekimena hartzen dute euren bizkar.
- 7.- Orokorrean, prozesuaren erantzukizuna lurralde mailako erakunde publiko batek onartzea da egokiena, eta aurrera eramateko ahalmen betearazlea izatea.
- 8.- Tokiko inguru batzuetan, ordea, enpresa-sareek ekimen hori euren gain hartzen duten inguruetan (kanpo aholkulari bat kontratatuz, adibidez), balio erantsi garrantzitsua izan dezake, bereziki estrategia horietan aurrez ez bada

enpresen partaidetzarik egon. Noski, beti da gomendagarria erakunde publikoek protagonismo hazkorra lortzea, bakoitzaren erantzukizunekin egokia izanik.

9.- Gure gomendioa zera da: ikuspuntu formalegirik ez hartzea. Tokiko erakunde publikoek ez badute hausnarketa estrategiko horrekiko interesik erakusten, ekimena tokiko ekonomia-garapenean benetako motibazioa duten erakunde pribatu batek (interes orokorreko fundazioren edo elkarteren batek) onartzea izan daiteke egokiena, prozesua gehiegi atzeratu dezaketelako edo prozesuak behar duen bultzadarik eta lidergorik barik garatu daitekeelako. Areago eragile publikoek geldotasun jarrera hartu beharrean kontrako jarrera hartzen badute, kontzeptuzko arrazoi, arrazoi tekniko edo arrazoi politikoengatik.

10.- Eragileen artean aurrez sortuta dauden lotura-mekanismoak funtsezkoak izan daitezke horien partaidetzak nolakotasun bata edo bestea hartzeko eta, beraz, hausnarketa estrategikoaren garapen egokia lortzeko.

11.- Horixe da, hain zuzen, tokiko gobernu eta tokiko enpresen arteko loturak funtsezko garrantzia izatearen arrazoiak. Enpresa pribatuak egitura mailan tokiko botere publikoetatik urrunago dauden tokiko eragileak izan daitezke eta horiek lotura txikiagoa izan dezakete.

12.- Horregatik, prozesua hasi baino lehen, aurreko prozesu estrategikoen balorazioaz eta ekonomia-garapenaren ikuspuntutik lurraldeko egoeraren deskribapenez gain, prozesuan partaide izango diren eragile publiko eta pribatuen arteko loturen mapa egokia sortu behar da. Aurreko estimazioa dela izan behar da kontuan, azterketa estrategikoaren edozein momentutan azterketen menpe egonik, beharrezkoa bada.

Nahiz eta funtsezkoa izan ez, azterketa estrategikoaren prozesuetan parte hartzen duten eragileak eta hori betearazten parte hartzen duten eragileak ez dira beti berberak, azken horien arteko loturak azterketa zehatz baten helburu izanik, akaso prozesu estrategikoan bertan.

13.- Noski, lotura horien maparen edukiak zerikusi handia du prozesuaren lidergoa duen eragilerekin. Eta funtsean ezberdina izan daiteke, eragile publiko edo pribatua bada.

14.- Nabarmena da, bai loturen mapa hori eratzean, bai hausnarketa estrategikoaren arabera, guztia errazagoa izango dela lehen azterketa estrategikoari aurre egiten ez badiogu. Egokiagoa da aurreko prozesu batetik hasten bagara eta bera aurrera eramatean lortu zen esperientzia kontutan izaten badugu.

15.- Edonola, prozesua eratu baino lehen, lurralde eremuan aurretik egin diren prozesuen bilketa eta azterketa egitea ezinbestekoa da. Era berean, ezinbestekoa da tokiko garapen eremuetan egindako hausnarketa estrategikoa edo kontzeptu-hausnarketa ere kontuan izatea. Gainera, hausnarketa estrategikoa egin eta gauzatzeko, eragile publiko eta pribatuen estrategiei buruzko informazioa izan behar da kontuan.

5.2 INFORMAZIO ESTRATEGIKOIA

1.- Informazio estrategikoaren biltzea eta kudeatzea funtsezko jarduera-eremua da tokiko garapen ekonomikoaren politketan.

2.- Funtzio horren garrantziak argi bereizitako hiru eremu ditu. Alde batetik, sistemaren agente publiko eta pribatuen arteko informazio estrategikoaren hartu-emana, elkarrekiko lankidetzaren prozesu eta inguruan garatuko diren ezagutza-sareei begira. Beste alde batetik, tokiko egiturek –udalerrikoak edo eskualdekoak– informazio-gaitasuna hobetzeko agente ekonomikoari eman ahal dieten lankidetzaren erakartzen espezializatutako unitateak eta informazio horren igorpena martxan jartzeko.

Azkenik, tokiko garapen ekonomikoaren estrategiak eratzean, informazio-estrategia egokia izateko beharra edukitzea.

3.- Tokiko garapen ekonomikoaren prozesu estrategikoaren ondorioz, informazio estrategikoa oinarritzko hiru informazio-iturritatik sortu behar da:

- a) Lurraldeko garapen ekonomikoaren inguru estrategikoari buruzko informazioa
- b) Tokiko garapen ekonomikoan inplikaturako agente publiko eta pribatuen inguru estrategikoari buruzko informazioa
- c) Berezko hausnarketa, prozesu estrategikoan zehar garatu beharrekoa, aurreko bi eremuetatik hasita eskura dagoen informazioa hausnarketa horretara egokitzeko.

4.- Noski, informazioa erakartzeko jarduera zailagoa edo errazagoa izango da, erreferentziazko abiapuntu bat eratu aurretik, tokiko prozesu estrategikoak egon ala ez egon.

5.- Tokiko prozesu estrategikoaren hasieraren arabera, prozesuaz arduratzen diren erakundeek (udaletxea, mankomunitatea, garapen agentzia), kanpo-aholkularien laguntzarekin edo barik, inguruko informazio garrantzitsua erakartzeko erantzukizuna hartu behar dute. Probintzia edo eskualdeek, nork bere demografiaren arabera, azpiegitura fisiko handien arabera, hezkuntzako edo ikerketako azpiegitura-proiektuen arabera, etab. lurraldearen eboluzioari buruzko aurreikuspenen inguruko informazio interesgarria dute.

Hurbileko lurralde edo eskualdeek emandako informazio estrategiko osagarriari esker, sinergiak edota lurraldeen arteko lehiakortasun-mehatxua antzemateko aukera izango dugu.

Komenigarria da hausnarketa estrategikoa burutuko duen erakundeak erabilgarri dagoen informazioa aukeratu, sistematizatu eta prozesatzeko esfortzua egitea, prozesu estrategikoan inplikaturako agente publiko eta pribatuek erreferentzia moduan izan dezaten, "inguru estrategikoaren" laburpen-agiria egiten dutenean.

6.- Zailagoa da agente publiko eta pribatu garrantzitsuen estrategien informazioa erakartzea. Noski, lurraldeko aurretiko garapen ekonomikoen estrategiek emandako informazioa eta jardun horiek eginez eskuratutako eskarmentua ere izan behar dugu kontuan.

7.- Ondoren, prozesuaren kudeatzaileek prozesuan parte hartzen duten agenteen inguru estrategikoaren informazioa erakartzeko ahalegina egin behar dute. Lehenik eta behin, hedapen publikoa duten agiriei dakarten informazioa aprobetxa dezakegu. Jardun hori ez da ohikoa tokiko eremuetan, baina posible da, adibidez, merkataritza-elkarteen, ikastetxeen eta ikerguneen dokumentu estrategikoak publiko zabalarentzat eskuragarri egotea.

8.- Probintzia edo eskualde mailan egon daitezkeen sektore-estrategien informazioa ere interesgarria da, noski. Baina sektore-azterketa horiek tokiko azterketa batean funtsezko garrantzia izatekotan, enpresei zer neurritan ezarri ahal zaien jakin behar dugu. Horrek udalerriko edo eskualdeko sektore zehatz bateko enpresa pilaketa handiago edo txikiagoarekin du harremana.

Edonola ere, eskualde mailako sektoreko hausnarketa estrategikoaren helburuak sektore horretako tokiko enpresei aplikatu ez arren, gaur egungo testuinguruan eta aurreikusitako jarduera sektorean informazio interesgarria ematen dute.

9.- Noski, sektoreko informazioarekin egin behar den esfortzua mugatzean, kontuan izan behar da jarduera-sektoreen aurre-hautaketa bat egin behar dela, tokiko garapen ekonomikoan ezinbestekotzat jotzen duguna bereizteko.

10.- Erabilgarri dagoen informazioarekin batera, eta funtsezko agente ekonomikoak aukeratu ondoren, posible dugu beraiei estratergiei buruzko informazioa eskatzea. Agente batzuek zuzenean emango dute informazioa, beste batzuek bana daitekeen informazioa aukeratuko dute edo eskualdeko estratergiei agiri garrantzitsuak aukeratuko dituzte. Beste batzuk, jakina, hausnarketa estratergikora joko dute, banatutako informazioa zuhurtasun osoz kudeatzeko.

11.- Ahal den neurrian, garrantzi handikoa da prozesu estratergikoan zehar, erakunde kudeatzaileek dokumentazio estratergikoa aztertzeke zama maximizatzea. Hain zuzen, jokalaria pribatuen esfortzua minimizatzeke, esfortzuak balio gehigarria duten alderdietan kontzentratu beharko dute.

Hori dela eta, agente pribatuak batzar kostuetan, berezke edo banatutako azterketan, etab. erori baino lehen, prozesua kudeatzen duen erakundeak informazio estratergikoa bildu eta aztertzeke esfortzua egin beharko du.

5.3 EZAGUTZAREN KUDEAKETA

- 1.- Ezagutzaren kudeaketaren estrategia eta teknikak tokiko ekonomia-garapenerako estrategien alderdi garrantzitsuetako bat dira lurralde aurreratuetan.
- 2.- Esan dezagun, ordea, iritzi batzuen arabera, eremu hori tokiko ekonomia-garapenerako ezinbesteko estrategia bada ere, gure ustez ez dela funtsezko helburua. Gure ustez, epe luzera, hori baino garrantzitsuagoa izan daiteke giza balioen kudeaketan aurrerapen txiki bat lortzea.
- 3.- Noski, ez dugu ahaztuko ezagutzaren kudeaketarekin erlazioa duten politikak lurraldeko giza balioak ezartzeko eta gauzatzeko tresna garrantzitsua izan daitezkeela.
- 4.- Tokiko garapen ekonomikorako estrategien ikuspegitik, prozesu estrategikoen eta horien betetze-mailaren arabera azter ditzakegu ezagutzaren kudeaketa-prozesuak.
- 5.- Logikoki, tokiko azterketa estrategikoaren prozesua, berez, ezagutzaren kudeaketaren prozesua da. Informazioa igorri eta antolatzeko aukera ematen du, edota udalerriko eta eskualdeko garapen ekonomikoa bultzatzeko funtsezko erabakiak hartzeko informazioa egiaztatzeko aukera ematen du.
- 6.- Estrategien betetze-mailaren arabera, ezagutza lortzeko ekintzen artean, antolaketa edo ezagutza berriaren kudeaketa eta eraketa bereiz ditzakegu.
- 7.- Jakina denez, ezagutza giza adimena dutenen berezko jardura da, eta gizakiak dira bere protagonistak. Tokiko estrategiek inguruak sortu ditzakete eta ulermena, ezagutzaren eraketa edo igorpena erraztu dezakete, baina pertsonak dira beti, halaberharrez, ezagutzaren kudeaketan funtsezko ekintzen arduradunak.
- 8.- Tokiko garapen-estrategiak egitean, askotan prozesuaren garapenean garrantzitsuagoa da norekin lan egingo den jakitea, zer erakunderekin lan egingo den jakitea baino. Hitz egiten ari garen prozesu estrategikoa udalerriko edo eskualdeko interes orokorrera bideratuta dagoela kontutan izanik, horretan parte hartzeko motibazioa –eta eraginkortasuna- pertsona bakoitzaren balio eta ezaugarriei lotuta egon daiteke, eta ez hainbeste partaide den erakundeari.
- 9.- Duela gutxi nabarmendu da, tokiko estrategien arabera, hausnarketa estrategikoaren muinak, funtsean, enpresa-ezagutza izan behar duela.
- 10.- Abiapuntu hori egokia da baina –gure ikuspegitik– zati batean bakarrik. Ikuspuntu horiek funtsezko eginkizuna eta epe luzerako garapen ekonomikoaren ekintza publikoa gutxien dituzte.

11.- Enpresa-ezagutza funtsezkoa da, adibidez, enpresa-proiektu berriak antzematean, gaur egungo enpresen beharrak ezagutzean, etab.

12.- Baina eskualdeko garapen ekonomikoaren estrategiaren ekintzek estutasunean jartzen dituzte halakoak onartu dituzten erakunde publikoak zuzenean, eta agente pribatuak zeharka. Erantzukizun publikoa ezinbestekoa da eta baita, logikoki, prozesua bultzatzeko agente publikoen irizpideak, egonezinak proposatzea, agente pribatuen proposamenak baloratzea edo orekatzea, etab.

13.- Enpresa-agenteen esku dagoen ezagutzari lehentasuna ematea ulergarria den logika bati erantzun ahal dio, adibidez, agente publikoek tokiko estrategiak lehen aldiz egiten dituztenean, edo enpresekin erlazio esperientzia nahikorik ez badago. Izan ere, gauzak horrela, helburu garrantzitsu bat izan daiteke prozesua modu egoki batean aurrera eramateko komunikazio-bide horiek bultzatzea.

14.- Udalerriko edo eskualdeko enpresei ezagutzaren kudeaketaren protagonismoa leporatzea ahultasun politiko edo arduradun publikoen ahalmen tekniko ezaren ondorio bat izan daiteke.

15.- Dena den, gure ustez, argi dago kudeatu behar diren ezagutza-eremuek agente publiko eta pribatuetan dauden ezagutzen mix bat izan behar dutela.

16.- Tokiko garapen ekonomikoaren estrategia guztietan bezala, ezagutzaren kudeaketan garrantzitsua da ekintzak, eta ezagutzaren kudeaketaren azpiegiturak edo plataformak bereiztea.

Bere ondorio biderkatzaileagatik, ahal diren aukerak hautematea eta ezagutzaren azpiegiturak aurrera eramatea tokiko garapenaren estrategien funtsezko helburua da.

17.- Tokiko garapen ekonomikoaren alorrean ezagutza kudeatzeko azpiegiturak, hain zuzen, tokiko estrategiarekin zuzenean lotuta dagoen ezagutzatik aurrera abia daitezke eta, lehenengo eta behin, erantzukizun hori izango duen kudeaketa-unitate bat izendatu eta eratu beharra dago. Ekintza hori modu egonkor batean administrazio sail zehatz bati esleli dakioke, edo garapen-agentziarekin batera jardun dezake, gure inguruan ohikoa den bezala.

18.- Logikoki, ikastetxeak, ikerguneak edo antena teknologikoak ere ezagutzaren kudeaketarako azpiegiturak dira.

19.- Azkenik, Interneten garapenari esker, informazioa kostu txikian jaso eta igor dezakegu. Agente publiko edo pribatu batzuen edo besteen laguntzarekin, Interneteko plataformak tresna eraginkorrak izan daitezke eskualdeko garapen eremuetan ezagutzaren kudeaketa bultzatzeko.

20.- Azkenik, askotan nabarmendu den bezala, enpresa proiektu berriak aurrera eramateak, berez, ezagutzaren kudeaketaren “azpiegitura” izaera izan dezake,

balio, heziketa eta lurraldeko hornidura teknologikoaren gain dituzten zeharkako ondorioak direla eta. Jakina, enpresa ezarpen berrien azpiegitura izaera edo izaera estrategikoa horien neurriarekin dute harremana, baina baita sektorearen jarduerarekin eta enpresa bakoitzaren ezaugarri zehatzekin ere.

5.4 ERAGILEEN ARTEKO HARREMANAK

- 1.- Tokiko ekonomia-garapenerako prozesu estrategikoen alderdi nagusia orotariko eragile publiko eta pribatuen arteko harremanez osatuta dago.
- 2.- Harreman horren garrantziak zera eskatzen du:
 - a) alde batetik, prozesua hasi baino lehen, lurraldeko ekonomia-garapenarekin lotuta dauden eragile publiko eta pribatuen mapa osatzea
 - b) hausnarketa estrategikoaren prozesuan, harreman horien jarraipen eta kudeaketa arduratsua egitea.
 - c) hausnarketaren barruan, eragileen arteko harremanari loturiko alderdiak sartzeari, estrategiak betetzeko garaian kontuan hartzeko
 - d) betetze-aldi osoan, harremanen eboluzioaren jarraipena egitea
- 3.- Garrantzitsuak diren eragileen artean, lehenik eta behin, eremu publikotik burutu behar diren estrategiak betetzeko lidergo-ahalmena duen erakunde publikoa azpimarratu behar da.
- 4.- Horrek esan nahi du hausnarketa estrategikoaren ekimena beste erakunde batek eginez gero, harremanen estrategiaren lehen helburua erakunde bien arteko inplikazioa edo, gutxienez, koordinazio egokia ziurtatzea dela.
- 5.- Eginkizun hori konplexua izan daiteke –eskualde mailan ohikoa den bezala- lidergo estrategiko ahalmena duten erakunde publiko bat baino gehiago daudenean.
- 6.- Behin erakundearen edo liderrak diren erakunde publikoen inplikazioa lortuta, egin behar den hurrengo erronka eragile ekonomiko garrantzitsuen inplikazioa lortzea da. Eragile horiek eragile pribatuak izaten dira, baina ez halaberharrez. Posible da lurraldean dauden enpresa publiko edo erakunde autonomoek funtsezko garrantzi ekonomikoa izatea.
- 7.- Prozesu estrategikoaren ondorioz, ekonomiarekin harremanen zailtasun handiagoa edo txikiagoa izatea arrazoi objektiboen eta egitura ekonomikoaren eta sakabanatze-mailaren menpe dago.
- 8.- Lehen solaskide publiko eta pribatuak zehaztu ondoren, honako pauso hauek egin behar dira mapa eratzeko: eremu publikoan, eskualdeko ekonomia-garapenean inplikaturako eragile guztiak ezagutzea komeni da. Eskualdeko

estrategien kasuan, noski, lurralde eremuko udaletxe guztiak, mankomunitateak, garapen-agentziak, probintziako edo eskualdeko erakundeekin harremana izateko interesa ahaztu barik.

Udalerriko estrategien kasuan, hausnarketa estrategikoan zer udal-eragilek parte hartuko duten erabaki eta eskualdeko erakunde publikoekin harremana izateko interesa aztertu behar da. Tamaina handiko udaletxeetan edo hiriburuetatik udaletxeetan posible da probintzia bera prozesuan inplikatuta egotea.

9.- Eragile publikoen harremana bestelakoa izan daiteke ekonomia-garapenerako estrategia gutxi garatutako eremu batean edo hazkundean dagoen eremu batetan egiten bada. Kasu horietan, garraio- edo energia-azpiegitura fisikoek funtsezko garrantzia izan dezakete eta, beraz, estrategien arrakasta lortzeko, erakunde publiko arduradunen parte hartzea funtsezkoa izan daiteke.

10.- Mapa beste eragile pribatu edo publikoen harremanekin osatu behar da. Hasteko, eragile horiek aurreko prozesu estrategikoetan identifikatuta egon daitezke. Horrela ez bada, komenigarria da, intuizioz bada ere, ekonomia-garapenaren funtsezko erronka estrategikoak zein diren zehaztea, identifikatutako funtsezko eragile ekonomikoetatik hasita. Lehen elkarrizketetan eragile batzuk identifikatu edo baztertu daitezke.

11.- Hasiera batean, funtsezko eragile ekonomikoekin batera, interesgarria litzateke prozesuan zer enpresa-eragilek parte hartu dezaketen zehaztea. Enpresa ertainak izan daitezke, merkataritza- edo artisau-elkarte edo -kooperatibak, nekazal kooperatibak, etab.

12.- Zentzu zorrotzean, enpresa-eragileekin batera, eskualde batzuetan teknologia- edo berrikuntza-parkeak, merkataritza-zentroak, aholkularitzak edo prozesu estrategikoan parte hartzeko interesa duten adituak egon daitezke.

13.- Noski, beharrezkoa da balio erantsia suposatzen duten ezagutza eratzeko edo igortzeko lurraldeko eragile guztiak kontuan izatea, adibidez, ikerguneak, enpresa-aholkulariak edo ikastetxeak, batez ere lanbide-heziketa eremuan.

14.- Azkenik, garrantzitsua da ekonomia arloan eragina ez duten eragile sozialen parte hartzea kontuan izatea. Enpresa-eragileek ez dute beti sustrai handirik lurraldeko biztanleen artean. Sindikatuek ez daude beti prest prozesu hauetan parte hartzeko. Kasu batzuetan, enpresa oinarri handia edo kooperatiboa duten enpresa-eragileek talde handiagoen zeharkako parte hartzea erraztu dezakete.

15.- Alabaina, lurralde bakoitzaren testuinguru sozial eta ekonomikoa eta aurreko prozesuetan lortutako emaitzen arabera, komeni da erabakitzea ekonomia eragina ez duten eragile sozialek aurreko prozesuetan izandako parte hartzea ona izan den ala ez. Eremu horretan udalerriko edo eskualdeko sustapena lortzen duten elkarteak, pisu sozial handia duten pertsona fisikoak edo ekonomikoak, komunikabideak, kultura-elkarteak, etab. aurreikus ditzakegu.

16.-Edonola ere, ezinbestekoa da eragileen beharrezko partaidetza edo komenigarria den partaidetza kontuan izatea. Haietariko batzuetan, lidergotza bilatuko dugu, beste batzuetan, etengabeko parte-hartzea eta, azkenik, egiaztatze-mailan partaidetza zehatza, adibidez, informazioa lortzeko zirriborro edo elkarrizketa edo galdeketa zehatz batzuetan.

17.- Noski, harremanen mapa egitean, eragile pribatu eta publikoak zehazteaz gain, beharrezkoa da haien arteko harremana ere zehaztea, hasiera batean, prozesuaren eraketan funtsezko informazio-iturriak antzemateko. Horrekin batera, baliteke prozesu estrategikoan bertan hauetariko zein harreman areagotu behar den edo hobetu behar den aztertu behar izatea, estrategiak betetzeko prozesuan.

5.5 DIBERTSIFIKAZIORAKO ESTRATEGIAK

1.- Tokiko inguru (udalerrri edo eskualdeak) garapen ekonomikorako estrategiak zehaztean, ekonomiaren dibertsifikazioa lortzeko bide ezberdinak aztertzea da lehen zeregina.

2.- Hori ohikoa da, adibidez, lehen sektorean oinarritutako eskualdeetan eta industria edo zerbitzu sektorearen garapena bilatzen dutenetan.

Baina pisu industrial handia duten inguruetan ere gertatzen da, enpresa bakar batekiko edo jarduera sektore bakar batekiko menpekotasuna handia dagoenean. Kasu horretan, helburua arriskuak gutxitzea da –batez ere lan eremuan– epe erdi edo luzera sektore-krisiak edo enpresa konkretu batenak (eskualdeak menpekotasun handia izanez gero) sortu baitaitezke.

3.- Tokiko ekonomien dibertsifikazio-helburu horiek ez dira beti berdinak izaten probintzia edo eskualde mailan. Maiz, tokiko dibertsifikazio-estrategia batzuk ez premiazkoztat edo kaltegarritzat ikusten dira, batez ere mugatuta dauden lurraldeetan.

Europar Batasunean ere, kezka bat sortzen da, eskualdeko lehiakortasun-politikak bultzatzean, eskualdeek beste lurralde batzuetako helburu berberak bultzatzen badituzte, eskualdeko osagarritasunaren abantailak aprobetxatzeko aukerak gutxitzen direlako eta kostu handia dakarten edo eraginkorrak ez diren esfortzuak sortzen direlako.

4.- Horrelako zer edo zer gerta daiteke tokiko/eskualde mailan. Dibertsifikazio estrategiek hurbileko eskualdeen artean beharrezkoak ez diren bikoiztasunak ekar ditzakete edo alderantziz, esfortzu handiak egitea eta, beste eskualde baten lehia dela-eta, arrakasta lortzea zaila duten proiektuetan giza baliabide edo finantza baliabide gehiegi erabiltzea, edota beste lurralde bateko enpresa-jarduera lehiakorrek lehia zaila sortzea.

5.- Alderantziz, tokiko garapen ekonomikoaren estrategien abantaila handienetarikoa bat tokiko ezagutza-sareek sortutako sinergieiei probetxua ateratzea da. Orokorrean, sektorean pilaketa handiagoa den heinean, aukera horiek handitu egiten dira. Horregatik, lehia-eraginkortasun zorrotz baten ikuspuntutik, salbuespenak salbu, tokiko dibertsifikazio estrategiek ondorio positiboak baino ondorio negatibo gehiago sortuko litzuketela defendatu behar da.

6.- Alabaina, tokiko garapen ekonomikorako estrategiek ez dute emaitza kuantitatiboan maximizazioa lortu behar, adibidez, lana sortzearen ondorioz. Udalerrriko edo eskualdeko garapenaren oreka bere horretan helburua da, inguru bateko bilakaera ekonomikoa ezin delako bilakaera sozialetik, ingurumenaren

bilakaeratik eta, noski, beharrezko sektore-arteak orekatik bereizi. Ez eremu nazional edo eskualdeko eremuetan, eta askoz ere gutxiago udalerririk edo eskualde eremuetan.

7.- Noski, estrategiak eratzean, erreferentziatzeko kontzeptu horiek orekaz finkatzean dago gakoa.

8.- Eskualde bateko industria, enpresa edo sektore batean larregi bilduta egotea kezkarria izan daiteke, adibidez, eskualdearen neurriaren arabera, bertan ari diren langileek inguruko herrietara jo behar badute bizileku bila eta horregatik arazoak sortzen badira, edota pilaketa hori inguruko herri edo eskualdeentzat arazoa bada.

9.- Alabaina, dibertsifikazio-estrategia bat martxan jartzearen edo ez jartzearen egokitasuna, edo bertara esfortzu edo baliabide batzuk zuzentzearen egokitasuna erabakitzean, hainbat faktorek izan dezakete eragina, eta faktore psikologikoa ere kontuan izan behar da. Udalerriko edo eskualdeko biztanleek dibertsifikazioaren premia nola antzematen duten, edo udalerririk edo eskualde ezberdinen artean dibertsifikazioak lortu ditzakeen ondorio mesedegarriak lortzea zein neurritan axola zaien jakitea, estrategia horien gainean hartu behar diren erabakien garrantzizko erreferentzia dira.

10.- Egia da tokiko inguruetan dibertsifikazio-estrategia horien abantaila eta desabantailen arrazoiketa, kasu konkretuetan, alderantziz erabili daitekeela. Baliteke toki edo eskualde zehatz batetako biztanleentzat dibertsifikazio-estrategia erakargarria ez izatea, baina inguru berdinean beste hurbileko eskualdeen ikuspuntutik edo probintzia osoaren ikuspegitik, sektore-dibertsifikaziorako aukera interesgarriak sortzea.

11.- Guzti horren ondorioz, tokiko sektore-dibertsifikaziorako estrategiak zehaztu eta eratzen direnean, interesgarria da hurbileko lurraldeen informazioa kontutan izatea, beste lurraldeen ordezkariak entzutea, bai eta probintzia-maila edo eskualdeko ekonomia estrategiak kontuan hartzea ere.

12.- Noski, irizpide horiek guztiak estrategia ezberdinek eskatzen duten giza eta aurrekontu esfortzuaren arabera moldatu behar dira. Toki mailan modu natural batean sortutako dibertsifikazio prozesuak, nahiz eta estrategia ikuspuntu batetik edo beste lurraldeetako egoera ikusirik oso sistematiakoak ez izan, tokiko ingurutik modu natural batetan bultzatu edo lagundu daitezke, beti ere egin behar den esfortzua oso handia ez bada eta lehentasun handiagoa duten jardueren baliabideak hartzen ez badira. Lurraldeko politiketan gertatzen den bezala, “espezializazio bizkorra” eta esfortzu edo baliabideen “lehentasuna” funtsezko oinarria dira, beti, erabaki horiek hartzeko orduan.

6. AZPIEGITURAK

6.1 TOKIKO GARAPENA ETA AZPIEGITURAK

1. Tokiko garapen ekonomikorako politikek azken hamarkadetan izan duten bilakaerari erreparatu gero, hasi diru-laguntza zuzenetan oinarritutako politika bertikaletatik eta politika horizontalagoetaraino, lurralde-azpiegiturek funtsezko eginkizuna izan dute beti.

2. “Azpiegitura” terminoa hainbat kontzepturi aplikatu ahal zaio; beraz, termino hori nolabait sistematizatu eta zehaztu egin behar da, azterketa egoki zentratzeko.

3. Hasteko, lurralde-azpiegiturretan honako bereizketak egin ohi dira:

- Azpiegitura “fisikoak” (“hard infrastructures”): garraioa, energia, telekomunikazioen azpiegitura erkidea, lurzorua,...
- Erakunde mailako azpiegiturak (“soft infrastructures”): gobernantza, hezkuntza, ikerketa, finantziarioa, enpresa-parkeak edo teknologi parkeak,...
- Azpiegitura “berdeak” edo “ekologikoak” (“green infrastructures”)

4. “Azpiegitura” kontzeptuak adiera ugari dituenaz, azterketa garapen ekonomikorako benetan esanguratsuak diren horietan zentratu beharra dago. Jakina, zuzenean edo zeharka, ia azpiegitura guztiak dira hein batean garrantzitsuak garapen ekonomikoan, baina, bistakoa denez, munta handienekoak aukeratu behar dira.

5. Ekonomiaren aldetik garrantzia duten azpiegiturak lurralde bakoitzeko baldintzen eta aukeren mende daude. Esate baterako, bazterreko eskualdeetan, garraio azpiegiturak funtsezko faktore estrategikoa izan daitezke tokiko edo eskualdeko garapen ekonomikorako; hiriguneetatik hurbil dauden tokietan, aldiz, garrantzi txikiagoa dute.

6. Oro har, ingurune garatuetan, honako hauek izaten dira garapen ekonomikorako azpiegitura garrantzitsuenak: energia, garraioak eta IKT azpiegiturak, espazio eta teknologia azpiegiturak, oro har, eta prestakuntza tekniko edo teknologikorako azpiegiturak. Ingurune hiritarretan edo erdi hiritarretan, garrantzi berezia izan dezake hiri-lurzoru industrialen kudeaketak.

7. Alabaina, herrialde batentzako azpiegitura garrantzitsuen azterketa ezin da herrialde bateko edo gizarte bateko egiturazko ezaugarrien azterketa abstraktu/teorikoa izan; guztiz bestela, antzeman diren aukera edo defizitetan oinarritutako azterketa izan behar du.

Egiturazko antzeko baldintzetan, posible da herrialde batek IKT azpiegitura inbertsioei lehentasuna ematea eta, aldiz, egitura sozio-ekonomiko antzekoa duen beste herrialde batek garraio azpiegiturei ematea lehentasuna, aurreko herrialdeak azpiegitura hori ezarrita duelako.

8.- Garrantziko ekipamendu fisiko eta aldaketak eskatzen dituzten “hard” azpiegiturekin batera, harreman sozial eta pertsonaletan oinarritzen diren “soft” azpiegiturak ere hartu behar dira kontuan, tokiko estrategia ekonomikoetan garrantzi handia dutelako, herrialdearen kapital soziala bultzatu eta lurraldeko garapen politikak aurrera eramateko.

9.- Azkenik, azpiegitura “berde” edo “ekologikoen” balio ekonomiko garrantzitsua izan dezakete ingurumena narriatuta duten herrialdeetan.

10.- Agerikoa denez, kontutan izan behar da lurralde eta herrialde bakoitzeko ezaugarri ezberdinei egokitzea dela azpiegitura politikak gauzatzearen funtsa. Eta, jakina, hori guztia ingurunearen tipologia ezberdinetan adierazten da (ez baita gauza bera hiri- edo landa-ingurua, esate baterako). Hori funtsezko helburua izanik, logikoa da, ahal den neurrian, “bottom-up” metodologian oinarritutako prozesu estrategikoak erabiltzea.

11.- Azpiegiturak herrialde bateko politika ekonomikoak atxikitzeko “elementu instrumentaltzat” ikusten baditugu, kontutan izan behar dugu azpiegitura horiek ezin direla besterik gabe, bere horretan justifikatu. Askotan, inbertsio-estrategia zehatz bati –eta horien ondorio politikoei– buruz komunikabideek erakusten dituzten ondorio positiboekin balio handiegia ematen diegu. Ezinbestekoa da agintari politikoen proposatutako azpiegituren ondorioak seriotasun osoz aztertu eta balioztatzea, kontuan hartuta azpiegitura horiek zer-nolako garrantzia duten garapen ekonomikoan.

12.- Halatan bada, garrantzitsu-garrantzitsua da azpiegituren ondorio ekonomikoak benetan neurtzea, askotan ez baitira behar bezala aztertzen. Gainera, ez da erraza ondorio ekonomiko horiek zehaztea eta zenbatestea.

13.- Zentzu horretan, ezinbestekoa da azpiegitura ekonomikoetan inbertsio estrategikoak egiten direnean, tokiko/eskualdeko eremuan duten “berezitasuna”, premia eta jatorria ondo aztertzea, horrela beharrezkoak ez diren edota neurritz kanpokoak diren inbertsioak saihestuko ditugulako. Askotan, okerreko estrategiak erabakitzen dira, beste herrialdeetan ezarritako azpiegiturak imitatu edo gobernu zentralak aurreratutako diseinu teorikoak agindutako estrategiak ezarri nahi izaten direlako.

14.- Jakina, eskualdeko azpiegitura proiektuek balioztatze eta lehentasun-irizpideak bete behar dituzte. Ez da nahikoa lurraldearen beharrak zehaztea; proiektuarekin lortu nahi diren ondorio ekonomiko positiboekin batera, ezinbestekoa da honako hauek ere egitea:

- a) orain arte behar horiek ez bete izanaren zergatia jakitea; alegia, gerta daiteke lurraldearen egiturazko arazoengatik bete ez izana, eta hori jakin beharra dago, proposaturiko proiektua aurrera eramanez ala ez erabaki aurretik.
- b) zuzeneko eta zeharkako kostuen azterketa egiteaz gain, kostu horietan ingurunearen baliabideen eragina ere hartu behar da aintzat.
- d) proiektuaren baliabideak erabiltzeko zer aukera dagoen aztertu behar da.

15.- Dena den, inbertsio desegokiak edo gehiegizko kostuak saihesteko, ezinbestekoa da tokiko agenteen partaidetza zuzena eta etengabea, sarritan, agintari politikoek pentsatutako azpiegitura proiektuak akats larriak izaten direlako.

6.2 TOKIKO AZPIEGITUREN FINANTZABIDEAK

1.- Ageriko da finantzaketa egokia ezinbesteko faktorea dela tokiko azpiegituren bideragarritasunean. Aurrekontuak zorroztu behar diren garai honetan bereziki, garrantzi handikoa da kasu bakoitzaren aukerak ezagutzea, finantzaketa publiko edo pribatuaren aukera ezberdinak lortzeko.

2.- Finantzaketa pribatuak azken hamarkadetan garrantzi handia hartu du, tokiko eta eskualdeko azpiegitura batzuei aurre egiteko aurrekontu-baliabideen eta gizarte-eskaeraren artean dagoen etena hazten doan heinean.

3.- Finantzaketa pribaturik gabe ezin izango lirateke azpiegitura asko aurrera eraman, eta badu beste abantaila bat, gainera: horri esker, proiektuaren eraginkortasuna egiaztatu egiten dela.

Hain zuzen, soilik diru publikoarekin finantzatu diren azpiegitura publikoen kasuan, gertatu da bideragarritasun ekonomikoaren balorazio egokia egin barik edo inguruarekiko benetako interesa baloratu barik ontzat ematea. Hori ohikoa da tokiko azpiegiturak estatuko edo Europako diruen bidez edo batera finantzatu direnean. Espainian, azken urteetan, esperientzia kaltegarri horiek ohikoak izan dira tokiko azpiegituretan.

4.- Hasiera batean, proiektuaren finantzaketan partaidetza pribatua izateak proiektua aurrera eramateko eraginkortasun handiagoa ekar lezake. Posible da errentagarritasun zuzena lortzeko beharra ikustea, edo azpiegituren emaitza baliagarriak lortzeko, erakundeek finantzaketan parte hartzeko interesa izatea.

5.- Hala ere, tokiko azpiegituretan partaidetza pribatua izateak ez dakar, berez, eraginkortasunaren bermerik. Alde batetik, posible da partaidetza hori azpiegituraren eraginkortasunean eta errentagarritasunean oinarritu beharrean, erakunde publikoak hartutako ordainketa-konpromisoetan oinarritzea. Bestela esanda, ordainketa-konpromiso horiek erakunde pribatuen errentagarritasunaren bermea izan daitezke, proiektuak berak galera garrantzitsuak sortu arren edo gizarte-erabilgarritasunik izan ez arren.

6.- Beste alde batetik, partaidetza pribatuak gobernu arazoak sor ditzake, interes- edo presio-taldeak sortzen direlako; alegia, azpiegitura-proiektuak interes hutsez bultzatuz, euren erabilgarritasun publikoa kontutan izan gabe.

7.- Jakina, partaidetza pribatuak finantzaketan parte hartzen duten enpresen errentagarritasuna identifikatzea dakar. Errentagarritasun hori zuzena izan daiteke:

- proiektuaren lan batzuk azpikontratatzuz

- abian jarri diren azpiegituren erabilera erabiltzaileei edo erakunde publikoei fakturatuz
- ekipamendu berrien erabileraren bitartez, ikerketa- edo prestakuntza-guneetan, garraio-, eta komunikazio-azpiegitura berrietan, etab. gertatzen den bezala.
- herri edo eskualde batzuetako enpresa bat edo batzuen indarra aprobetxatuz, produktibitatea handituz.

Azken ondorio horiek epe labur, erdi edo luzekoak izan daitezke. Epe laburrera, azpiegitura-proiektuek eragina duten lekuetan eskaera handiagoa eta lan gehiago sortzen dituzte eta, epe erdi eta luzera, produktibitatea haztea eta zeharkako ondorio onuragarriak eragiten dituzte.

8.- Azpiegitura-proiektuetan parte hartzen duten enpresek onura garrantzitsuak eskatzen dituzte, euren gain hartzen duten arrisku handiaren ordainketatzat jotzen dituztelako: arrisku teknikoak, finantza-arriskuak, eta baita arrisku politikoak ere. Horrek zaildu egin lezake inbertitzaile pribatuen partaidetza, askotan proiektuaren kostua handitzea ekarriko duelako.

9.- Tokiko azpiegitura-proiektuen finantza-ondorio garrantzitsuak eta krisia direla-eta, eta eskualdeko eta tokiko erakundeen aurrekontuen egoera zaila kontuan hartuta, inbertsio horiek alde batera utzi beharrekoak dira. Eskualdeko eta tokiko erakundeek jarrera zentzuduna izan behar dute, ezinbestez.

10.- Alde batetik, gaur egun eskaera-mailak behera egin duelarik, enpresa talde batzuen presioak handitu egin daitezke. Horrenbestez, atzeratu edo burutu beharko ez liratekeen azpiegiturako inbertsio-proiektuak martxan jarri edo aurreratu egin daitezke, presio horien ondorioz. Arduradun publikoen zeregina eta ardura da presio horiei aurre egitea.

11.- Beste alde batetik, hasitako edo antolatutako inbertsio-proiektuen beharra edo interesa aztertu eta, horretarako, aurrekontuen inguruko hausnarketa egin beharko da. Gastu eta inbertsioen aurrekontu-sailean gertatzen den bezala, egindako edo pentsatutako proiektuen abantaila, desabantaila eta aukera ezberdinen azterketa zehatza eta sistematikoa egin behar da.

12.- Alabaina, tokiko erakundeek ez dituzte lan-hazkundera lortzeko eta ingurumen-eraginkortasuna lortzeko beharrezkoak diren azpiegitura inbertsioen aukerak alde batera utzi behar. Izan ere, gure ustez, Estatu modernoaren ezinbesteko eginkizunetako bat da eta, gainera, beharrezkoak ez diren ahaleginak saihestea ez dakar bestelako aukerei uko egitea.

6.3 TOKIKO AZPIEGITUREN GOBERNANTZA

- 1.- Gobernantza-faktoreek geroz eta garrantzi handiagoa dute garatutako herrialde guztietako tokiko eta eskualdeko politiketan. Tokiko azpiegitura proiektuen arloan, gobernantza-faktoreen garrantzia bi alderditan adierazten da: alde batetik, erakunde publikoek burutu behar dituzten eginkizunetan eta, beste alde batetik, proiektu horietan interesa duten agenteen arteko erlazio-mekanismoetan.
- 2.- Agenteen arteko erlazio-mekanismoak, berriz, bi arlotan adierazten dira:
 - Proiektuan interesa duten agente publikoen arteko erlazioan (bai “maila anitzeko gobernantzan”, bai maila bereko agente publikoen erlazioetan).
 - Agente publikoen eta pribatuen arteko erlazioan.
- 3.- Erlazio horien kudeaketak ezaugarri bereizgarriak ditu:
 - proiektuak proposatu, aztertu eta egiaztatzea.
 - proiektuak betetzea.
 - azpiegiturak martxan jarri ostean kudeatzea.
- 4.- Azpiegiturak gauzatu eta kudeatzen direnean, proiektua aurrera eramango duten edo azpiegitura kudeatuko duten partzuergo publiko eta pribatuetan zehazten dira agenteen arteko erlazioen ezaugarri garrantzitsuak .
- 5.- Maila ezberdinetako agente publikoek osatutako partzuergo “bertikaletan”, maila geografiko handiagoko –eskualde edo nazio mailako- agente publikoen estrategia-ahalmena eta ahalmen ekonomikoa batu nahi dira, eragina duten lurraldeko bertako agente publikoen inplikazioarekin.
- 6.- Agente pribatuen inplikazio zuzeneko partzuergo horizontalek, gehienetan, bi helburu izaten dituzte:
 - a) helburu ekonomikoa, proiektuaren finantzaketan kapital pribatua inplikatzekeo premian edo egokitasunean oinarrituta
 - b) helburu operatiboa edo kudeaketa helburua, azpiegitura baten kudeaketan erakunde pribatu batek edo batzuek eginkizun nagusia hartzen dutenean
- 7.- Noski, sarri askotan, azpiegitura proiektuen helburu estrategikoek ez dute helburutzat errentagarratasuna modu zuzenean eskuratzea eta, beraz, oso zaila izan daiteke Partzuergo horietan parte hartzen duten agente pribatuen interesen definitzea, batez ere epe luzeko ikuspegi batetik.

8.- Nolanahi ere, Partzuergoak azpiegitura proiektu handiak gauzatzeko ezinbesteko tresna dira. Bere ezaugarri antolatzaileak, juridikoak eta ekonomikoak proiektu bakoitzaren beharren arabera aldatzen dira, baina, bere euren konplexutasuna dela-eta, azpiegitura horietan geroz eta garrantzi handiagoa eskuratuz doaz.

9.- Izendapena eta forma juridikoa bat ala beste izan, Partzuergo publiko-pribatuak funtsezko tresnak dira, alde batetik inbertsio-enpresak proiektuetan eta tokiko azpiegituren kudeaketan integratzeko eta, beste aldetik, kudeaketan interes talde batzuk eta, bereziki, azpiegituren erabiltzaileak inplikatzeko.

10.- Jakina, Partzuergoak tokiko azpiegitura proiektuen gobernantzaren alderdi bat baino ez dira. Partzuergoen kudeaketan funtsezko elementua da agente bakoitzaren eginkizunen kudeaketaren barne eraginkortasuna, eta agente publiko eta pribatuen erlazioa beste arlo batzuetan ere lor daiteke, partzuergoetz gain.

11.- Konkretuki, proiektuak gizartean izango duen eragin positiboa edo negatiboa funtsezko elementu bat da haren gobernantzan. Askotan, proiektuan tokiko agente publikoen parte-hartzearen bidez, zuzenean interesatutako herritarrak inplikatzen nahi izaten dira, ordezkarien bitartez bada ere. Dena dela, erabiltzaile eta kaltetuen inplikazio zuzena gauzatzeko modu ezberdinak egon daitezke. informazio hutsera muga daiteke, erabiltzaile eta kaltetuek proiektuaren diseinuan inplika daitezke, edota erabiltzaileek partzuergoan nahiz proiektutik sortutako azpiegituraren kudeaketa egingo duen erakundean parte-hartzeko aukera izan daiteke.

12.- Logikoki, erabiltzaileak zehaztugabeak direnean, askoz ere zailagoa da azpiegituren kudeaketan izan lezaketen partaidetza artikulatzea; horixe gertatzen da, adibidez, gizarte osoari eragiten dioten garraio- eta komunikazio-proiektuetan. Kontua askoz ere errazagoa da azpiegituren erabiltzaileak pertsona edo erakunde zehatzak direnean; esate baterako, enpresa talde batek azpiegitura industrial edo teknologiko batean parte hartzea. Talde handiak izanda ere, posible da kooperatiba edo erakunde mutualisten partaidetza-tresnak erabiltzea, adibidez, hezkuntza zentron kudeaketan ikasleak eta familiak inplikatzen direnean.

13.- Oro har, tokiko azpiegitura bakoitza kudeatuko duen erakundearen gobernu eta egitura sozietarioaren definizioa funtsezko alderdia da gizarteren onespina lortzeko, eta erabiltzaile taldeek proiektuarekin identifikatu edo euren partaidetza lortzeko.

14.- Alabaina, ohikoa da gobernuaren eta talde parte-hartzaileen egituraren definizioa modu intuitibo batean egitea. Enpresa eta erakunde gobernu korporatiboaren irizpide berriak kontuan izanda, horren inguruko azterketa sakona burutzea komeni da. Bereziki, erabiltzaile talde edo parte hartzeko interesa eduki dezaketenen partaidetza sozietarioaren kostu eta irabazien azterketa bat egin beharra dago. Sarritan, erabiltzaile-talde askok ez dute banakako pizgarririk

kooperatiba edo mutualista partaidetza sozietarioak modu egoki batetan kudeatzeko. Horietako kasu askotan, hobe da taldeko interesen ordezkaritza tokiko erakunde publikoen bitartez zuzentzea, egitura sozietarioan bazkide pasiboak inplikatu beharrean.

