

eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

# **TOKIKO GARAPEN SISTEMA IREKIEN MARKO ANALITIKO ETA OPERATIBOA NAFARROA GARAIKO SAKANA ESQUALDEKO GARAPEN ESPERIENTZIAREN AZTERKETA**

**DOKTOREGO-TESIA**



**Egilea:**

**JOSEBA MIKEL GARMENDIA ALBARRACIN**

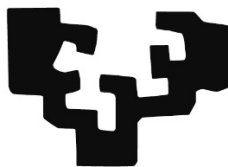
**Zuzendariak:**

**AITZIBER ETXEZARRETA ETXARRI  
XABIER GAINZA BARRENKUA**

**2023**



eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

# **TOKIKO GARAPEN SISTEMA IREKIEN MARKO ANALITIKO ETA OPERATIBOA**

## **NAFARROA GARAIKO SAKANA ESKUALDEKO GARAPEN ESPERIENTZIAREN AZTERKETA**

**DOKTOREGO-TESIA  
GARAPENARI BURUZKO IKASKETAK DOKTORETZA PROGRAMA**

**Egilea:**

**JOSEBA MIKEL GARMENDIA ALBARRACIN**

**Zuzendariak:**

**AITZIBER ETXEZARRETA ETXARRI**

**XABIER GAINZA BARRENKUA**

**2023**



## **LABURPENA**

Tesi honetan Tokiko Garapen Sistema Irekia bezala izendaturiko marko kontzeptual operatibo eta analitikoaren proposatu da, tokiko eskalan garapen ekonomiko endogenoa sustatzeko eta esperientzia horiek aztertzeko tresna bezala. Globalizazioaren testuinguruan, eskala anitzeko metaketa eta erregulazio eredu espazialeranzko eraldaketan kokatuta, estatus azpiko lurraldeek abantaila lehiakorak eraikitze gaitasunak sostengatzen dituzten arrazoi ekonomikoak arakatu dira. Azken hamarkadetako lurralde politiken inguruko eztabaidak jaso eta garapen endogenoaren paradigmako autore esanguratsuen ekarpen analitikoak bildu dira. Berrikuspen horretan oinarrituta, lurralde garapen eta berrikuntza ereduak tokiko eskalara eta paradigma endogenora egokitzeko dituzten mugak eta ezintasunak antzeman dira. Ikuspegi enpirikotik Nafarroa Garaiko Sakana eskualdean 2011-2022 bitartean garapen ekonomikorako esperientziaren genesisia eta bilakaera aztertu da, proposaturiko marko kontzeptualaren baliagarritasuna baieztatuz, eta arreta berezia eskainiz haraneko ehun industrialaren analisiari, batez ere merkataritza-artikulazioari, berrikuntza esparruko lankidetzari eta enpresa baitako berrikuntza prozesuari.

### **Hitz gakoak:**

Garapen endogenoa, berrikuntza, industria-artikulazioa, gobernantza, instituzioak, kanpokotasunak, industria, tokiko eskala, gizarte-sareen analisia, behaketa parte-hartzailea Akzio-Ikerketa.

## **ABSTRACT**

This thesis proposes a novel operational and analytical conceptual framework, called the Open System of Local Development, as an instrument for promoting and analyzing endogenous economic development experiences at local level. In the context of globalization characterized by a trend towards a multi-scale accumulation and spatial regulatory transformation, the economic reasons that support the capabilities of sub-state territories to build competitive advantages are explored. Then, recent discussions on territorial policies and the analytical contributions of diverse authors representative of the endogenous development paradigm are presented. Based in this review, the limitations and disabilities of territorial development and innovation models are identified in order to adapt them to the local scale and the endogenous paradigm. In empirical terms, the study analyzes the genesis and evolution of economic development experiences in the county of Sakana in Navarre during the period 2011-2022. The analysis of the industrial network of the valley, with a particular focus on the industrial articulation, cooperation in the area of innovation and innovation within the companies, confirms the validity of the novel conceptual framework for the above-mentioned objectives.

### **Keywords:**

Endogenous development, innovation, industrial articulation, governance, institutions, externalities, industry, local scale, social network analysis, participant observation, Action Research.



## **Esker onak**

Ibilbide luze honen amaieran atzera begiratzerakoan ahanzturak izateko arriskua dago. Hori dela eta, aitzinetik, doakizue barkamenak.

Eskerrik beroenak, lehenik eta behin, azken urteotan zuzendari lanetan ezinbesteko laguntza eman didaten Xabier Gainza eta Aitziber Etxeberriari, eta aurretik zeregin horietan izandako Mikel Zurbanori, eta baita, gugandik joandako eta oraino gudan dauden Antton Borja eta Goio Etxebarriari ere. Ezin ahantzi arrasto sakona utzi didaten Mikel Gomez Uranga eta Bob Sutcliffe,

Zor erraldoia dut Sabin Kortabitarterekin eta Jakoba Errekondorekin, Lea ibarreko eta Zeraineko garapen esperientzien gidariekin, eskuliburuetatik jaso ezin daitekeen itzal luzeko jakinduria eskaintzeagatik. Irakaspen horiek Sakanako eskualdean eraikitako esperientziaren zimendu izan ziren.

Oroitzapen berezia Paco Alburquerqueentzat, berarekin izandako elkarrizketa eta lan harremanetan pentsamendu akademikoaren eta tokiko garapen esperientzien arteko uztarketan helduleku sendoa izan zaidalako.

Irakaskuntza eta ikerketaren esparruan hauspoa eta akuilu izan diren Unai Villalba, Juankar Perez de Mendiguren, Aitzpea Leizaola, Oihana Garcia, Eneko Garmendia, Xabier Renteria, Amaia Lafuente, Itziar Barinaga-Rementería, Maria Garcia, Enekoitz Etxezarreta, Eusebio Lasa, Iker Etxano, Eugenio Zubelzu, Miguel Angel Peña, Artitzar Erauskin, Juan Barredo, Pedro León, Lanber Benito del Valle, Patxi Zabalo, eta fakultateko eta saileko irakasleoi eta administrazio eta zerbitzuen langileei.

Aitortza merezia Sakanako garapen estrategiaren eraikuntzan lankide izan diren hainbati: Sakanako Garapen Agentziako langileak, bereziki Iker Manterola, Aintzane Iriberrí eta Odei Arregi; Mankomunitateko lehendakari izandako Aitor Karasatorre eta David Oroz; Jose Julian Gartzandia, Juankruz Bengoetxea “Piloto” eta Esteban Zeberio enpresariak; Mikeldi eta Zuzene; “Sakantzen Sarea” elkarteko Edu Galan, Jon Etxeberria, Patxi Garcia, Ioana Ijurko, Oihana Gallo, Garazi Retegi, Imanol Salinas, Irene Checa, Nerea Saizar eta beste kide ugari; “Abian, Sakanan bizi eta lan” elkarteko Begoña Arae; eskualdeko zinegotziak eta alkateak; Guaixe astekariko Alfredo Alvarez Goñi; Cederna-Garalur elkarteko Susana Mendingueta; Sakanako Enpresarien Elkarteko teknikariak; sindikatuen eta gizarte eragileen ordezkariak, eta abar luze bat. Esker berezia ikerketa honen lanketan elkarrizketetan parte hartu eta idatzitakoa irakurri eta ekarpenak egin dituztenei, Unai Hualde eta Aitor Larraza tartean.

Besarkada eskertu bat Izaskun Etxeberriari emandako laguntzagatik.

Amaitzeko, behar bezala zaindu ez eta une askotan alboratu zaituztedalako barkamenak, eta “noizko?” galdera zulatzailearekin etengabe xaxatzeagatik barkatuak, amaitu izana gaur egun ere sinesgaitza egiten zaizuen kuadrillako, Peña Rarako eta noahiko lagunoi eta familiari, biziki maite zaituztedanoi. Eskerrik asko bihotzez.





## **AURKIBIDEA:**

1. KAPITULUA. SARRERA: KOKAPEN EPISTEMOLOGIKOA, HELBURUAK, EGITURA ETA METODOLOGIA.....	1
1.1. Helburuak eta hipotesiak.....	12
1.2. Metodologia.....	14
1.3. Tesiaren egitura.....	18
LEHEN ZATIA: MARKO KONTZEPTUAL OPERATIBO ETA ANALITIKOAREN LANKETA.....	23
2. KAPITULUA. LURRALDEAREN MUNTA GLOBALIZAZIOAREN TESTUINGURUAN ETA ESPAZIOAREN ULERKERAREN BILAKAERA.....	25
2.1. Globalizazioa eta paradigma espazialaren eraldaketa.....	26
2.1.1. Eredu fordistik globalizaziora.....	27
2.1.2. Erregulazioa garai post-fordistan.....	30
2.1.3. Tokiko erregulazioaren indartzea.....	35
2.2. Espazioaren interpretazioa ekonomian.....	37
2.3. Erregioaren eskalatik tokiko/eskualdearen eskalara.....	41
2.3.1. ‘Eskala’ kontzeptuaren ezaugarriak eta ‘erregio’ kontzeptuaren definizio bilakaera.....	41
2.3.2. Erregio- eta tokiko eskalen definizio administratiboak. Eskualdekatze esperientziak. Tokiko eskalaren ahuldadeak eta indarguneak.....	47
3. KAPITULUA. LURRALDEAREN GARRANTZIA HARTZEA. ADIERAZLEAK ETA ARRAZIOIAK.....	55
3.1. Lurraldea garrantzitsua bilakatzen duten enpresen jokaerak.....	58
3.2. Lehia ereduaren aldaketek lurraldeei loturiko aktiboak indartzen dituzte.....	59
3.3. Gertutasun fisiko/kulturala eta tokiko instituzioak klabeak dira abantaila lehiakorrak eraikitzerako orduan.....	65
3.3.1. Alfred Marshall, kanpokotasunak eta distritu industrialak.....	66
3.3.2. Gertutasunaren garrantzia berrikuntza sistemen ikuspuntutik.....	73
4. KAPITULUA. TOKIKO GARAPEN EKONOMIKORAKO POLITIKAK. GARAPEN ENDOGENOAREN PARADIGMA.....	91

4.1. Tokiko garapen politiken bilakaera: <i>Top-down</i> ikuspegitik <i>Bottom-up</i> ikuspegira.....	94
4.2. Azken urteetako eztabaida: <i>spatially blind</i> eta <i>place-based</i> ikuspegiak .....	100
4.3. Garapen endogenoaren paradigma .....	107
4.3.1. Garapen endogenoaren teoriaren aurrekariak.....	111
4.3.2. Hazkunde endogenoaren teoria versus garapen endogenoaren teoria .....	115
4.3.3. Garapen endogenoarekiko lau ikuspegi ezberdin.....	120
4.3.4. Autore erreferentzialen marko kontzeptualak .....	124
4.3.4.1. Antonio Vázquez Barquero-ren marko kontzeptuala .....	125
4.3.4.2. Francisco Alburquerque-ren marko kontzeptuala.....	139
4.3.4.3. Sergio Boisier-en marko kontzeptuala.....	151
5. KAPITULUA. TOKIKO ESKALARI EGOKITUTAKO GARAPENA EKONOMIKOA SUSTATZEKO MARKO SISTEMIKO OPERATIBO ETA ANALITIKOA .....	163
5.1. Garapen eta berrikuntzari loturiko lurralde-ereduen deskribapena.....	164
5.1.1. Industria-Barrutiak.....	165
5.1.2. Ingurune Berritzaileak .....	166
5.1.3. Lurralde-Klusterrak .....	167
5.1.4. Erregioko Berrikuntza Sistemak.....	168
5.1.5. Ikasbidean dauden erregioak .....	169
5.2. Lurralde-ereduak garapen endogenoko prozesuetara egokitze gaitasuna tokiko mailan .....	170
5.3. Marko operatibo eta analitikoa: Tokiko Garapen Sistema Irekiak .....	178
5.3.1. Tokiko Garapen Sistema Irekien funtsa eta ezaugarritzea .....	178
5.3.2. Tokiko Garapen Sistema Irekiaren elementu eta prozesu operatibo nagusiak 184	
5.3.3. Tokiko Garapen Sistema Irekien funtzionamendua eta erreprodukzioa ..	204
5.4. Tokiko garapen esperientziak eraikitze prozesua eta faseak.....	217
5.5. Tokiko garapen esperientzien genesian eman ohi diren ikuspegi okerrak.....	220

5.5.1.	Garapen esperientziaren grabitate-zentroari dagozkion ikuspegi okerrak	221
5.5.2.	Garapen estrategiaren diseinuari loturiko ikuspegi okerrak .....	225
5.5.3.	Azpiegituren ‘miresmenari’ loturiko ikuspegi okerrak .....	228
5.5.4.	Ikuspegi liberalari loturiko ikuspegi okerrak.....	232
BIGARREN ZATIA: SAKANAKO ESKUALDEKO GARAPEN ESPERIENTZIAREN ANALISIA.....		237
6.	KAPITULUA. HEGO EUSKAL HERRIKO GARAPEN AGENTZIAK ETA 2008-KO KRISIAREN ERAGINA SAKANAKO EHUN PRODUKTIBOAN .....	239
6.1.	Herri eta eskualdeetako garapen esperientzia artikulatuak Hego Euskal Herrian	241
6.1.1.	Garapen Agentzien sorreran eragindako testuingurua.....	242
6.1.2.	Garapen Agentzien sorrera eta hedapenaren bilakaera.....	247
6.2.	Sakanako ehun produktiboan 2008 urteko ekonomia krisiak eragindako ondorioak eta krisi garaiko industria egituraren azterketa.....	257
6.2.1.	Industria-ehunaren analisia.....	263
6.2.2.	Kluster aglomerazioak identifikatzen.....	270
6.2.3.	Enpresei loturiko zerbitzuen gaineko analisia.....	272
7.	KAPITULUA. SAKANAKO GARAPEN EKONOMIKORAKO ESTRATEGIA ETA ARKITEKTURAREN ERAIKUNTZA .....	275
7.1.	Garapen estrategiarako bide-orriaren definizioaren inguruko adostasun eta legitimazio prozesua .....	278
7.2.	Garapen esperientziarako arkitekturaren eraikuntza edo bide-orriaren gauzapena	292
7.2.1.	Sakantzen Sarea, ekintzailtza komunitariorako plataforma.....	293
7.2.2.	Sakanako Garapen Agentziaren sorrera .....	303
7.2.3.	Sakanako Behatoki Sozioekonomikoa eta Sakana 2020 Plan Estrategikoa	310
7.2.4.	Nafarroako Gobernuarekin negoziaketa, lankidetzarako marko egonkorra eraikitzeko .....	319
7.3.	Ekonomia-garapena sustatzeko lan-ildoen gauzapena eta lehen emaitzak .....	330

8.	KAPITULUA. SAKANAKO INDUSTRIA-ENPRESEN ARTEKO MERKATARITZA-ARTIKULAZIO, ELKARLAN ETA BERRIKUNTZAREN DINAMIKARI BURUZKO AZTERKETA	345
8.1.	Gizarte-Sareen Analisiaren aplikazioa horniketa-kateen analisisian .....	347
8.2.	Inkestaren ezaugarriak.....	350
8.3.	Industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazioaren analisia.....	357
8.3.1.	Sare osoaren dentsitatea eta kohesioa.....	357
8.3.2.	Sakanako industriako horniketa-kateak eta sareko taldekatzeak.....	359
8.3.2.1.	Horniketa- edo balio-kateak.....	360
8.3.2.2.	Sareko taldekatzeak .....	370
8.3.3.	Sare osoaren zentralizazio eta enpresen zentralitate-maila ezberdinak....	400
8.3.3.1.	Sare osoaren eta enpresen gradu-zentralizazio maila .....	401
8.3.3.2.	Sare osoaren eta enpresen gertutasun-zentralizazio maila.....	409
8.3.3.3.	Sare osoaren eta enpresen bitartekotza-zentralizazio maila.....	420
8.3.3.4.	Lokailu-hornitzaile ( <i>nexus suppliers</i> ) potentzialak.....	426
8.4.	Berrikuntza prozesuaren ezaugarriak Sakanako industria-enpresetan .....	429
8.4.1.	Berrikuntza motak .....	429
8.4.2.	Berrikuntza eta ezagutza iturriak.....	434
8.5.	Sakanako industria-enpresen bilakaeran eragiten duten faktoreak .....	453
9.	KAPITULUA. SAKANAKO GARAPEN SISTEMA IREKIAREN AZTERKETA ANALITIKOA	469
9.1.	Sakanako Garapen Sistema Irekiaren funtsa eta ezaugarritzea.....	471
9.1.1.	<i>Bottom-up</i> ikuspegiko eta garapen endogenoko estrategia.....	472
9.1.2.	Mugaketa geografikoa eta finalista, eta gaitasun dinamikoen lanketa .....	478
9.1.3.	Sistemaren genesisia negentropiaren txertaketa bezala: ekintzarako jokaleku berria, gaitasun estrategikoa eta jokabide-instituzioen eraldaketa.....	480
9.1.4.	Azpisistema axiologikoko identitatea, garapen-irudikapenak eta ezkortasunaren gainditzea .....	483
9.1.5.	Azpisistema subliminaleko kapital ukiezinen papera.....	489

9.2. Sakanako Garapen Sistema Irekiaren elementu eta prozesu operatibo nagusiak	492
9.2.1. Garapen sistemako elementuak eta beraien arteko harremanak .....	493
9.2.2. Garapen estrategiaren eta bere plangintzaren ezaugarritzea.....	501
9.2.3. Garapen estrategiaren irismena eta eraldaketarako prozesu operatiboak .	503
9.2.3.1. Enpresen lehiakortasuna hobetzeko prozesua.....	507
9.2.3.2. Enpresen arteko artikulazioa bultzatzeko prozesua .....	509
9.2.3.3. Berrikuntza gaitasuna indartzeko prozesua .....	514
9.2.3.4. Ekintzaitza kitzikatzeko prozesua.....	517
9.3. Sakanako Garapen Sistema Irekiaren funtzionamendua eta erreprodukzioa..	520
9.3.1. Barne gobernantza ereduaren deskribapena eta ezaugarritzea .....	521
9.3.2. Eskala anitzeko gobernantza ereduaren deskribapena eta ezaugarritzea..	531
9.3.3. Garapen sistemaren erreprodukzioa: legitimazio eta ebaluazio prozesuak	534
10. KAPITULUA. ONDORIOAK .....	541
10.1. Lehen helburua: “Tokiko Garapen Sistema Irekia” izeneko marko kontzeptual	541
analitiko eta operatiboaren formulazioa.....	541
10.2. Bigarren helburua: Sakana eskualdean garapen ekonomikoa sustatzeko	571
esperientziaren azterketa.....	571
10.3. Hirugarren helburua: eredu kontzeptual analitikoaren baliozkotzea Sakanako	581
garapen esperientzia kontuan hartuta.....	581
BIBLIOGRAFIA .....	595
ERANSKINAK .....	645
1. INKESTAREN FORMULARIOA.....	645
2. INKESTA BETE DUTEN ENPRESAK vs GIZARTE-SEGURANTZAKO ZERRENDA.....	658
3. SAKANAKO EHUN INDUSTRIALAREN PERIFERIA ETA ZENTROA.....	661

## TAULEN INDIZEA:

Taula 3-1. Kanpokotasun motak.....	71
Taula 3-2. Bost gertutasun mota: hainbat ezaugarri.....	89
Taula 4-1. Top-Down eta Bottom-up gerturapenen arteko alderaketa.....	98
Taula 4-2. Garapenaren paradigmek garapen endogenoaren teoriari egindako ekarpena. .....	112
Taula 4-3. Garapenerako lau faktoreen arteko interakzioak.....	138
Taula 5-1. Garapen endogenoaren ezaugarrien txertaketa maila lurralde-ereduetan... ..	171
Taula 5-2. Lurralde-ereduak tokiko eskalara egokitzeko faktoreak.....	176
Taula 5-3. Tokiko Garapen Sistema Irekiaren ezaugarritzea.....	180
Taula 5-4. Tokiko Garapen Sistema Irekiaren elementu eta prozesu operatibo nagusiak. .....	201
Taula 5-5. Tokiko Garapen Sistema Irekiaren funtzionamendua eta erreprodukzioa..	208
Taula 5-6. Eragileen arteko harremanak prozesu nagusien arabera.....	217
Taula 6-1. Sakanako udalerrien aldagai demografikoak. 2008-2019.....	240
Taula 6-2. Hego Euskal Herriko Garapen Agentzien hedapenaren kronologia.....	251
Taula 6-3. Sakanako 50 soldatapeko baino gehiago dituzten enpresen enplegu bilakaera 2008-2013.....	262
Taula 6-4. Sakanako industria-enpresen eta langileen kopurua jarduera-adarraren arabera. 2013.....	265
Taula 6-5. Sakanako industria-enpresen kopurua jarduera adar eta tamainaren arabera. 2013.....	268
Taula 6-6. Sakanako industriako jarduera-adarren espezializazio indizeak eta Nafarroako enpleguan pisua. 2013.....	272
Taula 6-7. Enpresa-zerbitzuetako jarduera-adarren enpresa eta soldatapeko kopuruak. .....	273
Taula 7-1. 2011 urteko Udal Hauteskundeen emaitzak Sakana eskualdean.....	280
Taula 7-2. Sakanako Garapen Agentziak Nafarroako Gobernutik eta Sakanako Mankomunitatetik jasotako finantzazioa 2014-2020 bitartean.....	327
Taula 7-3. Tokiko garapen eremuen populazioa, azalera eta udalerrri kopurua.....	329
Taula 7-4. Soldatapekoen bilakaera industrian eta >50 langileko enpresetan.....	340
Taula 7-5 Sakanako industria enpresak tamainaren arabera. 2020 urtea.....	341
Taula 7-6 Sakanako industria egitura. Aglomerazio analisia. 2020.....	343
Taula 8-1 Inkestako enpresa kopurua eta langile kopurua enpresa tamainaren arabera. .....	351
Taula 8-2 Inkestako enpresa kopurua eta langile kopurua jarduera-adarraren arabera.	352
Taula 8-3 Inkestako enpresa laginaren adierazgarritasuna.....	353
Taula 8-4 Sare osoaren dentsitatea.....	358
Taula 8-5 Balio-kateen zerrenda.....	362
Taula 8-6 Balio-Katea. Suministros y Servicios Unificados de Carrocería S.L.....	365

Taula 8-7 Balio-katea. Sakana Coop. ....	368
Taula 8-8 Blokeak eta mozketa-puntuak. ....	374
Taula 8-9 <i>Lambda</i> Set taldeak. Lotura jarraituen matrizea .....	378
Taula 8-10 Fakzioen dentsitate taula. ....	385
Taula 8-11 Fakzioen albokotasun matrizea. ....	386
Taula 8-12 Fakzio-6.aren enpresak eta ezaugarriak. ....	387
Taula 8-13 Fakzio-7.aren enpresak eta ezaugarriak. ....	389
Taula 8-14 Fakzio-2.aren enpresak eta ezaugarriak. ....	391
Taula 8-15 Fakzio-3.aren enpresak eta ezaugarriak. ....	393
Taula 8-16 Fakzio-8.aren enpresak eta ezaugarriak. ....	394
Taula 8-17 Fakzio-1.aren enpresak eta ezaugarriak. ....	396
Taula 8-18 Fakzio-4.aren enpresak eta ezaugarriak. ....	397
Taula 8-19 Fakzio-5.aren enpresak eta ezaugarriak. ....	399
Taula 8-20 Sare osoaren zentralizazioa graduaren arabera .....	403
Taula 8-21 Enpresen zentralitatea graduaren arabera. Harreman jarraituen matrizea. ....	405
Taula 8-22 Sare osoaren zentralizazioa gertutasunaren arabera. Nodo isolaturik gabe. .....	412
Taula 8-23 Enpresen zentralitatea gertutasunaren arabera. Harreman jarraituen matrizea. .....	413
Taula 8-24. Sarrera eta irteera gertutasun mailaren araberako tipologia eta enpresak. ....	418
Taula 8-25 Sare osoaren bitartekotza zentralizazioa .....	422
Taula 8-26 Enpresen zentralitatea bitartekotzaren arabera. Harreman jarraituen matrizea. .....	423
Taula 8-27. Lokailu-hornitzaile operazional potentzialak.....	427
Taula 8-28 Berrikuntza mota eta intentsitatea araberako enpresen banaketa.....	431
Taula 8-29 Enpresak berrikuntza mota, tamaina eta jardueraren arabera. ....	433
Taula 8-30 Langile kopuru eta berrikuntza mota aldagaien arteko korrelazio analisisia. ....	434
Taula 8-31 Berrikuntza iturria. Barne kudeaketa. ....	436
Taula 8-32 Barne berrikuntza iturriak enpresa tamainaren arabera. Maiztasun partzialak. .....	437
Taula 8-33 Barne berrikuntza iturriak enpresa tamainaren arabera. Enpresa kopurua. ....	437
Taula 8-34 Balio-kate edo sektoreko enpresei loturiko berrikuntza iturriak.....	439
Taula 8-35 Berrikuntza enpresa-iturriak enpresa tamainaren arabera. Maiztasun partzialak. ....	440
Taula 8-36 Berrikuntza enpresa-iturriak enpresa tamainaren arabera. Enpresa kopurua. .....	441
Taula 8-37 Ezagutza sortzaile diren erakundeei loturiko berrikuntza iturriak. ....	443
Taula 8-38 Ezagutza sortzaileei loturiko berrikuntza iturriak enpresa tamainaren arabera. Maiztasun partzialak. ....	445
Taula 8-39 Ezagutza sortzaileei loturiko berrikuntza iturriak enpresa tamainaren arabera. Enpresa kopurua. ....	446
Taula 8-40 Bestelako berrikuntza iturriak. ....	448

Taula 8-41 Bestelako berrikuntza iturriak enpresa tamainaren arabera. Maiztasun partzialak. ....	449
Taula 8-42 Bestelako berrikuntza iturriak enpresa tamainaren arabera. Enpresa kopurua. ....	450
Taula 8-43 Berrikuntzarako diru-laguntzak enpresa tamainaren arabera. Maiztasun partzialak. ....	450
Taula 8-44 Berrikuntzarako diru-laguntzak enpresa tamainaren arabera. Enpresa kopurua. ....	451
Taula 8-45. Estatistiko deskribatzaileak eta Spearman korrelazio matrizea. ....	456
Taula 8-46. Erregresio linealen ereduak. ....	459
Taula 8-47. Ez ohiko eta eragin handiko kasuak. ....	461
Taula 8-48. Erregresio linealaren V. Eredua eragin handiko kasurik gabekoa. ....	462
Taula 9-1 Sakanako Garapen Agentziaren enpresa-harremanak jarduera adarraren arabera. ....	505
Taula 9-2. SGAk harreman jarraitua duen enpresa-kopurua Lambda Set eta Fakzio taldekatzeen arabera. ....	507
Taula 3-1. Sakanako ehun industrialaren periferia. ....	661
Taula 3-2. Sakanako ehun industrialaren zentroa edo nukleoa. ....	664

#### IRUDIEN INDIZEA:

Irudia 3-1. Lurralde Lehiakortasunaren Diamantea. ....	63
Irudia 3-2. Berrikuntzaren eredu lineala. ....	79
Irudia 3-3. Berrikuntzaren eredu interaktiboa. ....	80
Irudia 3-4. Erregioko Berrikuntza Sistema (EBS) baten osaketa. ....	84
Irudia 4-1. Garapen ekonomikoaren lurralde- ikuspegi endogenorako bidea. ....	108
Irudia 4-2. Porter-en lehiakortasun diamantea Albuquerque-k osotua. ....	141
Irudia 4-3. Lehiakortasun sistemikoaren lau mailak. ....	144
Irudia 4-4. Enpresaren lurralde- eta sektore-inguruneak. ....	146
Irudia 4-5. Sergio Boisier-en garapenerako marko kontzeptuala. ....	154
Irudia 5-1. Tokiko Garapen Sistema Irekia. ....	185
Irudia 5-2. Policy Learning prozesua tokiko garapen estrategietan. ....	227
Irudia 5-3. Burgi herriko industria-poligonoa. ....	231
Irudia 5-4. Gizaburuaga herriko industria-poligonoa. ....	232
Irudia 7-1. Larrialdi Mahaiak adostutako proposamenaren aurkezpena. 2011-11-25..	286
Irudia 7-2. Sakantzen Sarearen abantailen sistema. ....	297
Irudia 7-3. Sakantzen Sareak antolatutako I. Lan-Jardun Irekiaren argazkia. 2012-06-02. ....	299
Irudia 7-4. Sakantzen Sarearen ekimenen deialdirako afitxak. ....	301
Irudia 7-5. Nafarroako Legebiltzarraren adierazpena. 2015-01-13. ....	321



Irudia 8-1 Merkataritza artikulazioa. 1,2 eta 3 graduko intentsitateko loturak. Harreman Matrizea. ....	355
Irudia 8-2 Merkataritza artikulazioa. 2 eta 3 graduko intentsitateko loturak. Harreman Jarraituen Matrizea. ....	355
Irudia 8-3 Merkataritza artikulazioa. 3 graduko intentsitateko loturak. Harreman Sendoen Matrizea. ....	356
Irudia 8-4 Balio-Katea. Suministros y Servicios Unificados de Carrocería S.L. ....	364
Irudia 8-5 Balio-katea. Sakana Coop.....	367
Irudia 8-6 Osagaiak. Lotura jarraituen matrizea.....	373
Irudia 8-7 <i>Lambda</i> Set analisia. Lotura jarraituen matrizea. ....	381
Irudia 8-8 <i>Lambda</i> set sarea (13-5). Lotura jarraituen matrizea.....	382
Irudia 8-9 Metalgintzako enpresak (> 29 soldatapeko) jarduera eta <i>Lambda</i> multzoaren arabera. ....	383
Irudia 8-10 Fakzioa-6. Merkataritza lotura jarraituak. ....	388
Irudia 8-11 Fakzioa-7. Merkataritza lotura jarraituak. ....	390
Irudia 8-12 Fakzioa-2. Merkataritza lotura jarraituak. ....	392
Irudia 8-13 Fakzioa-3. Merkataritza lotura jarraituak. ....	393
Irudia 8-14 Fakzioa-8. Merkataritza lotura jarraituak. ....	395
Irudia 8-15 Fakzioa-1. Merkataritza lotura jarraituak. ....	396
Irudia 8-16 Fakzioa-4. Merkataritza lotura jarraituak. ....	398
Irudia 8-17 Fakzioa-5. Merkataritza lotura jarraituak. ....	399
Irudia 8-18 Zentralizazio gradua. ....	401
Irudia 8-19 Nodo zentralak graduaren arabera. Harreman jarraituen matrizea. Lotura jarraituak.....	407
Irudia 8-20 Nodo zentralak graduaren arabera. Harreman sendoen matrizea. Lotura jarraituak.....	408
Irudia 8-21 Nodo zentralak gertutasunaren arabera. Harreman jarraituen matrizea. Lotura jarraituak. ....	416
Irudia 8-22 Nodo zentralak gertutasunaren arabera. Harreman sendoen matrizea. Lotura jarraituak.....	417
Irudia 8-23 Nodo zentralak bitartekotzaren arabera. Harreman jarraituen matrizea. Lotura jarraituak. ....	424
Irudia 8-24 Nodo zentralak bitartekotzaren arabera. Harreman sendoen matrizea. Lotura jarraituak.....	425
Irudia 9-1. Sakanako Garapen Sistema Irekia .....	494
Irudia 9-2. Sakanako gobernantza eredua.....	523

## GRAFIKOEN INDIZEA:

Grafikoa 6-1. Sakanako soldatapeko langile kopurua jarduera-adarren arabera. 2008. 2013. ....	259
Grafikoa 6-2. Sakanako enpresa kopurua jarduera-adarren arabera.....	260
Grafikoa 6-3. Enplegu portzentaia jarduera adarren arabera 2013.....	267
Grafikoa 6-4. Sakanako industriako soldatapeko kopurua jarduera-adar eta tamainaren arabera 2013. ....	269
Grafikoa 7-1. Sakanako langabetu kopuru eta langabezia-tasaren bilakaera 2006-2019. ....	276
Grafikoa 8-1. Influentzia grafikoa. ....	461

## **1. KAPITULUA. SARRERA: KOKAPEN EPISTEMOLOGIKOA, HELBURUAK, EGITURA ETA METODOLOGIA**

Doktore-tesi honetan aztertzen den gaiarekiko interesa, arrazoi ezberdinak bitarte, lurralde ezberdinetako garapen ekonomiko esperientzietara bizitzan zehar izandako hurbilpenetatik piztu zen. Gaiarekin lehen harremanak praktikoak eta enpirikoak izan ziren. Ondoren etorri zen tokiko garapen ekonomikoaren inguruan idatzitako azterketa analitiko eta teorikoetarako gerturatzea. Ikerketa honen lehen urratsetan, landa-lanean metatutako eskarmentuak literatura akademikoarekin kontrastatzerakoan hainbat asegabatasun eta intuizio sortarazi zizkidan, jarraian datozen orrialdeetan erantzuten saiatzera bultzatu nautenak. Hurrengo lerrotan kokapen epistemologiko hori adieraziko dut zehaztasun handiagoz.

Tokiko garapen esperientzien ezagutza urteetan zehar eskuratzen joan naiz. Kronologiko adieraztearren, lehen kontaktua Gipuzkoako Goierrri-Goiko eskualdean dagoen Urola Garaiko Garapen Agentziarekin (UGGASA) izan zen 1999. urtean. Eskualdeko udal bateko kargu instituzionala izateak aukera eskaini zidan garapen ekonomikorako eskualdeko plan estrategiko baten erraiak, korapiloak eta zirriak ezagutzeko. Baina, baita ere, aukera izan nuen antzemateko plan estrategiko formal batek zein balio gutxi izan dezakeen eta nola urteetan kaxoi batetik atera gabe egon daitekeen, eta nola bi alkateen arteko liskarrek eta eraginkortasun ezak garapen agentzia baten funtzionamendua geldiarazi dezaketen.

Legealdi berdinean, bestaldetik, Euskal Herriko Udal eta Udal Hautetsien Biltzarra - Udalbiltzako zuzendaritzako Gizartea eta Ekonomia arloko arduraduna izateak Zuberoa probintziako despopulazio eta ehun produktiboaren ahultze prozesua ezagutzera eraman ninduen, Pirinioak mendizerrako bi aldeetako bailaretan arras komuna den fenomeno hain zuzen. Bertako eragile administratibo, sindikal, enpresarial eta kulturalekin izandako harremanek, tokiko garapen estrategia batean aktoreen artean eman ohi diren interakzioak, interes partikular desberdinek zeharkatuak direnak, bizitza propioa dutela eta beraiek kudeatzeko behar diren gaitasunak edo artea erakutsi zizkidaten. Baita probintziako biziberritze prozesu bati betaurreko ekonomiko ‘puruaz’ begiratzeak itsu ibiltzea dela ere, aldagai kulturalak eta politikoak, beste batzuen artean, ezinbesteko baitira errealitatean eraginkorki ekin nahi bada. Beste lezio garrantzitsu bat, ez gutxitan egiaztatua ikusi dudana, zera izan zen: gaitetiko administrazioek zein konfiantza txikia duten eta nola gutxiesten duten periferikoak diren lurraldeen garapenerako potentziala.

Zuberoako 35 udalak biltzen dituen Herri Elkargoak egoera zail hari aurre egiteko, ODACE deitu erakundearekin (*Organisation pour le Développement, par l'Action et la Coopération Economique*) ‘Xiberoa 2010’ garapen egitasmoa diseinatu zuen. Beronen gauzapenerako eta finantzatzeko Pirinio Atlantikoetako Kontseilu Orokorrarekin eta

## 1. Kapitulua. Sarrera: kokapen epistemologikoa, helburuak, egitura eta metodologia

---

Frantziako Estatuarekin akordioak sinatu ziren. Udalbiltzak, 2000. urtean zehar Zuberoako hautetsi eta bestelako eragileekin izandako bileren ondorioz, garapen estrategia hori laguntzea erabaki zuen. Horretarako Euskal Herria osora zabalduko zen auzolan edo lankidetzazko prozesua martxan jarri zuen. Lankidetzazko prozesu hori sostengatzeko, finantza-baliabideak biltzeaz gain, diseinatu behar izan genuen tokiko garapen estrategia baten makulu osagarria nola izan; hau da, zer motako jarduerak eta politikak abiatu behar ziren eta era egonkor eta eraginkorrean gauzatu ahal izateko zein egitura edo antolakundea zen beharrezko. Hausnarketa horretan sortuko zen Euskal Garapen eta Kohesio Funtza. Hastapeneko helburua, 'Xiberoa 2010' garapen egitasmoa laguntzeko norabidean, Zuberoako egitasmo ezberdinetara bideratzeko finantza-, aholkularitza- eta bitartekaritza-tresnak eraikitzea eta kudeatzea zen, baina beti ere beste euskal lurralde batzuetara hedatzeko asmoarekin. "Zuberoa Garatuz" izeneko auzolanaren lehen emaitza, borondatezko ekarpen pertsonalei esker, 365.000 € lortzea izan zen, aipaturiko helburuetan inbertitzeko erabiltzeko zena. Hala ere, Funtzari, sortu eta gutxira, 2003an, zoritxarreko geldialdi gaiztoa inposatu zitzaion, auzolana eten eta zapuztu egin zuena. Hamar urte beranduago gaintu ziren geldialdi hura eta injustizia.

Euskal Garapen eta Kohesio Funtzaren ezaugarriak, antolaketa, funtzionamendua eta jorratu beharreko ekimen ildoak zehazteko eta diseinatzeko, arlo profesional ezberdineko adituekin ez ezik, tokiko garapen esperientzietan aritutako profesionalekin ere harremanetan jarri ginen. Horrek ahalbidetu zuen tokiko garapen gaiaren esparru praktikoan gehien erakutsi didaten bi lagun ezagutzea, garapen esperientzia arrakastatsu eta berezietan hamarkada luzez protagonista eta gidari izan ziren bi lagun. Beraien bitartez, Hego Euskal Herrian egon daitezkeen esperientzia arrakastatsuenetako bi sakonki ezagutu ahal izan nuen eta funtsezko elementu ugari ikasi. Bizkaia probintziako ipar-ekialdean kokatzen den Lea bailarako eta Gipuzkoa probintziako hegoaldean dagoen Zerain herriko esperientziez ari naiz.

Bi esperientzia arrakastatsu horiek ikasgai baliotsuak oparitu zizkidaten bere garaian. Nahiz eta garapen strategiaren emaitzetan ezberdinak izan oso, -Leako ibarrak industriari lotutako fruituak erakusten baititu, eta Zerainek ondare materiala, turismoa eta elikadurarako artisa-ndustriari lotutakoak-, elementu komunak erakusten dizkigute. Alde batetik, Zuberoarekin gertatu bezala, probintziako eta nazional mailako eragile administratibo eta ekonomikoen aldetik gutxietsiak eta alboratuak izan ziren lehen urratsetan, planteatzen zituzten garapen estrategiekiko goitik eskaintako sinesgarritasuna, konfiantza eta aukerak hutsaren parekoak izan baitziren. Beste aldetik, arreta eza horren aurrean kohesioa eta autoestimua oinarri zuten determinazio handia erakutsi zuten garapen ekonomikoko estrategia diseinatu eta gauzatzeko orduan. Azkenik, tokiko enpresez osaturiko ehun produktibo berria zerotik eraikitzeko gai izan ziren, enplegu sorrerako tasa altuak lortuz. Lean, 2.200 biztanleko eskualdean, 400 lanpostutik gora sortu izan dira industria arloan, eta Zerainen, 230 biztanleko herrian, 50 lanpostu inguru. Zifra horien estrapolazio lineala egingo bagenu, ez ariketa zientifikoa gisa, emaitzaren esanguraz jabe egiteko baizik, Zuberoan 2.000 lanpostuen sorrera irudikatzea lekarke, hau da, 'Xiberoa 2010' garapen-egitasmoak despopulazioaren

## 1. Kapitulua. Sarrera: kokapen epistemologikoa, helburuak, egitura eta metodologia

---

fenomenoa gelditzeko helburutzat zuena baino 1.400 lanpostu gehiago. Une honetan, Leako ibarrean eta Zeraineko herrian ezinezkotzat jotzen zena ikusgarria eta ukigarria da. Horrek guztiak, akziorako beste elementu ezinbesteko bat tatuatu zidan: lurraldeen garapenerako potentzialarekiko baikortasuna, baita abiapuntu eta baldintza kaskarrenetan ere, baita akademiako manualetan azaldu ohi diren zutoin klasikoak izan gabe ere. Kontuan izan behar da Leako ibarrean, esate baterako, gune urbanoetatik eta funtsezko azpiegituretatik (unibertsitatea, zentro teknologikoak, aireportuak, garraio eta logistikakoak...) urrun eta gaizki komunikatuak zeudela eta daudela, nekazaritza arloko egitura produktiboa izanik tradizio industrialik gabekoa zela eskualdea, gazteen eta langile kualifikatuen hustuketa pairatzen zutela... Eta muga eta oztopo ororen gain, zailena zirudien bidea hartuta, enpresa eta lanpostu industrial sortzea eta erakartzea lortu zutela beraien kabuz. Ez da baikortasun hori gutxiagorako.

Bi esperientzia horien irakasgaia nolabait laburbildu baldin badaiteke, bi ardatzetan egingo nuke: batetik, tokiko indar endogenoak (ekintzaileak, administrazioak, tokiko mota guztietako baliabideak eta aukerak, identifikazio prozesuak, inplikazio maila eta elkarlanerako sareak, besteak beste) era artikulatu eta antolatuan aktibatu beharra, corpus sozial batean eragitearen konplexutasuna gogoan izanda; eta bestetik, aurreko irakasgaiari hertsiki lotuta, produkzio funtzio neoklasikoetan azaldu ohi ez diren faktoreen garrantziaz jabe egin eta aktibo ukiezinak (identitatea, autoestimua, elkarlanerako grina eta konfiantza edo kapital soziala, lurraldearekiko atxikimendua, osagai emozionalak...) indartzen eta faktore ekonomikoekin konbinatzen asmatzea.

Azken hogeita hiru urteetako (1999-2022) ibilbide honen beste mugari bat Nafarroa Garaiko Pirinioetako bailarekin lotuta dago, Aezkoa, Zaraitzu eta Erronkariko bailarekin hain zuzen. Bertako egoera Zuberoako egoerarekin parekatu daiteke: despoblazioa, jarduera ekonomikoen galera, populazioaren zaharkitzea, gazteen emigrazioa, lehen sektorearen gainbehera...; nahiz eta Zuberoak oinarri sendagoak zituen, bai jarduera ekonomiko dibertsifikatuagotik eta industriaren presentzia handiagoagatik abiatzen zelako, bai plangintza estrategikorako ohitura errotuagoa zuelako. Nafarroako Pirinioekin urteetan luzatu den harreman horrek entzun eta ikastetik proposatzerako jauzia egitera behartu ninduen, lurralde zehatzetan garapen ekonomikoko estrategiak nondik eta nola abiatu proposatzera hain zuzen.

Aipaturiko hiru bailaretako problematika sozioekonomikoarekin lehen kontaktua bertako pertsona batzuen eskariz Zaraitzuko Juntetxean, areto nagusi bete-betean, emandako hitzaldia izan zen. 2009ko udaberrian intuizioz aritu izan natzairen bertako eragile eta pertsona multzo pluralari. Ez Pirinioetako bailaretako errealitatearen ezagutza sakonetik abiatuta, baizik eta tokiko garapen dinamika abian jartzeko beharrezkotzat jotzen nuen prozedura eta metodologiari buruz jasotako ezagutzan oinarrituta. Garai hartan intuitiboagoa zen gerora mamitzen joan naizen ideia, alegia, jarduera edo ekintza ideia zehatzak ez direla eraginkorrak ez badira estrategia orokor batean txertatzen eta, batez ere, estrategia hori definitu eta garatuko duen tokiko eragile eta egitura multzo artikulatua sortzen eta finkatzen ez bada hasieratik. Ideia hori ez zen jasotzen garai hartan Nafar Gobernuak gauzatzen ari zen “Plan Estratégico de Desarrollo del Pirineo 2007-

## 1. Kapitulua. Sarrera: kokapen epistemologikoa, helburuak, egitura eta metodologia

---

2010” egitasmoan. Besteak beste, plan horren diagnostiko eta definizioan hiru bailaretako eragile eta pertsonen parte hartu bazuten ere, bere gauzapenaren kudeaketa goitik beherakoa izan zen Iruñerrian kokatzen zen gune dinamizatzailaren aldetik. *Top-down* eta *bottom-up* norabideko politiken arteko ezberdintasunaz jabetzeko balio izan zuen. Baita ere ikasteko politiken diseinuan tokiko eragileak inplikaturik egon daitezkeela eta hala ere, inplikazio horrek ez diola garapen estrategia bati *bottom-up* norabidea bermatzen. Bestaldetik, *top-down* motako politiken gauzapena estatu-administrazioen eskusiboa ez zela eta autonomia mailako administrazioak ere bideratu zezakeelaz jabetu nintzen. Gerora jakingo nuen Nafar Gobernuak goi-karguek planaren emaitzei zegokienez balorazio ezkorra egin zutela, programatutako azpiegiturak egin baziren ere, jarduera ekonomikoaren eta lanpostuen sustapenean fruitu eskasak lortu baitziren.

Hitzaldi horrek segida izan zuen. Ultzaman, Sakanan eta Baztanen errepikatu zirelako, baina batez ere biharamunean Nafarroako Unibertsitate Publikoko Unesco Katedratik deitu nindutelako “Hiritartasun unibertsala eta giza-eskalako demokrazia: lorpenak eta erronka nagusiak” izenburupeko seminarioan txostengilea izateko. 2009 irailean “Ciudadanía y poblaciones no urbanas. Propuesta de desarrollo endógeno y dimensión participativa para los valles pirenaicos” izenburuko ponentzia aurkeztu nuen. Beronen prestaketarako Aezkoa eta Zaraitzu bailaretako hainbat eragile eta pertsonekin elkarrizketatu nintzen. Landa-lana modu antolatu eta hedatuagoan egitera behartu ninduen. Elkarrizketa horietan argi nozitu nuen tokiko gizartean hedatuak dauden hainbat pentsamolde, esanahi eta jarrerak, nolabait esatearren, kulturak, zer nolako eragina izan dezakeen garapen sustapenean. Historikoki errotzen joaten diren pentsamolde batzuek tokiko garapena sustatzeko oztopo diren jokaera batzuk moldatzen dituzte, adibidez gurasoek seme-alabei transmitituriko “hemen geratzen bazara porrot egingo duzu” kontsigna errepikakorrak. Bertako eta beraien indarrenganako konfiantza zein balorazio eskasa eta gutxiespena ere erregistratu nituen. Horretaz gain, egoerari aurre egiteko, biztanleri eta eragile ugariaren artean jarrera hedatuena zen kanpoko agenteei, Nafar Gobernuari batik bat, soluzioak eskatzea. Garapen ekonomikoari buruzko pentsamoldea eta iruditeria azpiegitura zehatzekin lotzen zen, izan errepide hobeak, industria-poligonoak, edo azpiegitura turistikoak. Garapena sustatzeko molde dominantea azpiegitura horien eskaeran zetzan. Horrek eraman ninduen hausnartzera ideia gako baten inguruan: tokiko eragile eta gizarteak aldarrikatutako *bottom-up* norabideko politikek ez dute definizioz indar endogenoen aktibazioa bilatzen; eta ondorioz ezin daitezke mimetikoki identifikatu behetik gorako politikak garapen endogenoko politikekin.

Zaraitzuko bailaran egindako landa-ikerketan hartan transmititutako ideiek lotura dute pentsamendu instituzionalistak defendatzen dituen hainbat axiomekin. Adibidez, dinamika ekonomikoa prozesu eratua eta gizartean errotuta dagoen jarduera den heinean, haren bilakaera testuinguruaren eta aurretiko ibilbidearen araberrakoa dela dioen axiomekin. Portaera ekonomikoa pertsonen arteko harreman-sareetan integratuta dagoen heinean, aktoreen azpiko arrazionaltasun ezberdinek portaera ekonomikorako eta erabakiak hartzeko modu desberdinak sortzen dituzte. Zentzu horretan, merkatuko

## 1. Kapitulua. Sarrera: kokapen epistemologikoa, helburuak, egitura eta metodologia

---

indarretatik haratago, instituzio<sup>1</sup> formal eta informalak (tartean gizarte-errutinak, -arauak eta -balioak) barneratzen dituzten indar kolektibo iraunkorrek ere, baldintzatzen dute ekonomia. Dimentsio instituzional horrek kontuan hartzeak, laguntzen du esplikatzen ekonomia prozesu eratua bihurtzen dela, eta ez sistema mekaniko edo banakako lehenetsun multzo (Amin, 1999). Pirinioetako bailaran jorratutako landa-lan horrek utzi zidan ikasgai garrantzitsua izan zen pentsamolde zein jarrera kolektibo kontziente edo inkontziente, formal edo tazitu horiek etorkizuneko garapena bultzatu edo oztopatu dezaketela.

Faktore instituzional eta kulturez gain, gizarte antolaketak eta erakundeek eskualde edo herri bat garapen ekonomikorako ildo propioak aurrera ateratzeko jarrera eta gaitasunean eragiten dutela argi ikusi nuen. Beste era batean esanda, udal batek jarduera ekonomikoak sustatzeko ardura bere gain hartu dezake edo ez, baina gizartearen antolaketa eredu batek eta tokiko garapenaz arduratzen diren erakundeen konfigurazio zehatz batek ere ardura horren bereganatzea galgatu dezakete.

Kontraste deigarria iruditu zait aspalditik, Gipuzkoan ematen den tokiko garapen ereduaren eta Nafarroa Garaiko mendialdekoaren artekoa. Gipuzkoan tokiko garapenaren arkitektura deszentralizatua da. Eskualde gehienetan, eskualde bakoitzeko udalek tokiko garapen agentzia bana sortu dute, bere gain hartuz garapenaren ardura eta legez ez dagokien eskuduntza, eta eskualde bakoitzeko eragileekin batera dagokien garapen estrategia definituz eta gidatuz. Nafarroako mendialdean, ordea, tokiko garapenaren arkitektura zentralizatua da. Nafar Gobernuak bultzaturiko Cederna-Garalur elkarte existitzen da 1991. urtetik aitzina. Elkarte bakarra Gipuzkoaren azalera bikoizten duen eta identitate propioaren eskualde ezberdinak osatua dagoen eremu geografiko baterako (Erronkari, Zaraitzu, Aezkoa, Erroibar eta Esteribar; Bidasoa, Baztan, Leitzaran, Larraun, Ultzama eta Sakana eskualde kantauriarrak; eta Agoitz, Irunberri eta Zangoza Pirinio aurreko arroak). Elkarteak bere egoitza eta egitura zentrala Iruñerriko Antsoainen du, zerbitzu zentro batzuen bitartez eragiten du eskualde multzo batzuetan, eta beraien garapen estrategiak eta plangintzak eskualde guztietako ordezkariak modu amankomunean diseinatzen dituzte. Aztertzea litzateke arkitektura zentralizatu horrek ez ote dituen eskualde horietako garapen potentzialaren langa jaitsi. Aztertzea litzateke zein neurritan eskualdetako udalek jarduera ekonomikoa (edo garapenaren dimentsio ekonomikoa) sustatzeko Elkartearengan delegatu duten, estrategia eraginkorragoen

---

<sup>1</sup> Instituzioa hitz polisemikoa denez, argitu dezagun hasieratik, testuinguruak bestelakorik adierazi ezean, pentsamendu instituzionalistak ezarritako esanahiarekin erabiliko dela ikerketa honetan. Hau da, lurralde bateko norbanako eta aktore kolektiboen portaera baldintzatzen duten joko arau formal (legeak, kontratuak...) eta ez formalen (tradizioak, erabilerak, ohiturak...) multzoak dira. Instituzioek gizabanakoen aukera-multzoa definitu eta mugatzen dute, giza-elkarreraginari forma ematen diete eta eguneroko bizitzarako gida bat osatzen dute. Bestaldetik, erakundeak identitate batek eta helburu komun batek lotutako norbanako-taldeak dira. Instituzioen eta erakundearen arteko bereizketa kontzeptuala arauen eta jokalariren arteko bereizketan datza. Horrela, instituzioek sortutako mugen eta helburuak lortzeko erakundeek egindako ahaleginen arteko elkarreragina litzateke aldaketa instituzionalaren iturri nagusia (North, 1990).

## 1. Kapitulua. Sarrera: kokapen epistemologikoa, helburuak, egitura eta metodologia

---

ernetzea eta tokiko esperientzia zein energia endogenoen aktibazioa geldiaraziz edo galgatzuz.

Tokiko garapen esperientziekin izandako harreman zuzenen ibilbidearen gainbegiradarekin amaitzeko Nafarroa Garaiko Sakana bailarako kasua azaltzea falta zait. Horrekin izan dut harreman luze eta sakonena, proposatzeaz eta asko ikasteaz gain, garapen arkitektura, estrategia eta gobernantzaren diseinu, sorrera eta kudeaketan lepo inplikatu izan naizelako urte luzez. Kanpotik aztertzen duen behatzaile baino, garapen esperientziaren eraikuntzan parte den protagonista bilakatzen da ikertzaile-eragile hau. Zertzelada labur batzuek azalduko dut Sakanako garapen esperientziaren sorreran izan nuen parte-hartzea. Prozesuaren deskribapen, azalpen eta analisi sakona ikerketa honetako kapituluetan jasoko da.

Bailara horretan 2001-2020 urteren bitartean bizi izan naizenez, 2008 urtetik aurrera kolpatutako krisi ekonomikoaren eragin bortitza ezagutzea tokatu zitzaidan. Enplegu osoko egoera batetik, non langileak kanpotik erakartzeko premia zegoen, Euskal Herriko langabezia-tasa altuenetako eskualdean bilakatu zen Sakana. Ondorio negatibo nagusienak industrian jazo ziren, eskualdeko enpresa nagusienak itxi edota lekuz aldatu ziren eta. Egoera latz hari aurre egiteko erantzun sozialak aktibatu ziren, bai sindikatuen aldetik, baita mugimendu sozial zabalen aldetik ere. Presio sozialak mota guztietako eragileak, -bailarako erakunde publikoak, alderdi politikoak, sindikatuak, enpresariak, gizarte- eta kultura-elkartek...- egoera hari irtenbidea aurkitzeko xedearekin sortutako Larrialdi Mahaian biltzera eramane zituen 2011 urtean. Larrialdi Mahai haren funtzionamendua diseinatzerantz deitu ninduten, eta finean moderatzaile eta dinamizatzaile lanak egitea ere egokitu zitzaidan. Izan ere, ordurako, metatutako ezagutzetan oinarrituta eta Nafarroako Unibertsitate Publikoko mintegian aurkeztutakoaren antzekoa zen metodologia proposatua nuen krisi egoera hari aurre egiteko, bai Sakanako zazpi herrietan emandako hitzaldien bidez, bai prentsa idatziaren bidez zabalduko proposamenaren bidez.

Mahai haren bueltan diagnostiko xume bat eta garapen estrategia eraikitzeke urratsen inguruko adostasuna lortu zen eragile politiko, sindikal eta enpresarialen artean. Ezkor sartu ginen, adostasuna lortzea ezinezkoa izango zelaren sententziaz, eskualde horretan mota guztietako konfrontazio dinamikak indartsuak izan baitira hamarkadetan zehar. Zorionez akordioa posible izan zen, eta haranean zegoen garapenaren inguruko pentsamoldea aldatzeko lehen urrats garrantzitsua izan zen. Ordura arte nagusitasuna zuen ikusmoldea exogenoa zen erabat, Nafar Gobernuari soluzioak eskatzearena eta kanpotik enpresak erakartzearena alegia. 2011 urteko azaroan plazaratutako akordio harekin ordea, ikuspegi endogenoa zuen planteamendua finkatu egin zen: eskualdean garapena sustatzeko erakundea sortzea, plan estrategiko bat diseinatzea eta soluzioetan gizartearen inplikazioa bultzatzea baitziren bide-orrako erabaki gidariak.

Sakanako Garapen Agentzia sortu zen 2012an Sakanako Mankomunitatearen eskutik. Diseinu lanetan parte hartu nuen, baita diseinuarekiko adostasunak ehuntzen ere. 2002 urtean egon zen antzeko saiakeraren diseinuan ere parte hartu nuen, baina alderdi



## 1. Kapitulua. Sarrera: kokapen epistemologikoa, helburuak, egitura eta metodologia

---

politikoen arteko desadostasunak medio Sakanako Garapen Partzuergoak ibilbide laburra izan zuen. Oraingoan, ordea, erakunde publikoak gobernatzen dituzten eragile politikoen artean eta udal ezberdinen artean adostasunak lortzearen oinarritzko premia jakituen nintzen Lea eta Zerainetik nekarren ikasgaia zela eta.

Sakanako Garapen Agentzian eta Sakanako Mankomunitatearekin 2011. urtetik aurrera izandako elkarlanaz gain, lagun talde batekin batera gizartearen inplikazioa eta ekintzaitasuna sustatzeko elkarte sortu genuen: Sakantzen Sarea, Sakanan garapena sustatzeko gizarte-sarea, alegia. Konstatazio batetik sortu zen egitasmoa: jendeak ideiak hamaika ditu, ideiak proposatzen ditu, baina gehienetan ez dago non erein, eta ideiak porlanean hazia bota bezala geratzen dira baliogabe, erne gabe. Horretarako baratza sortu behar genuen, eta baratza pertsonen osotuz beharra zegoen, pertsonen baitira ideiak jaso edo asmatu, landu, borobildu, bideragarritasuna aztertu eta errealitate bihurtzeko saiakeran gogoia, esfortzua eta baliabideak inbertitzen dituztenak. Ekintzaitasun komunitarioko esperimentua izan zen 2012ko ekainean jarri zena martxan. “Guk egiten ez badugu ez du inork egingo” axioma endogenoa modu kooperatiboan praktikara eramateko saiakera izan zen, bere arrastoa utzi zuena bailaran. Lauzpabost urtez Sakantzen Sarearen dinamizazioan jardun genuen. Arlo ezberdinetan (kirolak, artea, aholkularitza ekonomikoa, energia berriztagarriak, birziklapena, turismoa..) sustapen talde irekiak bildu ziren, ekimen ugari aurrera ateraz eta hainbat enpresa txikien sorrera bultzatuz.

Garapen estrategiaren oinarritzko artikulazioan azken urratsak Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur eta Sakantzen Sarea elkarteek bultzaturiko Behatoki Sozioekonomikoaren sorrera eta Plan Estrategikoaren elaborazioa izan ziren. 2013. urteko udaberrian konformatu zen Behatokian eskualdeko erakunde publiko guztiak, alderdi eta kandidatura politiko guztiak, sindikatuak, hainbat enpresari eta enpresarien elkarteak, hezkuntza sistemako ikastetxeak, zerbitzu sozialeko zentroak, eta hainbat eragile sozial zuten eta dute lekua. Bere zereginak Sakanako garapenari buruzko gogoetak egitea eta neurriak proposatzea ziren eta dira. Lehen erabakia Plan Estrategikoaren definizio-prozesua martxan jartzea izan zen. Horretarako metodologia onartu, lau arlo estrategiko hautatu eta arlo bakoitzean sakonduko zuen lan taldeen osaketa definitu zituen, eta Sakantzen Saretik sortutako aholkularitza-kooperatiba bati luzatu zitzaion prozesu osoa dinamizatzearen betebeharra. Behatokiaren diseinuan, aholkularitza-kooperatibaren sorreran eta Plan Estrategikoaren dinamizatzailerak bultzatzaile eta partaide izatea egokitu zitzaidan.

Sakanako kasuaren azterketa egingo dudanez, nabarmentzekoa da ez dudala kanpoko ikertzailearen molde klasikoa jarraitzen, ekonomiaren zientziaren korrante nagusienaren begietan klasikotzat jotzen dena ez bederen. Ikerketaren subjektua eta objektua naiz eta. Ikertzailearen plano bikoitz horrek eztabaida epistemologiko emankorrek planteatu izan ditu, gizarte zientzietan orokorrean, baina zehatzago Akzio-Ikerketa (*action-research*) edota behaketa parte-hartzailearen ikerketa metodologiaren ebaluazioan. Kapitulua honetako azken atal metodologikoan itzuliko naiz eztabaida horretara. Bestalde, Sakanako zein Sakantzen Sareko esperientziak azaltzeko izan naizen

## 1. Kapitulua. Sarrera: kokapen epistemologikoa, helburuak, egitura eta metodologia

---

hamaika hitzaldi eta mintegietan (Tolosa, Baztan, Leitza, Hernani, Basaburua, Agurain, Kanpezu, Gares, Mondragon Unibertsitatea, Agoitz, Bergara, Andoain, Amezketza, Zaraitzu, Azpeiti, Alkizan...) Sakanako kasuan erabilitako eraikuntza metodologia kontrastatu ahal izan dut beste ingurune edo eskualde oso ezberdinekin, eta eztabaida horiek ere ikasketa iturri oparoa gertatu zaizkit.

Urteetako ibilbide esperimental eta enpiriko hori jarduera akademikoarekin alderatzerakoan jaio zen tesi honen beharraren erabakia eta gidoiaren bizkar-hezurra. Aitortu behar dut 2010 baino lehen tokiko garapenari buruzko literatura akademiko gutxi irakurri nuela. Asko, ordea, berrikuntza, berrikuntza-sistemak eta berrikuntza-politikei buruz. Horren eraginez, ekonomialari eboluzionistek berrikuntza sistemei buruz egindako ikerketak informazio eta inspirazio iturri oparoa izan dira tesi honen marko analitikoa eraikitzerako orduan. Hala ere, tokiko garapen esperientzia zehatzetatik jasotako ezagutza lurralde-garapen eta berrikuntzari buruzko literaturarekin konbinatzerakoan, ekarpenez gain, badaude ase ez nauten hainbat planteamendu edo ikuspegi ere. Jarraian zerrendatuko dira, nire iritziz, praktika okerretara eraman dezaketen edo hankamotz geratu daitezkeen ideia batzuk, tesi honetako motibazioa eta edukiaren nondik norakoa ulertzeko lagungarria izango delakoan. Tokiko garapen estrategiak abian jartzeko eta berauen azterketa egiteko literatura akademikoan antzeman ditudan fokatzeko osagabe edo kamuts nagusiak honako hauek lirateke niri iritzi apalean: i) tokiko garapen esperientziak ikertzeko marko analitiko sistemiko eta holistiko baten gabezia; ii) tokiko eskala eta erregio eskalaren arteko nahasmena; iii) dimentsio hertsiki ez-ekonomikoei dagokienez, plano instituzional, sozial eta kulturalaren gutxiestea, edota plano politikora mugatzea; iv) berrikuntzaren sustapenari emandako gehiegizko zentralitatea eta berrikuntzaren definizioaren mugen zabaltzea; eta v) azterketa diakronikoen urritasuna.

Lehenik, tokiko garapenei buruzko ikerketa eta teorietan trataera sistemiko edota holistikoen gabezia sumatu daiteke, bai garapena sustatzeko tokiko esperientzien genesi prozesuen inguruan, bai abian jartzen diren ekintza eta politiken artikulazioaren inguruan. Ohikoa da tokiko garapenari buruzko manualetan atal praktikoa jorratu nahi denean, politika finalisten (enpleguen sustapena, ekintzaitetasun kultura, ongizatea eta bizitza kalitatea, ingurumena...), bitarteko politiken (formakuntza, berrikuntza, gizarte-ekonomia...) edota politika sektorialen inguruko (nekazaritza-politika, turismoa, industria-politika...) irizpideak, proposamenak, praktika onenak eta mundu zabaleko adibideak jasotzea; baina hori guztia inplementatzeko beharrezkoa den antolaketaren eta gobernantzaren egiturari zein dimentsio instituzional eta kulturalari garrantzi gutxi eman ohi zaio. Egia da garapen esperientzien atal batzuk sistema edo sare figurarekin interpretatuak ohi direla<sup>2</sup>, hala nola, tokiko sistema produktiboak, klusterrak, ikasketa bidean dauden erregioak (*learning regions*) edo berrikuntza sistemak, baina dimentsio soziokulturala, dimentsio politiko-administratiboa eta dimentsio tekno-ekonomikoa

---

<sup>2</sup> Esate baterako, Kaliforniako Silicon Valley eta Massachusetts-eko Route 128-eko aglomerazio teknologikoen bilakaera aztertzen dituen AnnaLea Saxenian-en (1994) "Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128" liburuan.

## 1. Kapituluua. Sarrera: kokapen epistemologikoa, helburuak, egitura eta metodologia

---

barneratuko dituen sistema holistiko eta ebolutiboen hutsunea nabarmena da sarritan<sup>3</sup>. Esperientziak erakusten du tokiko garapen prozesu batzuk forma sistemikoa hartzen dutela, aipatuta hiru dimentsioak integratuz eta denboran zehar oinarritzko egitura birproduzitzeko eta konplexuago bilakatzeko gaitasuna landuz.

Gabezi hori nabarmenagoa egitearren egin dezagun paralelismo bat. Agerikoa da nola berrikuntzaren literaturan Erregioko Berrikuntza Sistema kontzeptua errotuta dagoen, nahiz eta bere izaera sistemikoaren zehaztasunak eta mugak eztabaidagai izan. Alabaina, ez da pareko kontzeptu bat existitzen tokiko garapen esperientzientzat marko analitiko bezala balio dezakeena. Are gehiago, kontuan izanda garapen prozesuetan berrikuntza funtzio edo jarduera ildo ez gain beste prozesu operatibo mota batzuk ere integratzen direla: garapenari buruzko ikusmoldearekin hasi, sare produktiboaren artikulazioa, ekintzailtza edota dibertsifikazioa bezalako funtzioekin jarraitu, eta dimentsio ekonomiko eta politikoari marko soziokulturala eta instituzionala atxiki beharrekin amaitu, esate baterako. Esan beharra dago antzeko joerak gertatu ohi direla esperientzia praktikoetan. Maiz joera baitago jarduera zehaztetatik hasteko edo jarduera ildo zehaztetan kontzentratzeko, garapen estrategia sendo eta denboran iraunkorki gorpuztuko duten egitura, erakunde eta instituzioetan erreparatu gabe; batzuetan boluntarismo hutsagatik, beste batzuetan marketin politikoan zer edo zer txundigarria erakusteagatik.

Bigarrenik, eremu metodologikoan fenomenoarekiko ikerketaren eskala-arazoa ere sortu ohi da lurralde-, erregio- edo espazio-garapenari buruzko literaturan. Ez dira gutxi kasuak non eta aztergai-unitate kontzeptualak ez duen bat egiten tokiko garapen esperientziaren unitatearekin, hau da, erregioa eskala lokalarekin nahastu egiten da. Arazo ezberdinak gurutzatzen dira: batetik, erregio kontzeptuaren polisemia eta mugatze definitorio baten gabezia: erregio deitu ohi den eremua eskualdea, probintzia, autonomi erkidegoa, euro-erregioa edo nazioa izan baitaiteke. Bestetik, iturri estatistikoena: eremu geografiko zenbait eta txikiagoetan aldagai eta datuen erabilgarritasuna murriztagoa denez, azterketarako unitate bezala informazio estatistiko hori eskuragarri izango den eremu geografiko zabalagoa hautatzera behartzen du, are gehiago azterketa metodologia kuantitatiboa eta aldagai ekonomikoetan zentratua denean. Horretaz gain eta garrantzitsuagoa dena, tokiko eskalaren eta erregio eskalaren izaerak ez dira beti ezberdintzen<sup>4</sup>. Horrek eraman dezake, modu okerrean, erregio mailan egin daitezkeen interbentzioak (politika teknologikoak, kluster politikak, lehiakortasun poloak...) herri edo eskualdeetan ere (*county*, *comarca*, *canton*) erreproduzitu daitezkeela pentsatzera. Are gehiago, erregio mailarako bereziki diseinatutako kontzeptu-markoak tokiko eskalara

---

<sup>3</sup> Aipatzekoa da hiru dimentsio horien tratamendua sarriagoa gertatzen dela industria-distrituen inguruko literaturan. Alde horretatik, erreferentzia garrantzitsua da Giovanni Becattini-ren (2000) "*Il bruco e la farfalla. Prato nel mondo che cambia (1954-1993)*" liburua, gaztelaniara 2005ko edizioan itzulita dagoena.

<sup>4</sup> Esandakoaren adibidea topatu daiteke Pike, Rodríguez-Pose eta Tomaney-ren (2011) "Handbook of local and regional development" liburuan.

## 1. Kapituluua. Sarrera: kokapen epistemologikoa, helburuak, egitura eta metodologia

---

modu bortxatuan estrapolatzera ere irits daiteke, esate baterako, tokiko berrikuntza-sistemaren planteamenduarekin (Porto, 2014).

Hirugarrenik, ikerketetan eremu geografiko zabalegia aukeratu delako, lurralde-garapenaren kaxa beltzaren barne funtzionamenduan sakondu ordez input-output ereduko metodologia azalekoak hautatzen direlako, edota dimentsio ekonomikora mugatzen delako, sarritan lurralde-garapen fenomenoaren alderdi hertsiki ez ekonomiko esanguratsuak aztertu gabe geratzen dira. Alderdi ez ekonomiko horiek funtsezkoak dira lurralde-garapeneko dinamikak azaltzeko; are gehiago, tokiko eskalan. Bertan ikerketa mikroskopikoagoak egitea posible denez, faktore horiek arakagarriagoak dira eta beraien azalpen-ahalmena handiagoa gertatzen da. Alderdi hertsiki ez-ekonomiko horien artean bildu daitezke, besteak beste, dinamika politiko eta administratiboa, gizarte egituraren eta dinamikaren konposizioa eta ezaugarriak, kulturaren eta instituzio ez formalen eragina eragileen portaeran, historiak sorrarazten dituen ibilbide-menpekotasunak (*path dependency*) eta inertzia sozialak... Gainera, esparru ez ekonomikoa aztertzen denean, joera dago alor publiko administratiboaren interbentzioan zentratzeko, eta ahaztu edo gutxi balioesten da beste eragile eta dinamika sozialek duten eragina. Hainbat esperientziek erakutsi dute nola eragile sozial batzuek ekarpen esanguratsuak egin dizkieten lurraldeko garapen esperientziei, hala nola, gizarte-ekonomiako bultzadak, harreman dentsitateen sendotzea, lankidetzaren sareen eraikuntza, lurraldearekiko erantzukizun indibiduala eta kolektiboaren sustapena, indar endogenoen aktibazio proaktiboak, ekintzailtza praktikak, legitimatze prozesuak...

Laugarrenik, garapen erregionalari buruzko literaturan berrikuntzak eta politika teknologikoez irabazi duten gailentasunak tokiko garapen estrategiak distortsionatu ditzake. Tokiko garapen estrategien inguruko formulazioetan joera dago bai berrikuntzaren dimentsioari lehentasuna eta baliabide gehien eskaintzeko, bai estrategia eta esperientzia horien azterketa eta ebaluazioa berrikuntzaren galbahearen bitartez neurtzeko. Arriskua dago, nolabait esatearren, berrikuntza 'mantra' nonahikoa eta oro bereganatzailea bilakatzeko. Joera horrek tokiko garapen estrategietan bultzatu daitezkeen beste prozesu edo funtzioekiko (ekintzailtza, egitura produktiboaren artikulazioa eta dibertsifikazioa, garapenaren dimentsio soziala...) desorekak sortaraz ditzake: bai giza eta finantza baliabide gehienak berrikuntza sostengatzen duten erakunde eta beronen sustapenera bidera daitezkeelako; bai beste funtzioei eta horien eraginkortasunerako beharrezkoak diren faktoreei (gizartearen esku-hartzea, inplikazioa eta motibazioa, edozein enpresetako kudeaketan eraginkortasuna, lehiakortasunerako beste indarrak, tokiko enpresak edo ekonomia soziala sustatzeko pizgarriak...) arreta gutxiago eman dakiekeelako, era horretan garapen estrategian eta arkitekturaren diseinuan hutsuneak sortuz edo bide desegokiak marraztuz.

Aurrekoarekin lotuta eta neurri batean aurreko joeraren isla zein arrazoi, berrikuntzaren definizioaren hedapena da. Berrikuntza teknologikoaren inguruan zentratu bazen hastapeneko literatura, azken hamarkadetan antolakuntza, instituzio eta gizarte-berrikuntzaren eremuak ere barneratu izan dira. Aldi berean, ez zaio behar beste erreparatzen berrikuntza mota edo eremu bakoitzak logika, prozesu, tresna eta balidazio-

## 1. Kapitulua. Sarrera: kokapen epistemologikoa, helburuak, egitura eta metodologia

---

forma erabat ezberdinekin diharduela. Berrikuntza-sistemen inguruko literaturan ere berrikuntzaren kontzeptualizazio hertsia goak edo zabalagoak ikus ditzakegu (Navarro, 2009): ikuspuntu hertsia ren arabera, ikerketa eta esplorazio (*'searching'* eta *'exploring'*) prozesuetan eta berrikuntza erradikalengan eragiten duten instituzio eta erakundeetan kontzentratzen dute arreta; aldiz, ikuspuntu malgua edo zabalaren arabera, aipatutakoez gain praktikaren bitarteko ikasketa prozesuek (*'by doing'*, *'by using'* eta *'by interacting'*) ere arreta izango dute, baita hezkuntza, arautu gabeko formazioa eta lan-merkatuak ere, eta prozesu horiengan eragiten duten instituzio eta erakundeak barneratzen ditu. Azken ikuspuntu zabal horren bitartez tokiko erakunde guztiak edo ia guztiak berrikuntza sistemaren barnean kokatzea ekar dezake eta ondorioz, tokiko garapen estrategiaren hein handi bat berrikuntza prozesuekin identifikatzea. Argudiaketaren beste ildo osagarri batetik, produktu edo jarduera bat berrikuntza den edo ez den erabakitzerako orduan, merkatua edo mundua erreferentzi gisa hartu beharrean, tokiko enpresa edo sare produktiboa hartzen badugu, sor daitezkeen enpresa edo jarduera ugari (adibidez, turismo aktiboko zerbitzu-enpresak, edo marmelada-kontserbatako kooperatiba) berrikuntzat jotzeko, nahiz eta jarduera heldua izan munduan zehar. Azpimarratu nahi da, tokiko garapen esperientzia berez berrikuntza prozesua bada ere, -arrakasta duen heinean beti ere emaitza (enpresa, jarduera, lanpostu, erakunde, instituzio, gaitasun, sare...) berriak sortuko dituzenez-, garapen prozesua berrikuntza mota ugari batzen duten prozesuekin parekatzea ikuspegi-akatsa izan daitekeela; garapen esperientziak norabidetzeko eta ebaluatzeko irizpide nagusitzat berritasuna bera kontsideratzea ikuspegi estua eta kaltegarria izan daitezkeen neurrian.

Bosgarrenik eta amaitzeko, sarritan heldutasun maila batera iritsi diren edo arrakasta izan duten lurralde-garapen esperientziak hautatu ohi dira azterketarako eta berauen analisia ikuspegi sinkroniko eta transbertsalaz egin ohi da, faktore sozio-instituzionalen bilakaera historikoa barneratu gabe. Analisi longitudinala, aplikatzen denean, aldagai ekonomiko kuantitatiboen, enpresen estrategien eta enpresen arteko artikulazioaren bilakaerara mugatu ohi da. Faktore sozio-instituzionalak ebaluatzen direnean, modu sinkronikoan egin ohi dira. Esate baterako, berrikuntzarako, ekintzaitzarako edo elkarlanerako kultura edo faktore instituzional aproposak dauden edo ez aztertzen da. Baina, ahaztu egiten da baldintza horiek eraiki, moldeatu eta egokitu egin ahal direla dinamika sozial-politiko-kulturaletan suertatzen diren ezaugarri eta beharretara, edota lurraldeko identitatea ere garapen prozesuarekin batera paraleloki eraiki ahal dela. Zentzu horretan, lurralde-garapen prozesu guztiak dimentsio anitzeko fenomeno historikoak dira eta denboran zehar dimentsio horien eboluzioa aztertzeak interpretazio- eta azalpen-ahalmena indartzen du. Gainera, esperientzi heldu eta arrakastatsuen ikerketa hertsiki sinkronikoek arazoak sor ditzakete ispiatzeen erreferentzialtasunarekin. Hau da, garapen estrategia batean hasi edo murgilduta dauden lurraldeek eta bertako eragileek atzeman beharreko helmuga bezala har dezakete aztertutako kasu arrakastatsua, jakin gabe nola iritsi, ez eta erreferentziatzko lurraldeak emaitza oparoak nola lortu dituen, eta jakin gabe helmuga hori bera gauzatzea posible izango ote den beraien kasu partikularrean. Garapen ibilbideak lurraldearekiko kontingenteak dira eta indeterminazio zein ziurgabetasun altuko eraikuntza sozialak dira.

### 1.1. Helburuak eta hipotesiak

Ikerketa hau hiru helburu nagusik gidatuta gorpuztu da. Lehen helburua, tokiko eskalan garapen ekonomikoko prozesu endogenoak eraikitze eta aztertze baliagarria izango den eredu kontzeptual analitiko eta operatiboa eraikitzea da. Eredu kontzeptual hori modu laburtuan “Tokiko Garapen Sistema Irekia” izendatuko da. Sistemen teoriari jarraiki dimentsio ezberdinak jasoko ditu, hala nola, sistemaren definizio eta mugaketan eragiten duten xede eta izaera partikularrak, sistemaren elementuak eta beraien arteko harremanak, sistemak sustatzen dituen funtzio edo prozesu nagusiak, eta sistemaren oinarrizko egitura eta inguruarekiko bere berezitasuna birproduzitzeko ahalmena (eta zailtasunak). Horri lagunduta herri zein eskualdetan garapen ekonomikoko prozesu endogenoak hastapenetik sortzeko eman beharreko pausuak edo prozesu-metodologia bat proposatuko da; eta esperientziaren bidez antzeman diren hainbat ohiko akats edo ikuspegi oker ere adieraziko dira. Izan ere, ikerketa honen funtsa ekintzara norabideratuta dago, beste herri edo eskualde batzuetan erabilgarria izan daitekeen hainbat eduki analitiko eta prozesu-metodologia bat eskaintzera hain zuzen ere, Sakanako esperientzia arrakastatsuan, bederen, baliozkotuak izan direnak.

Eredu kontzeptual horren bitartez arestian aipaturiko asegabetze batzuei aurre egingo zaie, bai literatura akademikotik bai esperientziatik jasotako ekarpen eta ikasgaien bitartez. Zentzu horretan izaera sistemiko barneratu nahi du; garapen esperientzietan berrikuntza prozesuez gain beste prozesu gakoak identifikatu nahi dira; tokiko eskala erregio-eskalatik substantiboki ezberdinduko du; garapen prozesuen dimentsio anizkoitzak, -ez soilik ekonomikoa, soziala, politikoa, instituzionala, kulturala eta bestelakoak ere-, barneratu nahi ditu eta gizarte fenomeno osotzat hartu; eta azterketa diakronikoak ahalbidetu nahi dira, genesi eta heldutasun aurreko faseen azterketak egin ahal izateko.

Marko kontzeptual hori eraiki ahal izateko oinarrizko lau hipotesi baieztatu nahi izan dira:

- (H1) Lehen hipotesiak honela dio: tokiko eskala eta erregio eskala, behin modu objektiboan definituak izan eta gero, ezberdinak dira garapen prozesuak sustatzeko aukerei eta mugei dagokienez.
- (H2) Bigarren hipotesiak, politika ekonomikoen eremuan, ukatu egiten du *bottom-up* norabideko politiken eta garapen endogenoaren paradigmak proposaturiko politiken arteko identifikazioa, eta azken horiek *bottom-up* politiken azpimultzo posible bat bezala kontsideratzen ditu.
- (H3) Hirugarren hipotesiak, zentrala denak, literatura espezializatuan garapena zein berrikuntza sustatzera begirako lurralde-eredu hedatuenak (industria-barrutiak, ingurune-berritzaileak (*millieux innovateurs*),

## 1. Kapituluua. Sarrera: kokapen epistemologikoa, helburuak, egitura eta metodologia

---

lurralde-klusterrak, erregioko berrikuntza sistemak eta ikasbidean dauden erregioak (*learning regions*) izeneko eredu kontzeptualak hain zuzen ere), tokiko eskalara eta garapen endogenoaren paradigmatara modu egoki eta nahikoan egokitzen ez direla kontrastatu nahi du.

- (H4) Azkenik, laugarren hipotesi(-multzo)ak, berrikuntzaren korrante eboluzionistak eta industria-distrituen literaturak batez ere, landu dituen hainbat mikro-oinarriek enpresen bilakaeran eragin positibo eraginkorra dutela baieztatzen du. Zehatzago, Sakana haraneko industria-enpresetan egindako inkesta baten erantzunak erabilia, kontrastatu egin nahi da enpresen enplegu bilakaeran ea eragin positiboa duten i) enpresaren berrikuntza esfortzu mailak, ii) tokiko merkataritza-harremanen dentsitateak, iii) berrikuntza arloko kolaborazio mailak eta iv) balio erantsi ertain eta altuko zerbitzuen erabilerak. Mikro-oinarri horien eragin positiboen baieztapen enpirikoak interesgarriak eta baliagarriak lirerateke oso, irmotu egingo luketelako eredu kontzeptualaren fundamentu mikroekonomikoa.

Bigarren helburua Nafarroa Garaiko Sakana eskualdean 2011tik gaur eguneraino sortu berri den garapen ekonomikoa sustatzeko prozesua aztertzea da. Garapen endogenoko esperientzia horren azterketak erakusten duen bertute nagusia, zerotik hasten den eta urteren gutxian heldutasun maila lortu duen prozesu bat arakatzeko aukera eskaintzen duela da. Ikertzaile hau prozesu horretan eragile protagonista izateak hainbat arazo epistemologiko sortzen dituen arren, metodologiari eskainitako azpiatalean jorratuko direnak, aukera ere zabaltzen du esperientzia horren dimentsio ez agerikoak azalarazteko, modu zuzenean eskuratu den ezagutza sakonaren bidez. Hala ere, eskualde zehatz horretan gertatutakoa ezin daiteke adierazi testuingurua kontuan hartu gabe: bai bere ingurune hurbileko eskualde mailako garapen agentzia eta estrategien eragina; bai 2008ko krisi ekonomikoak bailaran sortutako egoera ekonomiko, sozial, politiko eta kulturalaren singularitatea. Testuingurua azalduta, garapenerako arkitekturaren eta strategiaren ernatze eta finkatze prozesua deskribatu eta esplikatuta nahi da, izandako etapak mugarriztatuz, -ibilbidearen definizioa, adostasuna eta legitimazioa, garapenerako arkitekturaren eraikuntza, eta lan-ildo edo prozesu operatiboen gauzapena eta ebaluazioaren etapak, alegia-, eta etapa bakoitzean eman diren urratsak eta askatu behar izan diren korapiloak adieraziz.

Bigarren helburu horren baitan kokatzen da azpi-helburu gisa ere kontsideratu daitekeen Sakana eskualdeko ehun industrialaren azterketa espezifikoa eta xehea. Egitura produktiboen analisi klasikoetatik (kluster edota espezializazio analisiak, esate baterako) haratago joanez, eskualde bateko industria-enpresen artean dauden merkataritza-harremanen miaketan gizarte-sareen analisiaren teknikek (*Social Network Analysis*) duten potentzialtasuna eta emaitza baliagarriak erakustea da zeharkako asmoa. Zuzeneko asmoa, bestalde, sustapen ekonomikoa bideratzen duten eragileei erabilgarritasun praktikoa izan dezaketen ondorio eta ezagutzak eskaintzea da. Aplikaturiko analisi sistematiko horiek gabe ezkutuan jarraituko luketen ondorio eta ezagutzak dira enpresek

## **1. Kapitulua. Sarrera: kokapen epistemologikoa, helburuak, egitura eta metodologia**

---

sarean duten posizioei buruzkoak, ehun industrialaren periferia, nukleo eta nukleoaren geruza ezberdinei buruzkoak, eta kohesio altuko taldekatzeei edota usaian ezezagunak diren hornitzaile-kateetako enpresa gakoei buruzkoak. Analisi horiek azaleratutako emaitza horiek probetxugarriak izan daitezke, besteak beste, berrikuntza edota lehiakortasun eremuan lankidetzaz egitasmoak diseinatzeko eta aurrera eramateko.

Hirugarren helburua, eraiki den eredu kontzeptual analitikoa baliozkotzea da Sakana bailarako esperientziaren analisirako aplikatuz. “Tokiko Garapen Sistema Irekia” izeneko eredu Sakana bailarako garapen estrategiaren azterketarako baliaigarria den jakin nahi da, hau da, ea laguntzen duen esplikatzeko eta interpretatzeko garapen esperientzia horren genesia eta bere baitan gertatzen diren sustapen ekonomikorako prozesu operatiboak, eragileen arteko harremanak, barnerako funtzionamenduaren antolaketa, kanporako harremanen logika, denboran zehar kohesioa, eta heldutasun eta egonkortasun bektoretan izandako bilakaera, besteak beste.

Bide batez, eredu kontzeptualaren baliozkotze horrek eskaini ahal dizkigun bestelako ondorio eta irakaspenak gutxietsi gabe, oinarritzko bi ideien baliotasuna neurtu nahi da. Lehenengo ideia, ikertzaile honentzat intuizio gakoa izan dena urteetan zehar lurralde-garapen esperientzia ezberdinetan parte-hartzailea izan denean, eta batez ere, Sakanako kasuaren diseinuan eta eraikitze lehen urratsetan sustatzaile eta eragile izan denean, honakoa da: tokiko garapen esperientzia batean lehen urratsak ematerako orduan ezinbestekoa da garapen prozesuak diseinatu, aktibatu, hedatu, biderkatu, ebaluatu eta kontrolatuko dituzten eragileen arkitektura eta gobernantza eraginkorra (nork eta nola egin) eraiki; are funtsezkoagoa garapen estrategia edota interbentzio-ildoak definitzea baino (zer egin). Bigarren ideia, bestaldetik, honakoa da: faktore ukiezin eta ez-ekonomikoak, hala nola, gizarte-kapitala, legitimatzea, lurralde eta gizarte-identitatea, elementu axiologikoak..., tokiko garapen sistemen eraikuntzan, sostenguan eta iraunkortasunean ezinbesteko argamasa dira, eta ezin dira tokiko garapen esperientziak ulertu, adierazi eta zorrozki aztertu faktore horiek kontuan hartu gabe.

### **1.2. Metodologia.**

Ikerketa honek dimentsio anitzeko gertaera sozialak aztertzen dituen, ikuspuntu eta metodologia ezberdinetatik gerturatu daiteke. Errealitate soziala aztergai konplexua eta erpin anitzekoa izanik, komenigarria izan ohi da epistemologia, teoria eta metodo osagarriak erabiltzea. Nahiz eta begirada ekonomikoa nagusitu egiten den, zientzia sozialeko beste adar batzuetako ekarpenak ere barneratu izan dira, hala nola, antropologia, soziologia, zientzia politikoak... Bestalde, ikerketa ibilbide orokor bi erabiltzen denez, batetik marko kontzeptuala eraikitze batez ere teoriko-analitikoa, eta bestetik, Sakana eskualdeko garapen esperientziaren kasu azterketa enpirikoa, metodologia ezberdinak aplikatuko dira. Eskematikoki azalduta, tesiaren oinarri teorikoa definitzeko berrikuspen bibliografikoa izan da oinarria, nahiz ikertzailearen landa-esperientzia enpirikoan ere sostengatu den, eta kasu azterketa egiteko metodologia



## 1. Kapitulua. Sarrera: kokapen epistemologikoa, helburuak, egitura eta metodologia

---

kualitatibo eta kuantitatibo ezberdinak erabili dira. Jarraian metodologia eta prozedura zehatzak azalduko dira.

Marko teoriko analitikoaren jorratzerako orduan, esparru akademikoko berrikuspen bibliografikoa izan da aplikaturiko teknika nagusia. Bai hainbat aldizkari espezializatuen baheketan sistematikoa, bai erreferentziatzeko autoreetatik abiatuta aipamen bibliografikoen aurretik atzerako jarraipena izan dira erabilitako prozedurak. Erabilitako erreferentzia bibliografiko gehienek beraien analisietan lurraldearen dimentsioa edo elementua aintzat hartzen dute eta, oro har, lau ikuspegi teoriko osagarrietan multzokatu daitezke: instituzionalismoa eta ekonomia instituzional berria, eskola erregulazionista, berrikuntzaren eskola eboluzionista eta garapen endogenoaren paradigma (Stilwell, Primrose, & Thornton, 2022). Lau pentsamendu korrante edo eskola horietako ekarpen ugari modu librean hautatu eta konbinatu egin dira argudio-haria eraikitzeke eta euskarri analitiko propioa eraikitzeke. Araketa sistematikoagoa izan du garapen endogenoaren inguruko literaturak, non aplikaturiko irizpideak hiru izan diren: alde batetik, sektore anitzeko fokatzea barneratzea; beste aldetik, industriaren sustapenari toki berezia eskaintzea, eta azkenik, marko kontzeptual sistemiko edota holistikoa landua izatea. Izan ere, garapen endogenoari buruzko literaturaren zati handi batek, batez ere anglosaxoiak, landa eremua edo mundu-ekonomiaren periferia du ikerketa-objektu. Bestaldetik, ikerketa honetan, agian gura baino neurri apalagoan, egon da pultsioa trans- edota post-diziplinartasunaren itsasoan igeri egiteko, Robert Jessop-ek (2008) ematen dion zentzuan. Hau da, gizarte-zientzietako diziplina nagusiak bereizten dituzten oztopoak gainditu nahi izan dira. Ez hainbeste bi diziplina edo gehiagoko kategoriak konbinatuz, baizik eta arazo edo fenomeno jakin bat identifikatuz, diziplinen arabera nola sailkatuko lirakeen kontuan hartu gabe, eta kontzeptu, metodologia eta jakintza egokiak mugituz, garatuz eta integratuz, diziplina-mugak kontuan hartu gabe. Hala ere, irrika hori mugatua edo doitua izan da doktore-tesi honi eman nahi izan zaion erabilera praktikoarengatik: industriaren sustapenean batez ere zentratu den garapen ekonomikoko prozesu lokalizatuak nola sortu, antolatu eta bideratu alegia. Hori dela eta, ekonomiaren zientziak leku zentrala edo pibotatzailea badu ere, ez zaio muzin egin antropologiatik, politikatik, soziologiatik, semiotikatik, geografiatik eta bestelako diziplinetatik erremintak eta ezagutzak eskuratzeari.

Kasu azterketaren zatiari dagokionez, erabilitako metodologiak askotarikoak izan dira. Horiek azaltzen hasi baino lehen, adierazi ditzagun Sakana bailarako garapen esperientziaren kasua hautatzeko hiru arrazoiak. Lehenik, krisiaren eragina bortitza izan den eta lurralde-identitate sendoa duen eremu geografikoan garapen esperientzia baten ernalkuntza zero unetik, gertutik eta egunero jarraitzeko aukera paregabea izan delako azken hamalau urteotan. Bigarrenik, 2011 urtetik aurrera forma hartzen joan den garapen estrategia eta arkitektura, ikerketa honetan proposatzen den marko analitiko eta operatiboaren hastapeneko bertsio batean oinarritu delako. Hastapeneko bertsio xinpleago hori, goian azaldu dugun bezala, iturri teoriko-akademikoetatik baino, beste esperientzi praktikoen ezagutzetatik edanez proposatu zen eskualdean. Horrek ahalbidetu du hastapeneko marko analitiko eta metodologia horiek ebaluatzea, moldatzea eta

## 1. Kapituluua. Sarrera: kokapen epistemologikoa, helburuak, egitura eta metodologia

---

hobetzea. Azkenik, garapen esperientzia horren diseinu eta gauzatzean, ikertzailea era aktiboan murgilduta egoteak aukera eskaini du barrutik azterketa egiteko eta landa-laneko metodologia kualitatiboak modu emankorrarekin erabiltzeko.

Sakanako kasuaren azterketa, ikerketa etnografikoetan eta antropologian oso erabilia den behaketa parte-hartzailearen metodologian oinarritu da nagusiki, nahiz paradigma klasikotik alderatu den. Teknika kualitatibo horren bidez, ikertzaileak ikertuekin partekatzen ditu azken hauen inguruabarra, esperientzia eta eguneroko bizitza, eta modu honetan, subjektu ikertuek beraien bizitzaz duten informazioa zuzenean biltzen da. Zentzu horretan zientzia sozialetan hedatzen ari den Akzio-Ikerketa (*Action-Research*) metodologiekin ukitze puntu ugari ditu, nahiz ezberdintasunak ere (Greenwood, 2000).

Jorrotutako azterketan bi metodologia horien ezaugarri batzuk nahasi dira. Fenomeno sozialaren azterketan ez ezik, inguruabar zehatz batzuetan soluzioak proposatzen eta bideratzen subjektu aktiboa izan naiz. Kasu honetan ez dago ikertzaile-ikertu banaketa zorrotza, garapena estrategian protagonista aktiboa izan den subjektua ikertzailea bera delako. Ikertzaileak garapen estrategia sortzeko metodologia batean oinarritua hamaika hitzaldi eman ditu bilaran; Larrialdi Mahaiko dinamizatzailea izan da; akordio eta hamaika proposamenen zirriborroak idatzi ditu; Sakantzen Sarearen diseinatzaile, sortzaile eta dinamizatzailea izan da; Sakanako Garapen Agentziaren diseinuan parte hartu du eta bere administrazio-kontseiluan aholkularia izan da eta da oraino; Sakana 2020 Plan Estrategikoa dinamizatuko zuen aholkularitza kooperatibaren sustatzailea izan da; plan estrategikoa dinamizatu eta beste plan batzuetan ikasiz proposamenak luzatu ditu; Behatoki Sozioekonomikoaren partaide da; Plan Estrategikoaren Jarraipen Batzordeko kidea izan da; Nafar Gobernuarekin negoziatzeko taldearen partaide izan da; eta maila guztietan interlokuzio lanak egin ditu.

Esan daiteke behatzaile baino lehenago parte-hartzailea izan dela ikertzailea; hainbeste, agian egokiagoa dela Parte-hartze Behatzailea bezala izendatzea erabilitako metodologia, modu batean Akzio-Ikerketaren ikuspegira hurbiltzen duena (Velasco & Díaz De Rada, 2009). Bestalde, nahiz jatorriz bailara kanpokoan izan (eta horrek pentsa daitekeen baino eragin handiagoa izan du, gehienbat positiboa), ikertzailea 2001-2020 bitartean bertan bizi izan da. Horrek guztiak aukera paregabea eskaini du aztergai den fenomeno eta testuinguruari buruzko ezagutza baliotsua azalarazteko, beste modu batean ezinezkoa gertatuko zena. Hala ere, bestaldetik behaketa parte-hartzaileak, eta are gehiago aztertu nahi den fenomenoan ikertzailearen inplikazioa hain sakona izanik, berezko arazo eta eztabaida epistemologikoak dakartza, besteak beste, datuen baliotasun eta fidagarritasunari eta objektibotasunari lotuak, baita edozein gizarte-zientzian erreproduzitu diren eztabaidak ere.

Gizarte-zientzia gehien kezkatzen duen arazo teorikoetako bat da sortzen duen ezagutzaren baliotasunaren arazoa eta horri lotutako kezka metodologikoak. Ikerketa etnografikoan esperientzia sozialak modu objektiboan atzemateko gaitasuna eztabaidatu egin da, batez ere ikertzaileak aztergai den eremuan betetzen duen posizioaren inguruan.

## 1. Kapituluua. Sarrera: kokapen epistemologikoa, helburuak, egitura eta metodologia

---

Eztabaida horren ondorio izan da onartzea ikertzailea historikoki eta geografikoki kokatuta dagoela, eta informazioa ekoizteko, biltzeko eta interpretatzeko prozesuek hausnarketa kontzientea eta kritikoa eskatzen dutela. Gainera, behaketa kualitatiboan barruan, hiru irizpide bereizten dira baliozko ezagutza fidagarriak lortzeko: adierazgarritasuna bilatzea, hipotesiak indukzio analitikoaren bidez egiaztatzea eta prozedura kuantitatiboak erabiltzea problemaren ulermena indartzeko. Hala ere, behaketa parte-hartzailearen bidezko ikerketak ez ditu hainbeste bilatzen hipotesiak frogatzea eta emaitza oso adierazgarriak lortzea; izan ere, funtsezkoena gizarte-prozesu jakin batzuk sortzeko baldintzen eta ematen zaizkien esanahien berri ematea da (Sánchez Serrano, 2013).

Objektibotasunaren eta fidagarritasunaren arazoari aurre egiteko, behaketa parte-hartzailearen bidez biltzen den informazioa eta garatzen den interpretazioaren inguruan ikertzailearen kokapenari buruzko hausnarketa kontziente eta kritikoa gain, datu- eta metodologia-triangulazio estrategiak ere bideratu dira ikerketa honetan. Alde batetik, informazio iturri osagarriak erabili dira: bai datu kuantitatiboak eskaintzen dituzten iturri estatistikoak (Gizarte-Segurantzak, INE, Nafarroako Estatistika Institutua), bai informazio kualitatiboa eta kuantitatiboa eskuratzea ahalbidetzen duten eskualdeko eragileen dokumentazioa, memoriak eta barne-txostenak batez ere, baita prentsan metatutako notiziak ere. Beste aldetik, tesi honen bigarren zatiko lau kapituluaren bertsio landuak Sakanako esperientzian protagonistak eta arazoaren jabe (*the owners of the problem*) izan diren hamar pertsonekin partekatu da eta beraien ekarpenak jaso egin dira. Gainera, bederatzigarren kapituluak, Sakanako garapen esperientzia esplikatzen eta interpretatzen elaboratutako marko kontzeptual analitiko eta operatiboaren erabilera jasotzen duenak, lanketa berezia izan du Sakanako Garapen Agentzian industria alorrean diharduten hiru teknikariek, *policy makers* nagusiak kontsideratu daitezkeenekin, hain zuzen ere: kapitulu horren bertsio landua alde aurretik helarazi zaie eta testu horren inguruan elkarriketa erdiegituratu bat bideratu egin da. Azken bi prozedura horiek Akzio-Ikerketa metodologiara gerturatu dute ikerketa. Hala eta guztiz ere, ezin daiteke baieztatu hertsiki metodologia horretan baitan maniobratu denik; izan ere, ikerketa hau ‘arazoaren jabe’ diren pertsonekin batera ez baita diseinatu, ez eta bere bilakaera beraiekin partekatu, balidazio fase puntualetan izan ezik.

Ikerketa honetan erabili diren metodologia ezberdinen gainbegiradarekin amaitzeko, metodo kuantitatiboak aipatuko ditugu. Hainbat datu base estatistikoetako informazioaren tratamenduaz gain, ikerketa hau Sakanako Garapen Agentziak bideratutako eta ikertzaile honek diseinatutako inkesta baten informazioaz baliatu da. Inkesta horren helburua Sakanako enpresa industrialen arteko artikulazio produktiboa (ondasun eta zerbitzuen salerosketen bidez neurtua), berrikuntza prozesuaren ezaugarriak eta arlo ezberdinetan beraien arteko kolaborazioak identifikatzea zen. Inkesta horren bidez jasotako datuen gainean aldagai anitzeko analisi-metodoak aplikatu dira, erregresio lineal anizkoitza edo korrelazio analisiak adibidez. Bestaldetik, inkesta horren emaitzak landu eta analizatzeko Sareen Gizarte-Analisiaren metodoa (*Social Network Analysis*) erabili da. Ikerketa estatistiko konbentzionalaren aldean, aktore eta beraien ezaugarrietan

zentratu orde, gizarte-sareen analisia aktoreen harreman eta interakzioen azterketatik abiatzen da. Interes nagusia orduan, aktoreak edo gure kasuan enpresak, sare-egitura batean nola integratuta dauden, zer nolako harremanak partekatzen dituzten eta sare-egitura horrek gainerako aktoreekiko interakzioen jokabidea nola baldintzatzen duen aztertzea da. Analisiaren euskarria loturen propietateetan datza, ez aktoreen ezaugarrietan (Borgatti & Li, 2009).

### **1.3. Tesiaren egitura**

Ikerketa hau bi zati nagusitan banatu da. Lehenengo zatia kontzeptualagoa eta teorikoagoa da; lau kapitulu barneratzen ditu, bigarren eta bosgarren bitarteko kapituluak alegia; eta bertan esparru kontzeptual operatibo eta analitiko bat landu da, tokiko eta eskualdeko esparruan garapen ekonomikoko prozesuak diseinatzeko, ezartzeko eta aztertzeko erabilgarria izango dena. Bigarren zatian kasu baten landa-azterketa egiten da eta barneratzen dituen lau kapituluetan, seigarrenetik bederatzigarrenera doazen kapituluetan alegia, Nafarroa Garaiko Sakana eskualdean 2011-2022 bitartean zerotik eraiki den garapen ekonomikorako esperientzia kokatu eta deskribatzen da eta lehen zatian landu den marko kontzeptuala aplikatu da esperientzia horren analisirako. Jarraian tesi honek, sarreraz gain, barnebiltzen dituen zortzi kapituluetan jorratzen diren gaiak deskribatuko dira, ikerketaren argumentu-ildo nagusia marraztuz. Azken kapituluak, hamargarrenak hain zuzen ere, ikerketa honen ondorioak bilduko ditu.

Bigarren kapituluaren funtsa nagusia eraiki nahi den marko kontzeptualaren zimenduak jartzea da. Horretarako, lehenik, globalizazioaren testuinguruan estaturazko azpiko eskalek garapen estrategiak eraikitzekeo margena ote duten galdera erantzun nahi da. Zentzu horretan azken hamarkadetan gertatu den dinamika ekonomikoa eta erregulazio ekonomikoa biltzen dituen paradigma espazialaren eraldakuntza deskribatzen da, estatuaren baitan metaketa eta erregulazio ekonomikoen planoek koherentzia aurkitzen zuten paradigma espazial fordistaren zartatzetik eskala anitzeko metaketa eta erregulazio eredu postfordistara doan eraldakuntza hain zuzen ere. Erregio eta tokiko eskalek bizi izan duten esangura eta garrantzia hartzea azpimarratuko da, hasierako galderari baieztatu erantzuna sostengatzeko. Bigarrenik, literatura ekonomikoan espazioaren interpretazioak zein bilakaera izan duen jasoko da, ikuspegi berrienetan lurraldea modu ebolutibo, multidimentsional, heterogeneo eta erlazionala ulertu daitekeela eta eraldaketa sozioekonomikorako eragile aktibo bezala artikulatu daitekeela azpimarratzeko. Azkenik, eskalaren inguruko teorien murgilduz, tokiko eta erregio eskalen arteko ezberdintasunak arakatuko dira, tesi honetan zentrala den tokiko eskalaren partikulartasunak, indarguneak eta ahuldadeak ezaugarritzeko. Laburbilduz, herri eta eskualde mailan definitzen den tokiko eskala, globalizazioaren testuinguruan garapen ekonomikoko esperientziak diseinatzeko eta bideratzeko gaitasunak eta margen operatiboa dituen eragile aktiboa izan daiteke. Horixe da tokiko eskalako marko kontzeptual operatibo eta analitiko eraiki ahal izateko orubea.

## 1. Kapituluua. Sarrera: kokapen epistemologikoa, helburuak, egitura eta metodologia

---

Hirugarren kapituluua lupa gerturatu dugu estatuz azpiko lurraldeen esangura hartzea esplikatzeko argudio ekonomikoetara. Argudio horiek eta beraiek jasotzen dituzten faktore, palanka edo mekanismo ekonomikoak baliagarriak izango dira marko kontzeptualaren akziorako esparrua konfiguratzeko. Izan ere, tokiko lurraldeak -aktore eraldatzaile gisa- garapen estrategiak abian jartzeko eta eraginkorra izateko hainbat faktore eta mikro-oinarri ekonomikoen gainean eragin beharko du, eta halaberrez, globalizazioko indarren itsasoan autonomia maila batez nabigatzeko, testuingurua edota korranteak modu egokian interpretatzeaz gain, zein bultzada-faktorez eta nola baliatu behar duten ezagutu behar du. Horregatik, izaera espaziala duten eta estatuz azpiko lurraldetan, batez ere erregioetan, identifikatu diren elementuak jasoko dira hiru multzotan: alde batetik, paradigma espazial fordistan enpresek bere baitan kudeatzen zituzten hainbat funtzio lurralde azpiestatalek nola bere gain hartzen dituzten ikusiko da; beste aldetik, eredu posfordistan jazotako lehiarako ereduaren eraldaketak lurraldeei abantaila lehiakor singularrak eraikitzea nola ahalbidetzen dien argudiatuko da; eta azkenik, garapen eta berrikuntza prozesuak bideratzeko orduan gertutasun geografikoa (eta beste gertutasun mota batzuk ere) zergatik bilakatu den dimentsio abantailatsu aztertuko da, bide batez aglomerazio kanpokotasunek edo kanpokotasun teknologikoen, eta berrikuntza prozesuaren izaera interaktibo eta sistemikoak zein paper jokatzeko duten azalduz. Modu horretan eraiki nahi den marko kontzeptualaren hezur, gihar eta zurda edo tekla, hari, mintz eta tutu nagusi batzuk identifikatuko dira, mugimendu kontzientean edo partituraren arabera aktibatuta eta erabiliko direnak garapen ekonomikoa sustatzeko.

Laugarren kapituluua politika ekonomikoen eremuan murgilduko da. Tokiko eskalako lurraldeetan garapen ekonomikoaren sustapena, erakunde publikoek eta beste hainbat eragilek modu koordinatuan edota induzituan bideratzen duten ekintza multzo koherentea (neurri batean gutxienez) da. Hori dela eta, azken lauzpabost hamarkadetan lurralde politikan egondako bilakaera aztertuko da, *top-down* eta *bottom-up* ikuspegi arteko kontrastetik hasita, *spatially blind* eta *place-based* norabideko politiken arteko eztabaida garaikidera iritsi arte. Sarritan modu okerrean *bottom-up* ikuspegiko politiken multzoarekin identifikatzen den garapen endogenoaren paradigma aztertuko da, bere aurrekarietatik hasiz, hazkunde endogenoaren teoriarekin alderatuz, eta garapen endogenoaren lau ikuspegi ezberdinen berezitasunak eta ahuldadeak azalduz hasiera batean. Ondoren, garapen endogenoaren paradigmaren erreferentziazko hiru autoreen ekarpen nagusiak aztertuko dira. Antonio Vázquez Barquero, Francisco Alburquerque eta Sergio Boisier ekonomialarien marko kontzeptualak hautatu dira garapen endogenoaren literaturan erreferentzia izateaz gain, landa eremuetara eta nekazaritzan edo abeltzaintzan oinarritutako lurraldeetara mugatzen ez direlako, garapen endogenoaren literatura anglosaxoiaren zati handi batek egiten duen moduan, eta tokiko eskalari aplikagarria zaion sektore anitzeko ikuspegi integrala eskaintzen dutelako, bakoitzak bere berezitasunekin. Kapitulu honetako edukiak baliagarriak izango dira, alde batetik, osatu nahi den marko kontzeptualaren akziorako dimentsioari politika ekonomikoen artean aukeratu zaion posizioaren koordinadak finkatzeko; beste aldetik, akzio plangintzaren ezaugarriak eta interbentzio lerro orokorrak planteatzeko; eta azkenik, eragile eta prozesu ezberdinen arteko artikulazioa marrazteko.

## 1. Kapituluua. Sarrera: kokapen epistemologikoa, helburuak, egitura eta metodologia

---

Bosgarren kapituluuan tesi honetan eginiko ekarpen teoriko nagusiak jasoko dira. Lurrean zehaztuta, batez ere erregioen eskalan, garapena eta berrikuntza prozesuak sustatzeko literatura akademikoan azalduko diren nagusiak tokiko eskalari eta garapen endogenoaren paradigmari zein neurrian egokitu ahal diren aztertzen hasiko da kapituluua: industria-barrutiak, ingurune-berritzaileak (*milieux innovateurs*), lurralde-klusterrak, erregioko berrikuntza sistemak eta ikasbidean dauden erregioak (*learning regions*) bezala izendaturiko ereduak hain zuzen ere. Frogatu egingo da nola bost lurralde-eredu horiek ez diren modu nahikoan eta zabalean egokitzen tokiko eskalara eta garapen endogenoaren paradigmara. Abiapuntu horren gainean, eta aurreko hiru kapituluetan jorratutako elementu ugari erabiliz tesi honen emaitza nagusia den Tokiko Garapen Sistema Irekia bezala izendaturiko marko kontzeptual operatibo eta analitikoa proposatuko da, sistemen teoriaraino oinarrituz, bere ezaugarritze eta funtsa diferentziatzaileak, bere elementu eta prozesu operatibo nagusiak eta sistemaren funtzionamendua eta erreproduktzioa azalduz. Horretaz gain, ikuspegi dinamikoa batetik, tokiko eskalan garapen endogenoko esperientziak zerotik eraikitzen eta konformatzen joateko prozesu-metodologia bat proposatuko da, eta esperientzia bidez antzemandako akats edo ikuspegi oker batzuk ere jasoko dira.

Seigarren kapituluarekin tesiaren bigarren zatia osatzen duen kasu azterketari ekingo zaio. Lau kapituluaren bidez Nafarroa Garaiko Sakana eskualdean 2011 urtetik aitzina diseinatzen eta gauzatzen joan den garapen ekonomikoaren sustapenerako esperientzia endogenoa deskribatu eta aztertuko da. Esperientzia hori ezin daiteke ulertu bere gertuko ingurunean emandako beste esperientziengandik isolatuta, eta beraz, Hego Euskal Herrian, 1980. hamarkadatik aitzina batez ere, herri zein eskualde mailako garapen esperientzia artikulatuen multzo oparoari eta bere isla diren tokiko garapen agentzietan gainbegirada bat eskaini zaie, sorrera-arrazoia, ezaugarriak, tipologia eta bilakaera ezagutzeko. Ondoren, Sakanako ehun produktiboaren eta industriaren egitura eta 2008 urtetik aurrera jasandako krisi ekonomikoaren eragina analizatuko dira, azken horixe izan baitzen bailarako hainbat eragile garapenerako estrategia bat eta arkitektura bat taxutzeko bultzada behinena.

Zazpigarren kapituluua Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza adieraziko da, autoreak prozesu horretan izandako posizio pribilegiatuaz, behaketa parte-hartzailearen metodologia eta akzio-ikerketaren metodologia baliatuta. Hamabi urtetako ibilbidea (2011-2022) jasoko da orrialde horietan, eta diseinu faseak, antolakuntzako eta gobernantzaiko elementuak konbinatzen dituen arkitekturaren ehuntzea eta prozesu operatiboaren emaitzak aztertuko dira. Egitasmo sozioekonomiko zein politiko horretan eragina izan dituzten faktore instituzional, kultural, politiko eta bestelakoei ez zaie iskin egingo; eta topaturiko zailtasun edota oztopoak eta hartutako erabaki estrategiko nagusiak eta bere arrazoia deskribaturiko dira.

Zortzigarren kapituluuan Sakana haraneko ehun industrialaren ezagupenean sakonduko da, bertako enpresen merkataritza-artikulazioa, berrikuntza esparruko lankidetzaren eta enpresa bakoitzean berrikuntza prozesua nola bideratzen den aztertuz. Ariketa horretan Sakanako Garapen Agentziak 2015-2016 urteren bitartean zabalduko

## 1. Kapituluua. Sarrera: kokapen epistemologikoa, helburuak, egitura eta metodologia

---

inkestak baten emaitzak erabiliko dira eta horien gainean gizarte-sareen analisiaren teknikak (*Social Network Analysis*) eta erregresio lineal anizkoitzaren teknika aplikatuko dira. Lehen teknika multzoaren bitartez, ehun produktiboaren merkataritza artikulazioaren dentsitate, kohesio eta zentralizazio ezaugarriak aztertuko dira eta balio-kateak eta sareko enpresa-taldekatzeak identifikatuko dira, ehun industrialaren periferia eta zentroaren ezagutza finduz eta garapen estrategian hainbat prozesu operatibo modu eraginkorragoan bideratzeko enpresa eta enpresa-sareen hautaketa zorrotzuz. Horretaz gain, enpresetan gertatzen diren berrikuntza prozesuen ezaugarritzearen bitartez ezagutzaren iturriak eta ikasketa prozesuak bultzatzeko elementuak antzemango dira. Azkenik, erregresio lineal anizkoitzaren bitartez marko kontzeptual teorikoan jorratu diren mikro-oinarrien inguruko hainbat hipotesi-contrasteak egingo dira, jakiteko ea enpresaren berrikuntza esfortzu mailak, tokiko merkataritza-harremanen dentsitateak, berrikuntza arloko kolaborazio mailak eta balio erantsi ertain eta altuko zerbitzuen erabilerak positiboki eragiten duten mikroenpresa zein enpresa txiki eta ertainen enplegu bilakaeran.

Bederatzigarren kapituluuan tesi hau banatu den bi zatien arteko uztarketa egingo da. Marko kontzeptual operatibo eta analitikoa, Tokiko Garapen Sistema Irekiaren eredu alegia, Sakanako garapen endogenoko kasu empirikoan aplikatuko da, baita lehen kapituluetakoa –laugarrenekoa batez ere- hainbat erreferentzia ere. Modu horretan, luzaturiko marko analitikoa kasu partikular bati zein neurritan doitzen zaion ikusi ahal izango da, baita proposaturiko eredu kontzeptualean azaltzen diren hainbat elementu eta bektoreen erabilpenak Sakanako esperientziaren analisiaren emaitzen interpretazioan nola laguntzen duen ere. Kapituluaren antolaketak Tokiko Garapen Sistema Irekiaren ereduaren berdina jarraituko du: lehenik, Sakanako garapen esperientziaren ekintza-norabidearen ezaugarriak, *bottom up* orientazioko politiken baitako txertaketa, garapen endogenoaren paradigmari egokitzapena, xedea eta beste elementu definitzaileak, eta genesi eta konfigurazio fasetako gakoien interpretazio analitikoa jorratuko dira; bigarrenik, Sakanako garapen sistemako elementu eta prozesu operatibo nagusiak aztertuko dira; eta azkenik, garapen sistema horren funtzionamendu orokorraren ezaugarriak, barnerako zein kanporako gobernantza ereduak eta sistemaren erreproduktzio-prozesuko hainbat erpin izango dira aztergai.

Hamargarren eta azken kapituluuan tesi honen ondorio nagusiak jasoko dira.





**LEHEN ZATIA: MARKO KONTZEPTUAL OPERATIBO  
ETA ANALITIKOAREN LANKETA**



## **2. KAPITULUA. LURRALDEAREN MUNTA GLOBALIZAZIOAREN TESTUINGURUAN ETA ESPAZIOAREN ULERKERAREN BILAKAERA**

Lehen atal honetan, tokiko garapena globalizazioaren abagunean kokatu nahi dugu, eta tokiko garapenerako politiken inguruko gako batzuk azpimarratu ere. Zehatzago, globalizazioaren testuinguruan espazioak, lurraldeak eta erregioek bizi izan dituzten errelebantzia-aldaketak aztertu nahi ditugu. Izan ere, globalizazioaren dinamikak paradoxa bat erakusten digu: mugak, distantzia eta denbora desagertu omen diren mundu lau eta globalizatu honetan (Giddens, 1990), non kapital finantzarioa eta industrialak zein salgaiek mugitzeko oztoporik ez duten, bitxia gertatzen da nola pentsamendu akademikotik estatu-azpiko eskalei, gertutasunari edota komunitate-harremanei, besteak beste, gero eta balio handiagoa aitortzen ari zaien. Hau da, espazioek eta lurraldeek (espazio zehatz horiek dituzten ezaugarri sozio-ekonomiko-kultural-instituzionalak barnebildurik, alegia) garapen sozioekonomikoan pisua irabazi omen dute.

Globalizazioak barneratzen dituen kontraesanak, pentsamendu erregulazionistari jarraiki, sistema kapitalistaren metaketa-ereduaren eta erregulazio-ereduaren arteko uztarketan islatzen da eta bere aztarna uzten du espazioaren dimentsioan. 1980ko hamarkadako atzeraldia arte egonkortasun eta koherentzia handia erakutsi zuen eredu fordistaren krisiak espazioaren antolaketan eraldaketa ekarri zuen. Ordura arte estatu(-nazioen) geografiaren baitan ematen zen metaketa-ereduaren eta erregulazio-ereduaren arteko koherentzia zartatu egin baitzen, metaketa-ereduaren logikak estatuetatik merkatu eta espazio transnazonaletara jauzi eginez, erregulazio-eredua Estaturen baitan eta esku geratzen zen bitartean, errealitate berriari egokitzeko zailtasunak eta ezinak agerian jarriz besteak beste. Desegituraketa horrek eskala ezberdinen gainean arreta jartzea eta horien inguruko gogoeta beharra ekarri zuen, Estaturen arauketarako eskuduntzen transferentzia gertatu baita bai gainetiko eskaletara (integrazio espazioetara esate baterako, Europar Batasuna kasu), bai estatuz azpiko eskaletara (erregioetara edo hiri-globaletara, esaterako).

Egoera multieskalar horrek ekarri du erregio eta tokiko eskalen protagonismoa garapenaren, garapen ekonomikoaren eta berau sustatzeko politiken alorretan. Neurri batean lurraldeen, erregioen edota tokiko eskalako lekuen ezaugarriek axola duten heinean, beraien arteko heterogeneitateak garapen politikak baldintzatzen dituztelako. Eta beste neurri batean, garapen eta berrikuntza politikak bultzatzeko erregio eskalak eraginkorragoak direla ondorioztatu delako, baita tokiko eskalak paradigma endogenoko garapen estrategiak aurrera ateratzeko. Baina lurralde-garapenari buruzko literaturan usu tokiko eta erregio eskalak ez dira bereizten, eta tamainaz gain, esparru sozioekonomikoan arautzeko eta garapen dinamikak sustatzeko berezitasun eta aukera ezberdinak dituzte bi eskala horiek. Zentzu horretan, tokiko garapen politiken bilakaeran eta azterketan murgildu baino lehen (laugarren kapituluan egingo dena), beharrezkotzat jotzen dugu

erregioa eta tokiko eskalen definizioa ematea, eta erregio eskala eta tokiko eskalaren arteko diferentziak nabarmentzea. Horrek gure analisirako aukeratu dugun unitate geografiko/soziopolitikoak justifikatzea ahalbideratuko digu.

Ariketa horiek egitea lagungarria izango zaizkigu bi norabidetan: alde batetik, globalizazioaren indar boteretsuen aurrean usu ahalmenik gabe irudikatzen diren tokiko eskaletan garapen ekonomikoaren estrategia arrakastatsuak bideratzeko aukeren existentziaz ikuspegi baikorra izateko; eta beste aldetik, garapen ekonomikorako tokiko estrategien eta politiken diseinuan jarduera ildoan zehaztapenean egungo testuinguruari egokitutako gakoak eta irizpideak barneratzeko.

### **2.1. Globalizazioa eta paradigma espazialaren eraldaketa**

Globalizazio ekonomikoaren itzalean mendebaldeko erregulazio eredu fordista/keynestarraren krisiak ziurgabetasuna sortu du globalizazioaren erregulaziorako forma eta eskala berrien inguruan. Ordura arte, nagusiki estatu-nazioaren markoan definitzen zen dinamika ekonomikoaren eta erregulazio-espazioaren arteko sinbiosia; baina bi prozesu hauek, globalizazioaren hedapenak eta erregulazio eredu fordistaren krisiak alegia, estatu-nazioaren markoan lortzen zen koherentzia hori zartatu egin dute.

Estatu fordistaren markoa eta bere eskuduntzen ahalmena desgastatzera bideratutako estrategia politiko eta ekonomikoaren bitarteko eta adierazle da globalizazio prozesua. Are gehiago, birmoldaketa instituzional eta espazial horretan estatua eragile aktiboa da. Gainera, lehiakortasun globalean hobeto kokatze aldera, espazio eta ekonomia erregional eta lokalen markoak sendotzeko berregituraketa ekonomikoa sustatu dute estatuek. Horren erakusle dira erregionalismo berrien bultzada (Keating, 2017) eta hiri-erregio globalen emergentzia (Borja & Castells, 1997). Berez, autore askorentzat globalizazio eta lokalizazio dinamiken bilakaerak lotuta daude eta prozesu berberaren parte lirateke, ‘glokalizazio’ neologismoaz izendatu izan den prozesuaren parte alegia (Swyngedouw, 1997).

Iritzi horri jarraiki estatu mailako erregulazio akordioak espazialki berrantolatu dira eskala anitzeko eredu berri batean. Horrela fordismoak indarrean jarri zuen eredu espazial hierarkikoa, estatu-eskalaren eskusibotasun ia osoz ezaugarritzen zena, progresiboki eskala ugari formulazio berriaz ordezkaturik izaten ari da. Trantsizio horretan, ekonomia erregional eta lokalak globalizazioaren eta erregulazio globalaren subjektu aktibo gisa azalarazten dira.

Birformulazio eskalarraren prozesu horrekin batera, arautze-forma eta funtzio publikoetan eraldaketak ematen dira eragile pribatu eta sozialei protagonismo handiagoa ematearen norabidean. ‘Gobernantza’ izenaz ezaguna den prozeduran, eragile pribatu eta sozial horiek, estatuaren egitura formala gaindituz eta parte-hartzearen bitartez, erabakiak hartzeko ahalmena eskuratzen dute. Fenomeno horrek indartu egiten du garapen

erregional eta lokaleko egitasmoetan kooperazioak eta harreman sozialeko sareek duten interesa.

Pentsamendu erregulazionistak (Boyer & Saillard, 2005; Jessop & Sum, 2006) egindako ekarpenek marko egokia osatzen dute globalizazioak sortutako eraldaketa espazialak eta hauei lotutako gobernatze prozesuak ulertzeko. Ildo hori jarraituz, lehenik, erregimen fordistaren garaian gertatzen den kapitalaren metaketa ereduaren eta erregulazio ereduaren ezaugarriak laburtuko ditugu, ondoren bien arteko uztarketa espazioaren dimentsioan eztabaidatzeko eta estatuz azpiko eskalek duten kokapena azaltzeko. Jarraian globalizazioaren ingurunean jazotako espazio-denbora konponketa fordista horren krisiaren eta birrinketaren emaitza diren metaketa eta erregulazio eredu postfordisten ezaugarriak deskribatuko ditugu, espazio-antolaketa izandako eraldaketak adieraziz eta horien artean estatuz azpiko lurraldeetan, erregioetan eta tokiko eskalan, emandako gailentasun aldaketa agerian jarritz.

### **2.1.1. Eredu fordistik globalizaziora**

Aipatu bezala, 1970eko hamarkada arte, dinamika ekonomikoa eta erregulazio moduaren arteko koherentzia Estatu keynesiarraren bidez bermatzen zen eta Estatuaren lurraldean zedarritzen zen. Produkzio modu estatala egonkortu zen unitate zentral gisa mundu zabalean II. Mundu Gerratearen ostean Wallerstein-ek (1992; 2004) ‘mundu-ekonomia’ izendaturiko konfigurazioan. Garai horretan estatu-nazioa izan zen espazio politiko-instituzional zentrala. Estatuak elkarrekin harremanetan zeuden alde ugariako merkataritza erregimen negoziatu baten bitartez, non nazioarteko merkatu hauen eraginengandik babesteko merkataritza eta kapital fluxuak murrizteko erakundeak indarrean zeuden.

Metaketa erregimen fordistaren hazkundeko zirkulu bertutetsua hainbat elementutan oinarritu zen: eskala-ekonomietatik eta produkzio-katea bezalako aurrerakuntza teknologikoetatik ondorioztaturiko produktibitate hazkundera, produktibitateari loturiko errenta gorakada, soldaten igoerari esker masa-eskariaren hazkundera, ondasun estandarizatuen masa-produkzioa, ezarritako ahalmenari esker mozkinen hazkundera eta produkzio masiborako ekipamendu eta teknika hobetuetan inbertsio hazkundera hain zuzen (Coriat, 1992a). Dinamika ekonomiko hori, oro har, mendebaldeko herrialde industrializatuen mugen barnean zentratzen zen, eta horren adierazpen nagusia Estatu bakoitzean nagusiki estatu barruko merkatura hornitzen zuten enpresak ziren. Esate baterako, Europako Estatu gehienek beraien elektrizitate, telekomunikazio, etxeko tresna edo autogintzako enpresa propioak zituzten, ‘txapeldun nazional edo estatalak’ alegia.

Aldi berean, dinamika ekonomiko hori arautzeko eragile nagusia Estatuko administrazio publikoa zen, kanpoko interferentzia gutxirekin. Estatu nazional keynesiarrak bideratzen zuen erregulazio modu horren funtsa nagusia Estatuko barne

## 2. Kapituluua. Lurraldearen munta globalizazioaren testuinguruan eta espazioaren ulerkeraren bilakaera

---

merkatua sendotzea zen, eta horretara bideratzen zituen jarduera ezberdinak: helmugatzat enplegu osoa ezarrita barne eskari agregatuaren gain eraginez, soldaten igoeraren bidez eta ongizate-estatuaren eraikuntzaren bidez kontsumo ahalmena handituz, diru-jaurtiketa eta mailegu politika hedakorra erabiliz, estatu mailako masa-kontsumoaren zabalkunderako azpiegitura orokorrak eskainiz (sare elektrikoak, garraio integratuak, etxebizitza-politika...), eskala-ekonomiak indartuz estatalizazio edota fusiorako pizgarrien bidez, kapital eta lanaren arteko gatazkak kudeatuz, eta lan-eskuaren erreprodukzioan eraginez hainbat zerbitzu eta laguntza eskainiz (osasuna, hezkuntza, familia-politikak...), beste interbentzioen artean. Erregulazio modu hori estatu nazional keynesiarraren funtzioen eta ahalmenen bitartez garatu zen (Jessop, 2008).

Ikusi bezala, dinamika ekonomikoa eta erregulazio formaren artean koherentzia espaziala gertatzen zen estatu mugen barnean. Fordismoaren espazio-denbora konponketa, ekonomia nazional, estatu nazional, eskubide sozial, zibil eta politikoak barneratzen zituen hiritartasun nazional eta gizarte nazionalen arteko kongruentzian zetzan. Erakunde publikoak ondo moldatzen ziren enplegu osoa, hazkunde ekonomikoa eta gizarte-kohesioa ziurtatzera begira. Erlatiboki itxiak ziren ekonomia nazional horietan hazkunde eredu fordistaren nagusigoak ahalbidetu zion Ongizate Estatu Keynesiarrari barne kapital industrialaren eta lanaren interesak elkar lotzea enplegu osoko eta ongizateko programetan. Norbanakoen soldata eta gizarte-soldata, produkzio kostua baino, barne eskariaren iturri gisa antzematen ziren heinean; diruaren funtzio nagusia, barne kredituaren bidez, hazkundera, inbertsioa eta masa-kontsumoa erraztea eta ongizate politikak eta inbertsio publikoak finantzatzea zen heinean, eskari agregatu nahikoa ziurtatzen zen barne merkatura zuzenduriko industriarentzat. Dinamika ekonomikoaren eta erregulazio moduaren arteko artikulazioa koherentea zen zirkulu bertutetsuari jarraipena emateko Estatu bakoitzaren baitan autonomia marjina handiarekin.

Erregio eta tokiko eskalei dagokienez, Estatuaren estrategia keynestarrek desberdintasun erregionalak murriztea bilatzen zuten estatuko ekonomiaren eraikuntzarako egitasmoaren parte gisa (Brenner, 2004). Horretarako goitik beherako (*top-down*) politikak erabiltzen ziren. Hala ere, espazio estataletan ere zentro-periferia eskema hierarkikoa birsortzen zuten. Eskema horren arabera, erregio zentralak berrikuntza zein estatu-ekonomiaren zuzendaritzako funtzio estrategikoak kontzentratzen zituzten, eta bitarteko erregioak jarduera heldu eta kualifikazio gutxiko lan-eskuko manufakturazko prozesuetan espezializatu ziren (Lipietz, 1987). Eredu espazial fordista horrek ahalbidetu zuen estatuko sare ekonomikoaren bat egitea erregio zentralen inguruan, eta aldi berean, estatuaren ekintza birbanatzaile eta kohesionatzailearen bitartez (soziala eta territoriala) lurraldeen arteko eta gizarte-desorekaren indizeetan konbergentzia motel eta iraunkorra ere.

1970eko hamarkadan abian hasitako ekonomiaren globalizazioak, estatuko ekonomia eta merkatu globalen artean zeuden hesi instituzional horien ahultzea eta deuseztatzea ekarri zuen. Aktore ekonomikoek Estatuaren barnealdera gehienbat begiratzeari utzi, eta kanporantz bideratu zuten soa. Mundializazio logika horretan modu koherentean txertatu zen kanpo merkataritzarako, inbertsiorako eta edonolako finantza

## 2. Kapitulu. Lurraldearen munta globalizazioaren testuinguruan eta espazioaren ulkeraren bilakaera

---

fluxuetarako zeuden oztopoen ahultzea edota desagerraraztea (Garrett, 2000; Holton, 2011). Fordismoaren garaian merkatu estatala babesteko eta indartzeko babes neurriak (muga-sariak, finantza-kontrolak, kanpo inbertsioaren kontrola...) oztopo bilakatu ziren abagune berrian.

Hala eta guztiz ere, beharrezkotzat ikusten dugu globalizazioaren fenomenoaren ezaugarritzeaz ñabardura batzuk seinalatzea, globalizazio ekonomikoaren hedapena puztu egin baita eta modu distortsionatuan indar geldiezin bezala islatu baita (Jones, 2018). Lehenik eta behin, globalizazioa ez da intentsitate berdinez gauzatu plano ekonomiko ezberdinetan. Estatu Merkataritzaren globalizazioa erlatiboki apala izan da aurreko hamarkada batzuekin alderatzen badugu. Esanguratsuagoa izan da produkzio-egitura transnazionalen zabalkundea, merkataritzaren erdia gutxi gora behera enpresa multinazionalen barne jazotzen baita 1990eko hamarkadan (Dunning, 2000; Held, McGrew, Goldblatt, & Perraton, 1999; UNCTAD, 2016). Korporazioen egiturak, aldi berean, berreraikiak izan dira, forma hierarkikoak osatuak, eta batzuetan ordezkatuak, izan baitira sare, aliantza eta gobernantza industrialeko forma berriengatik (UNCTAD, 1998; Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005). Hala ere, globalizazioaren fenomenoan esanguratsuen munduko finantzen hedapena izan da, txikiak bilakatzen baititu gainontzeko globalizazio forma guztiak (Held et al., 1999; Krippner, 2005).

Bigarren dimentsio batean, egia bada ere jarduera ekonomikoen munduko mailako interkonexioa inoiz baino handiagoa dela gaur egun, inpaktuak oso ezberdinak izan dira munduko alde ezberdinetan eta erregioen artean (MacKinnon & Cumbers, 2007). Gizarte-zientzietako zenbait teoriarik diote jarduera ekonomikoen integrazioa indartsuagoa izan dela kontinente-erregio mailan, estatus gairik erregioen zentzuan ulertuta, Europan, Ipar Amerikan eta Asia ekialdean esaterako, mundu mailan baino (Rugman, 2001). Bestaldetik, globalizazioa eta kontinente-erregionalizazioa tentsioan eta joera kontraesankorrean daudela dirudi arren, erregionalizazio ekonomikoa espazioaren bidezko integrazio ekonomikoaren beste adierazpentzat hartu behar da, globalizazio-prozesu orokorragoekin lotuta dagoena, eta ez kontraesanean (Cooper, Hughes, & De Lombaerde, 2007; Jones, 2018). Erregionalizazio horrek kontinente eskalaren nagusitzea ekarri ohi du, jarduera ekonomikoa antolatzeke gero eta garrantzitsuagoa den eskala gisa beste eskala batzuekin alderatuta. Izan ere, jarduera ekonomiko gehiena intra-erregionala eta inter-erregionala da, ez globala, atzerriko inbertsioaren eta kanpo merkataritzaren kasuan ikus daitekeen bezala (Hirst, Thompson, & Bromley, 2015). Azkenik, ñabardura hauekin amaitzeko, aipa dezagun azken urteotan mundializazioaren edo globalizazioaren atzerakadari buruzko hausnarketak ugaritu egin direla (Altman, 2009; Lund et al., 2013; Bodoni & Surgun, 2017), estatuen protekzionismo ekonomiko hazkorrearekin lotzen dena (Greenaway, Hine, O'Brien, & Thornton, 2016).

### 2.1.2. Erregulazioa garai post-fordistan

Hariarekin jarraituz, garai fordistan ezagutu den dinamika ekonomikoaren eta erregulazio moduaren arteko koherentzia espazial horrek, herrialde garatuetan hirurogei eta hamargarren hamarkadatik aurrera funtsezko eraldaketak bizi izan zituen. Hainbat gertaera sozial, ekonomiko eta instituzionalek mendebaldeko ekonomien konfigurazio espazialaren aipaturiko eredu zalantzan jarri zuten. Eredu fordistaren krisiaren adierazleak ugariak dira, hala nola, masa-produkzioa jarduera-adar berrietara hedatuz eratoritzen zen hazkunde potentzialaren ahultzea; masa-kontsumoko ondasun iraunkorren merkatuetan asebetetze efektuak; mozkinen beherakada; nazioarteko dinamikek ekarritako zirkulu bertutetsu fordistarenganako aldakuntzak; estatu ekonomiak irekiagoak bilakatu arabera, estatu mailako kudeaketa ekonomikoaren koherentzia eta eraginkortasun eza handiagoa; estanflazio fenomenoak; defizit publikoak eta gizarte segurantza sistemaren krisiak...

Metaketarako eredu fordistaren krisiari gehitu behar zaizkio liberalizazio ekonomiko eta politiko hazkorra, lehia eta eskari ereduaren eraldaketa, eredu malguagoetaranzko lanaren berrantolaketa eta zerbitzu-ekonomiaren hedapena ere. Horiek guztiek aipaturiko eredu espazialen haustura ekarri zuten. Faktore multzo horren eragina biderkatu egin zen 1980ko eta 1990eko hamarkadetan, izaera liberaleko globalizazio ekonomikoaren prozesuaren indarragatik; eta ongizate-estatu keynesiarraren oinarri ideologiko eta funtzionalak sakonki zalantzan jarri zituen.

Metaketa eredu postfordistak mekanismo ezberdinen bidez erantzuten die krisi joera horiei: masa produkzioa eraldatuz eta gaindituz; merkatu zaharrak segmentatuz eta berriak irekiz; estatu barruko eskaerarekiko mendekotasuna apalduz; mozkin tasa berreskuratzeko aukerak eskainiz; estatu eta erregioetako berrikuntza sistemetan eskakizun berriak barneratuz; edota barne ekonomian zentratutako politika makroekonomikoak eskaintzako politikengatik ordezkatzuz, berrikuntza, malgutasuna eta egiturazko lehiakortasuna sustatzeko, esate baterako. Metaketa eredu postfordistaren zirkulu bertutetsu berria konfiguratzeko ari da eta bere elementuak honakoak izan daitezke: produkzio malgua eta sarean; eskala ekonomien ordezkari, irismen-ekonomiak (*economies of scope*), sare-ekonomiak (*economies of networks*)<sup>5</sup> eta prozesuaren berrikuntzak konbinatuz produktibitatearen hazkundera; lan-merkatuen segmentazioa; ondasun diferentziagarri eta zerbitzu esportaezinen eskari handiagoa; teknologia eta berrikuntza-errentetan zein ahalmen malguaren erabateko erabilpenean oinarrituriko mozkin handiagoak; ekipamendu eta teknika malguagoetan edota ondasun mota berrietan berrinbertsioak;

---

<sup>5</sup> Irismen ekonomiak, antolaketa sozial eta tekniko jakin batetik abiatuta sor daitezkeen produktuen dibertsitatearen ondorioz sortzen dira. Sare-ekonomiak, azpiegitura-sareei (garraio, zerbitzu edo komunikazio sareak) edota erakunde ezberdinek kontrolatzen dituzten aktibo osagarri eta bateragarrien funtzionamendu bateratuari loturiko ekoizpen eta kontsumo-kanpokotasun positiboaren ondorioz sortzen dira (Economides, 1996; Shy, 2001).



## 2. Kapitula. Lurraldearen munta globalizazioaren testuinguruan eta espazioaren ulkeraren bilakaera

---

edota ezagutzaren erabilera intentsiboaren bidez prozesu eta ondasunen berrikuntzaren biziagotzea (Jessop, 2008).

Eredu ekonomikoaren eraldaketarekin batera, ongizate-estatu keynesiarra krisian sartu da marko politiko-instituzional eskusibo eta lehenetsi gisa. Krisi hori ez da antzematen horrenbeste estatuaren jardura apalago batean, kasu ugarietan jardura hori hazi egin baita. Krisiaren isla, ordea, estatuaren rol, funtzio eta munduko ekonomiaren erregulazioan duen posizio instituzionalaren eraldaketetan antzematen da gehiago. Antolaketa eredu fordistaren krisiak eta globalizazio ekonomikoaren prozesuak ondorio gisa ekarri dute doktrina eta praktika liberalen nagusitasuna erregulazio erregimen eta paradigma ideologiko gisa. Kapitalen mugimendu askeko ingurunean finantza-merkatu globalak sortu dira eta kapital transnazional produktibo eta finantzarioen nagusitasuna indartu egin da. Nagusitasun horren isla da transnazional horiek estatu-nazioarekiko eta beste eragile batzuekiko lotu duten autonomia maila, bai helburuak finkatzeko, bai ekintzarako bitarteko propioez baliatzeko (Zabalo & Zurbano, 1998; Jessop, 2008).

Postfordismoaren garaiko erregulazio ekonomikoaren eredu, era sinkretiko batean, 'estatu lehiakorren' bidez irudikatu daiteke (Cerny, 1990; Hirsch, 1995). Estatu mota hori, nazioarteko lehia gero eta biziagoaren aurrean, bere espazio ekonomikoaren lehiakortasuna era proaktiboan sustatzen saiatzen da. Era honetan, bere mugen barnean hazkunde ekonomikoa bermatzen saiatzen da, eta bere mugetan kokaturiko kapitalentzat, nahiz atzerrian jardun, hainbat abantaila lehiakor ziurtatzen ere bai. Horri begira, beste estatu batzuetan kokaturiko aktore eta espazioekin lehiatzeko egun funtsezkoak kontsideratzen diren baldintza ekonomiko eta extra-ekonomikoen sustapenak lehentasuna hartzen du. Egia da, estatu mota horiek muga politikoen gaindi beraien boterea proiektatzen dituztela, bakarka edo beste indar batzuekin (estatuak barne) batera. Helburua kapital metaketarako edo birproduktio sozialerako garrantzitsuak diren kanpo edo mugaz gaidiko espazio ekonomikoak konfiguratzeko da. Hala eta guztiz ere, bere lurraldearen abantaila lehiakorrak sortu, berregituratu edo indartzera zuzenduriko estrategiak bilatzea du lehentasuna. Norabide horretan, erregulazio formen eraldaketa nagusiak laburbildu ditzakegu, erlazioaturik agertzen diren kapitalismoaren berezko hainbat kontraesanekin batera:

- Soldata harremana aldatu egin da merkatuaren baldintza aldakorrak isla ditzan, negozioazio kolektiboa deszentralizatuz edo atomizatuz eta soldatak mugatuz edo segmentatuz. Enplegu osoa estatuaren esku-hartzearen berehalako helburu izateari uzten dio. Enpleguaren sorrera, eskaintzaren aldetik zuzenduriko kudeaketa aktiboaren eta lan-eskuaren malgutasunaren menpe ezartzen da, eta ez barne eskari agregatuaren kudeaketaren emaitza bezala. Esparru horretan lan antolatu eta kapital produktiboaren arteko estatu mailako konpromisoak ahuldu egiten dira, eta emaitza ezberdinak sorrarazten ditu herrialdeen arabera.
- Dirua nazioarteko dibisa gisa arautzea lehenesten da. Horren adierazpenak ugaritu egiten dira: dibisa flotatzaileak, estatuaren arteko dibisak (Euroa...), barne moneta dolarrekiko lotzea, nazioarteko finantza-arkitektura berria ezartzeko saiakerak,

aldi berean estatu esparruko finantza-desarautzean urratsak ematen direla... Desarautze progresiboak eta finantza kapitalen hedapenak, maileguen baldintzak eta dibisen salneurriak nazioarteko merkatuetan ezartzearekin batera, estatuan zentroa zuen ordenarekin kontraesanezkoa den logika eta dinamika sortu dituzte (Leyshon & Tickell, 1994). Inbertsio lehentasunak zein kapital produktibo eta finantza-kapitalaren arteko harremanak aldatzen dituzte. Gainera, esfera berrien merkantilizazio prozesuak indartzen dira, hala nola, enpresa publikoen eta finantza erakunde publiko edo parapublikoen pribatizazioa, pentsio sistema pribatuen sustapena edo zerbitzu publikoen externalizazioa.

- Nazioarte mailako produkzioa eta inbertsio zuzenak areagotzen ari direnean, estatuak eta beste lurralde batzuk (erregioak...) tokian egoitza duten multinazionalen interesak babesten eta inbertsioa erakartzeko baldintza egokiak sortzen saiatzen dira. Hori dela eta, kudeatzaile politikoez nazioarteko lehiakortasunaren eskaintza-alderdian kontzentratzera jo dute, baita gizarte-politika malgutasun, ekintzailetasun eta berrikuntza beharretara egokitzen ere. Bestaldetik, esparru horretan disoziazio hazkorra gertatzen da espazioko fluxu abstraktu eta lekuko balioztatze zehatzen artean. Merkatu mailako inbertsio mugikorren zorroen hazkunderaren eraginez, toki eta une zehatzetan balioztatu eta gauzatu behar diren aktibo zehatzetan inbertitzen dituzten finantza-kapitalen beharrak ez datoz bat moneta-fluxuen logikarekin. Kapital industrialak errotze beharra du, berrikuntza inguruneetan, industria-distrituetan, ikasketa erregioetan edota berrikuntza lurralde-sistemetan, “mugitze eta finkapen dinamikien artikulazio berri eta konplexuagoak eraginez” (Robins & Gillespie, 1992: 149. or.). Are gehiago, kapitalak orokorrean bere eskakizun produktibo eta birproduktiboak ditu, eta sarritan denbora, leku eta gizarte-harreman zehatzetan finkatuta gauzatzen dira. Finantza-kapitalak eta industrialak ezberdin kontsideratzen dute lan-eskua eta bere norbanako zein gizarte-soldatak: finantza-kapitalaren ikuspegi neoliberalarentzat lan-indarra produkzioko faktore abstraktu eta ordezkagarria da, munduan zehar ahalik eta merkeen bilatu behar dena; aitzitik, kapital industriaren ikuspegi produktibistaren arabera, leku eta produkzio-baldintza zehatzetan aplikatu daitezkeen hainbat gaitasun eta ezagutzen haragitzea litzateke lan-indarra. Azkenik, kontraesan hori finantza kapitalaren epe motzerako joeran ere antzematen da, epe luzera inbertsio-zorroen mozkinaren prozesu produktiboan gertatzen den balioztatzeari loturik badago ere, epe motzean ez baita horrela gertatzen.
- Paradigma tekno-ekonomikoaren aldaketaren ondorioz, estatu eta beste lurralde-eskala batzuek ere, berrikuntzarako gaitasunen, kualifikazio teknikoaren eta transferentzia teknologikoaren sustapenari garrantzi handiagoa ematen diote. Horretarako, antolaketa eta erakunde-berrikuntza ugarietz gain, estrategia berriak bultzatzen dituzte, hala nola, teknologia altuko inteligentziaren bilketa eta erakarpina, ikerketa eta teknologia-transferentziarako azpiegiturak, edo enpresarientzako laguntza zuzeneko edo enpresa-giroa sostengatzeko egiturak.

Gainera, industria-babesa gainbeheran dauden sektoreetatik goraka ari diren edo hazkunde azkarreko sektoreetara desplazatzeko joera dago, RIS3 espezializazio adimentsuko estrategiak<sup>6</sup> bitarte esate baterako. Hala ere, paradoxa sortzen da, ekonomia aurreratuenen lehiakortasun ekonomikoa faktore extra-ekonomikoen menpe baitago gero eta gehiago, lehiakortasun egiturazko (Chesnais, 1986) edo sistemikoaren (Messner, 1997) diskurtso eta estrategien arabera edota berrikuntza prozesuen literaturaren arabera. Adibideak ugariak dira: ezagutza-aktiboak, lurralde-gaitasunak, dentsitate instituzionala, gizarte-kapitala, konfiantza, ikasketa kolektiborako gaitasuna barneratzen dituzten ingurune sozio-instituzionalak eta soziokulturalak (Amin & Thrift, 1995; Maskell, Eskelinen, Hannibalsson, Malmberg, & Vatne, 1998; Storper, 1997b), negozio, unibertsitate eta estatuaren arteko interfazea nabarmentzen duen helize hirukoitzaren proposamena (Etzkowitz & Leydesdorff, 1997)... Eta horretan ere kontraesanak azaltzen dira denboraren ardatzean, benetako lehia aipaturiko baliabide edo gaitasunen (ezagutza, konfiantza, ikasketa kolektiboa, aglomerazio-ekonomiak...) menpe dagoen heinean urteak behar baitira sortzeko, egonkortzeko eta ugaltzeko.

- Ezagutzaren sorketa eta hedapenaren arloan, estatuak ezagutzaren merkantilizazioa ahalbidetu eta elikatu behar dute errenten eskurapenerako (patenteak, copyright, lizentziak...); baina aldi berean ondasun intelektual komuna babestu beharra dute, ekonomiaren abantaila lehiakorren oinarri gisa. Kontraesan horren baitan jarduera estrategia ezberdinak sortzen dira.

Erregulazio ekonomiko fordistaren ereduak eraldatzen dituzten bektore horiek diskurtsoaren aldaketarekin batera etorri dira. Diskurtso aldaketa horrek egiturazko aldaketak, kontraesanak, krisiak eta emandako erantzunak interpretatzeko markoa eskaintzen du. Lehiakortasuna zentroan duen diskurtso berriak lerro ezberdinetan zabaltzen da. Aipa ditzagun batzuk: produktibitatea eta plangintza baliogabetzen da malgutasunaren eta ekintzailetasunaren mesedetan. Ezagutzan oinarrituriko hazkundera eta horretarako baldintza mesedegarriak sortzeko estatuaren esku-hartzearen bertuteak azpimarratzen dira hazkunderaren teoria berrian (Cortright, 2001; Nelson & Romer, 1996). Bizitza osorako enpleguaren eskubidea, ikasketa jarraian murgiltzearen beharrik edo norbanakoaren ardura proaktiboa indartzearen premiagatik ordezkatzeko da. Pertsona zokoratu, txiro edo langabetuarekiko ardura gizartearen bizkarrean jartzen zuen *welfare* doktrinaren ordezkari, norbanakoaren ardura azpimarratzen duen, babeslaguntzak gizarteari eman beharreko ordainen menpe (komunitate-lanak, enplegu bilaketa aktiboa, formakuntza jarduerak...) ezartzen dituen eta elkartasunaren partez merituen printzipioan oinarritzen den *workfare* doktrina sendotzen da diskurtso lerro berri horietan

---

<sup>6</sup> Ikus Europar Batasuneko espezializazio adimenstuen politika eta tresnak web orri honetan: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/home> .

(Jessop, 2008). Globalizazioaren diskurtsoa aitzakia edo zurigarri gisa erabiltzen da hainbat aldaketetarako.

Izaera liberaleko kapitalismo transnazional horrek hainbat eragin ditu estatuen ahalmen funtzionalen eta jarduera marjinen gainean. Kontraesan nabarmena topatzen dugu globalizazioaren ingurunean, sistema produktiboa globala edo erregionala (estaturik gairik adieran) den bitartean erregulazio-espazioa estatu mailakoa izaten jarraitzen duelako. Era progresiboan, sistema produktiboaren koherentzia estatuaren planotik munduaren edo integrazio bloke erregionalen agertokira igarotzen da, eta baita beste eskala batzuetara ere, espazio lokal eta erregionalek osatzen duten esparrura, hain zuzen. Eragile ekonomiko transnazionalek nazioarteko merkatuetan gero eta gehiago lehiatzen diren heinean, beraien estrategia produktiboak eskala globalean ematen diren ekintza eta harremanen multzo gisa diseinatzen dituzte, munduko eskalan enpresa-operazio guztiak arrazionalizatu asmoz. Finean, aktore transnazional horiek jarduera ahalmen handiagoa erakusten dute mundu mailan, estatu-nazioaren kontrolerik gero eta urrunago.

Are gehiago, globalizazioak bultzaturiko liberalizazioak eta merkatuen irekierak estatuen erregulazioen kanpo eta barne eraginak kontraesanezkoagoak bilakatu dituzte (Zabalo & Zurbano, 1998). Gainera, estaturik politikaren ekonomikoaren artean ere lehia hazi egin da. Atzerriko kapitalak erakartzeko egonkortasun makroekonomikoaren irudia erakustea ezinbestekoa omen zaie. Horregatik estatuak derrigorritu daude finantza, moneta eta zerga arloetan doikuntza etengabeak egitera. Estatu-nazioen eta talde transnazionalen arteko interakzio horrek agerian uzten ditu estatuen esku-hartze ekonomikorako mugak, estaturik kontrol eta zuzendaritza ekonomikorako boterea murriztu egin baitie. Hala eta guztiz ere, 2008ko atzeraldi ekonomikoaren ingurunean gertatutako hainbat gertaerak (krisiaren kudeaketa aurrekontu publikoaren eta gizarte segurantzaren aldetik, banku-sistemaren erreskatea, Brexita, gerra komertzialak...), estaturik zentralitatea baieztatzen dute. Berez, hainbat ikerlariek, birlurralderaketa prozesuen konplexutasun eskalarra onartu arren, estaturik egozten diote eskala sortu berri ezberdinak artikulatzeko funtzioa (Axford, 1995; Anderson & Goodman, 1995; Brenner, 1999b; Brenner, 2003; Jessop, 2017; Purcell, 2002;). Estaturik ezartzen omen ditu bere eraldaketa beharretara hobekien moldatzen diren estrategia eskalarrak, erregulazio eredu berri baterako bidean. Estaturik eskusibotasuna galtzen du era hierarkikoan erroten diren estatu mailako akordio instituzionalak gidatzeko, eta eskala anitzeko marko batean birlurformulatzen ditu bere estrategia espazialak. Baina globalizazio eta lokalizazio prozesuen arteko tentsioak estaturik kudeatzen ditu bere espazioan. Estaturik giltzarri bilakatzen da artikulazio eskalar askotarikoak lotzeko, maila globaletik erregio edo hiriraino, betiere bere posizio zentralari eutsiz. Baina trukean, ezin du ekidin estaturik-espazioaren antolaketa eskalarra gatazkatsua eta liskar politikorako gaia bilakatzea. Keating-en (2004) iritziz, kontraesan horien emaitza diren erregionalizazio prozesuak bi indarren isla dira; estaturik-politiken birlurformulazioaren isla -goitik beherako erregionalizazioak-, eta estaturik azpiko espazioen eskaera politikoen isla -behetik gorako erregionalismoak-.

### 2.1.3. Tokiko erregulazioaren indartzea

Ekonomiaren antolaketa espazialaren haustura horretan lurraldea subjektu aktibo gisa azalarazten da, hau da, eskala global eta lokalaren arteko harremanak lurraldearen esangura apaldu baino berritu egiten du. Estatuaren markoan eskusiboki antolatzen zen lurraldetasun estatalaren nagusitasun fordista lausotu egiten da, lurralde-eskalak eraldatuz, espazioaren antolaketarako forma supraestatalek (Europar Batasuna, esate baterako) eta azpiestatatalek (erregioak, eskualdeak, hiriak...) estatu-espazioaren ohiko rola zalantzan jartzen baitute. Ugariak dira autoreak, ñabardurak ñabardura, antzematen dutenak nola estatua kanporantz hustu egin den (*hollowed out*), eskala estatalak eskusibitatea galtzera iritsi arte, eskala global eta erregional/lokalen mesedetan (Jessop, 1994 eta 1999; Swyngedouw, 1997; Hollingsworth, 1998; Brenner, 1999b eta 2003; Sassen, 2003). Beste era batetan esanda, estatuen gaitasun berri eta zaharrak berrantolatu egin dira lurralde eta funtzioaren arabera estatuz gairdiko, estatu, estatuz azpiko eta translokal mailatan. Eskala ezberdinek beraien autonomia operatiboa eta gaitasun estrategikoak hobetzeko egindako esfortzuen ondorio da. Gainera, estatu eta erregio edota tokiko erakundeen barne ekintza ireki egin da kanpoko eta nazioarteko prozesuak barneratu arte.

Politika publikoen esparruan abantaila lehiakorak eraikitzeari dagokionez, gero eta interes handiagoa sortu da erregio mailatik artikulatzen diren lan-merkatuko interbentzioetan, hezkuntza eta irakaskuntza egokitzapenetan, teknologia transferentzian, tokiko arrisku-kapital erakundeetan, berrikuntza-zentroetan, parke zientifikoetan eta lurraldeko ezaugarriei erantzuten dieten erregioetako eta tokiko estrategia berezietan. Aspaldian, krisi fordistak sortarazitako erronka berriei aurre egiteko estatu nazionalak eraginkortasun hutsuneak eta legitimitate beherakorra erakutsi zuten, pentsamolde neoliberalarekin batera estatuen absentzia ekarri zuena politika ekonomikoko hainbat arloetan, tartean politika espazialean. Erretreta horren aurrean, aldiz, erregio eta tokiko eremuek garapen, berrikuntza eta lehiakortasun politiketan beste jokabide bat erakutsi zuten, paper aktiboa bere gain hartuz eta beraien funtzioak handituz (Moulaert, Swyngedouw, & Wilson, 1988). Joera hau nabarmenagoa da egun. Estatuak eta nazioarteko erakundeek funtzio ekonomiko batzuk alde batera uzten dituzten bitartean, politika esku-hartzaileagoak aurkitzen ditugu erregio, hiri eta tokiko mailatan (Brenner, 1998, Brenner, 1999b, Brenner, 2000; Gough & Eisenschitz, 1996); eta enpresek sarriago jotzen dute eskala hauetan sortzen diren sare eta elkarlanerako beste formula batzuetara.

Erregionalismo berriaren iritiz, esku-hartze publikoaren formula batzuk eraginkorragoak dira eskala erregionalean aplikatzen badira. I+G politikak, formazioa eta hezkuntza programak, azpiegitura publikoak, nazioarteko marketin estrategiak eta zenbait zerga-politika, besteak beste, eraginkorragoak dira sare instituzional erregional eta lokalek diseinatzen badituzte (Streeck, 1996; Becattini & Rullani, 1996; Cooke & Morgan, 1998; Hollingsworth, 1998). Era horretan, sare industrialek erregioetako egitura instituzionalengatik onurak lor ditzakete, azken hauek konfiantza eta elkarlanerako harremanak sendotu baititzakete lehiakortasunaren mesedetan. Errealitate horrek

## 2. Kapituluua. Lurraldearen munta globalizazioaren testuinguruan eta espazioaren ulerkeraren bilakaera

---

ahalbideratzen die estatuz azpiko espazioei gobernantza globalerako subjektu aktibo bilakatzea. Argigarria da nola, Hooghe eta Marks-en (2001) ikerketaren arabera, Europar Batasuneko herrialde bakar bat ere ez den zentralizatuagoa bilakatu 1980z geroztik, eta nola askok eskuduntzak deszentralizatu dituzten erregio mailako gobernuetara. Gerora ikerketa horren eguneraketek emaitza berdina erakusten dute (Hooghe, Marks, & Schakel, 2010; Hooghe et al., 2016). Iritzi berdinekoa da Europako Erregioen Asanbladak 2009an egindako “From Subsidiarity to Success: The Impact of Decentralisation on Economic Growth” txostena (BAK Basel Economics, 2009). Txosten horretan ondorioztatzen da herrialde baten errendimendu ekonomikoa hobetu daitekeela, baldin eta, erregioek eragin handiagoa badute estatuaren gain; erregioek estatu-mailarekiko independentzia handiagoa badute; finantza-baliabide eta eskumen gehiago bideratzen badira erregioetara; eta eskuduntza eta gaitasun gehiago badute aisialdirako eta kulturarako, azpiegiturarako, hezkuntzarako eta ikerketarako, eta osasunaren arretarako. Txosten horren iradokizuna da estatuetak gobernuak kanpokotasun efektu edota eskala ekonomia garrantzitsuak dituzten arloetan zerbitzuak ematean soilik zentratu beharko luketela, gainerako arloetan politika orokorra ezarri eta betetzen dela gainbegiratzen den bitartean. Beraz, gainerako eskumen guztiak, bai erabakitzeak (botere legegilea) bai betearazteak (botere betearazlea), estatuz azpiko agintaritzei egokitu beharko litzaizkieke.

Egitura zentralistenetan izan ezik, estatuak deszentralizazio politiko-administratiborako prozesuak bideratu dituzte, erakunde azpiestatalen eskuetan ardura eta eskuduntza hazkorak utziz (Keating, 2017; Paul, 2002). Azken hamarkadetan, ekoizpen eta berrikuntzarako sistema sozialei dagokienez emaitza hoberenak lortu dituzten estatu-ekonomiak -Alemania, Japonia, Italia, Kanada... kasu- dentsitate instituzional handia duten ekonomia erregionalez baliatu izan dira. Errealitate horrek eragin du tradizio oso zentralistako estatuetan -Frantzia, Erresuma Batua...- deszentralizazio politiko eta administratiborako prozesuetan murgilduta egotea. Hala eta guztiz ere, ezin ahaztu estatuz azpiko entitateen ahalmena mugatua dagoela, bai estatuak ezartzen dituzten arudien arabera, bai globalizazioaren eraginaren arabera.

Laburbilduz, ondorioztatu dezakegu gutxienez herrialde industrializatuetan erregioa (eta horrekin batera tokiko eskala ere) interes politiko eta ekonomiko handiko kategoria analitikoa eta operatiboa bilakatu dela. Ez ditugu adierazi, ordea, estatuz azpiko lurralde-eskalek jaso duten arreta eta garrantzia esplikatzen duten funts ekonomikoak. Lurraldearen, erregioaren edota eskala lokalaren esangura esplikatzen dituzten argudioen artean badaude bi esparru analitiko lagungarriak direnak tokiko garapen ekonomikorako estrategiak bideratzeko. Alde batetik, gertutasun geografiko edo fisikoan oinarritzen diren ‘kanpokotasun’-ei (*externalities*) buruzko ikerketak. Beste batetik, berrikuntza teknologikoari buruzko ikerketak. Bi esparru horietan murgiltzeak lagunduko du tokiko garapen estrategietan enpresekiko bideratzen diren jarduera ildoak hobeto diseinatzen, kanpokotasunek eta berrikuntza prozesuaren ezaugarriek merkatuetan enpresen posizionamendua hobetzeko balio dutelako, besteak beste. Hala ere, esparru horrek eskatzen duen sakontasunagatik, eginkizun hori hurrengo kapitulurako utziko dugu.

Behin globalizazioaren testuinguruan gertatutako paradigma espazialaren eraldaketa azalduta, eta paradigma horretan erregioa eta lurraldearen esangura nola aldatu den ikusita, jarraian gure azterketa analitikorako erreferentziazko eskala espaziala zein den eta berau hautatzeko argudioak plazaratuko ditugu. Bide horretan, pausaldi bat egingo dugu espazio ekonomikoarekiko ikuspegia pentsamendu zientifikoan zein bilakaera izan duen aurkezteko eta eskala kontzeptua bera ezaugarritzeko.

## **2.2. Espazioaren interpretazioa ekonomian**

Ekonomiaren ikuskera espazialaren inguruko ekarpenak ugariak badira ere, denbora luzean pentsamendu neoklasikoak, keynestarrak eta hastapeneko marxistak orokorrean espazioa jarduera ekonomikoen euskarri edo ekoizpen-faktoreak kokatzen diren leku bezala ulertu izan ohi dute ñabardurak ñabardura<sup>7</sup>. XX. mendearen bigarren erdialdean ordea, espazioaren esangura eta eragina azalaraziko dituzten proposamen analitikoak plazaratuko dira, espazioa garapenerako eta eraldaketarako eragile gisa ulertzen duen kontzeptualizaziora eramanez, ikerketa honetan baliagarria suertatuko zaiguna.

Eskola neoklasikoak bere eredian espazio homogeneoa barneratzen du, non desberdintze elementu bakarrak distantzia eta garraio kostuak diren eta jatorri extra-ekonomikoko ezberdintze faktoreak ez diren kontuan hartzen. Von Thünen (1842) eta Alfred Weber-en (1909) lan aitzindariak jarraipena emanez, ikerketa multzo horrek (Christaller, 1980; Losch, 1957) arreta bi gaitan ezartzen du: enpresaren kokapena eta oreka-egoera determinatzeko eragilean koordinazioa. Enpresek beraien garraio kostuak minimizatzen dituzten tokietan kokatuko dira, behin salneurriak, kantitateak eta faktoreen proportzioa erabakita; eta oreka egoera sortuko duen eragilean kokapena zein den aztertuko da. Heckscher-Ohlin eredian oinarritzen diren nazioarteko merkataritzaren teoriak erregiora ekarrita, non uste den ondasunen mugimendu askeaz gain ekoizpen-faktoreena ere badagoela, denboraren poderioz eta ekoizpen faktoreen mugikortasunari esker doikuntza, konbergentzia eta espazio-berdintasunerako prozesuak gertatuko omen dira. Teoria horietan espazioa unitate homogeneo gisa antzeman daiteke, lurraldeen artean ematen den faktore hornikuntzengatik soilik ezberdintzen dena. Gainera, espazioak

---

<sup>7</sup> Geografia ekonomiko aurreklasikoaren inguruan sakontzeko Pierre Dockès-en (1969) lana abiapuntu egokia da, XVI-XVIII mende bitarteko ekonomia-pentsalari frantziar eta ingelesak ikerketa barneratzen baitu. Garai hartako pentsamenduaren inguruan hiru ondorio nagusi antzeman daitezke: batetik, marginalismoaren eta indibidualismo metodologikoaren iritsiera arte, pentsamendu ekonomiko orokorrek espazioaren dimentsioa barneratu ohi zuen, neurri batean logiko induktiboaren ondorioz; bigarrenik, erregioaren kontzeptua ez zen ia erabiltzen eta arreta hiria eta bere ingurunearen arteko erlazioei jartzen zitzaion; eta azkenik, garaiko galderek egungoen antza handia zuten, hala nola, herrialdeen arteko egitura ekonomiko eta aberastasuna sortzeko baldintza ezberdinen arrazoiak, eta estatuz azpiko espazioen arteko harreman eta egiturak ere kontuan hartzen zituzten, batzuek hazkunde orekatuagoaren alde egiten zutelak eta besteek, aldiz, eraginkortasun ekonomiko handiagoaren zioaz desoreka espazialak babesten zituztenak.

## 2. Kapituluua. Lurraldearen munta globalizazioaren testuinguruan eta espazioaren ulerkeraren bilakaera

---

izaera erabat funtzionala du, jarduera ekonomikoen edukiontzi moduan azalduz, bertan gertatzen diren gizarte harreman eta gizarte prozesuei erreparatu gabe.

Eskola keynestarrak ere espazioaren ikuspegi lineal eta funtzionala izaten jarraitzen du. Eredu horietan espazioa unitate homogeen gisa kontsideratzen da, faktoreen produktibitate-ezberdintasunak, enpresa-aglomerazioetatik eratorritako abantailak eta lurraldean jazotzen diren gizarte harremanak kontuan hartu gabe (Scheifler Alacano, 1991). Espazio analisiari eginiko ekarpen nabarmenena, merkatuaren akatsak zuzentzen saiatuko den Estatuaren funtzioa barneratzea da. Neoklasikoek ez bezala, ez dute uste merkatuko indarren jarduera askeaz erregioen arteko konbergentzia emango denik, eta horren aurrean Estatuaren esku-hartzea babestuko dute goitik beherako erregio politiken bitartez gauzatuko dena. François Perroux (1955), Gunnar Myrdal (1957) eta Albert Otto Hirschman-en (1961) ekarpenen gainean eraiki den hazkunde desorekatuaren teoriaren iritziz, lurraldeek abiapuntu ezberdina dute faktore hornikuntza eta produktibitate diferentzialari dagokienez, eta horrek haserako ezberdintasunak handitu egiten ditu, kausazio zirkular eta metagarriaren eraginez. Hala eta guztiz ere, espazioaren ikuskera berdina izaten jarraitzen du. Ideia horiek Paul Krugman buru duen Geografia Ekonomiko Berriak jaso eta birformulatuko ditu (Krugman, 1992; 1995; Fujita & Krugman, 2003).

François Perroux-ek (1950), ordea, tradizio metodologiko weberiarrekin apurtuz, ekarpen interesgarriak egingo dizkio espazioaren interpretazioari. Funtsezko banaketa egiten du espazio geonomiko eta espazio ekonomikoaren artean. Espazio geonomikoak (edo hutsalak) puntu, lerro, azalera eta bolumenen arteko erlazioei erreparatzen die, distantzia eta kokapenari alegia. Enpresaren espazio geonomikoa, esate baterako, produkzioerako erabiltzen dituen ondasun, eraikin, makineria, lehengai, langileak... dauden espazioa da. Espazio ekonomikoak, ordea, enpresako elementu ezberdinen artean edo elementu ekonomikoen artean gertatzen diren harremanengatik definituak dira. Espazio ekonomikoa hiru erataraz adierazi daiteke: plan batek definitutako espazioa, indar eremu gisa definitutako espazioa eta agregatu homogeen gisa definitutako espazioa. Lehen adierazpenak enpresak hornitzaile eta bezeroekin dituen harremanak jasoko lituzke. Bigarrenak, gizakiak eta objektuak erakartzen dituen indar zentripetuak eta urruntzen dituen indar zentrifugoak (gune industrialetan lehen sektorearekin edo turismoarekin gertatzen den moduan adibidez) barneratuko lituzke. Hirugarren erari dagokionez, enpresa batek aldameneko enpresekiko egitura gutxi gorabehera homogeenoa duela ulertzen du, harremanak izatea ahalbidetzen diona. Bi espazio mota horien arteko banaketak agerian uzten du espazioa heterogeenoa dela eta distantzia soilak ez duela balio jarduera ekonomikoen kokapena eta antolaketa irudikatzeke. Gainera, espazio ekonomikoa gizarte harremanen arabera banatzeak gaur eguneko azterketa moldeetara gerturatzen du. Hala eta guztiz ere, Perroux-ek, eta bere jarraitzaile nagusia izan zen Boudeville-k (1968) ere, espazioa baldintza funtzionaletan soilik interpretatzen jarraitzen du, bertan diharduten beste prozesu eta eraldaketa sozial batzuk eta botere harremanak alboratuz (Cuadrado Roura, 1977).



## 2. Kapituluua. Lurraldearen munta globalizazioaren testuinguruan eta espazioaren ulkereraren bilakaera

---

Azterketa marxistek, gizarte harremanek espazio ekonomikoaren gainean dituzten eraginetan ezarriko dute arreta. Kapitalaren espazio dinamikan zentratuz, kapitalaren mugimendu abstraktuak lurraldeengan dituen eragin zehatzetan sakonduko dute. Kapitalaren metaketarako baldintzak mundu mailan determinatzen direla eta horrek lurraldeen garapenerako baldintzak eraldatzen dituela ondorioztatu dute. Marxistentzat, espazioak ez du logika propiorik. Berez, lehen formulazio teorikoetan espazioaren kontzeptio neoklasikoa barneratu zuten. Ikuspegi horren argibide-ahalmena murriztu den heinean, formulazio aurreratuagoek onartzen dute metaketaren legeak espazioan ez direla modu automatiko eta bereizi gabea proiektatzen. Hau da, espazio bakoitzean hainbat gizarte harreman definitzen dira eta horiek metaketa patroiek espazio ezberdinei eragiten dieten aldaketak mugatu eta baldintzatzen dituzte (Massey, 1995; Sayer, 1982, Sayer, 2010).

Kapitalak, kapital eta lanaren arteko harremanek, eta lan banaketak erabakitzen dute kapitalaren kontzentrazioa, gizarte-harremanak eta lurraldeen gizarte-antolaketa. Gainbalioaren lorpenerako kapitalak lan-banaketa erabiltzen duenez, eta horixe prozesu sozial gisa ulertzen denez, toki zehatzetako baldintza bereziek determinatzen dute lan-banaketa forma. Horrela, espazioa eta lanaren banaketa soziala elkartzerakoan, onartu egiten da espazioari hertsiki lotzen zaiola alderdi soziala, eta gizarte erreprodukzioan espazioa gizarte harreman horien efektu eta determinatzailea dela aldi berean. Espazioari harreman sozialak barneratzerakoan *lurraldearen* kontzeptu berria sortzen da, espazioa -leku fisiko gisa ulertua- eta lurraldea ezberdinduz. Beste era batean esanda, espazioaren berregituraketa, gizarte harremanen dimentsio espaziala izanik, eta gizarte-harremanen osagai garrantzitsua klase borroka denez, espazioaren berregituraketa klase borrokaren isla ere da (Lipietz, 1979). Ikuspegi horri gehiegizko determinismoa kritikatu zaio, kapital metaketaren dinamikatik at dauden elementu eta prozesuen autonomia eta eragite gaitasuna ukatzeagatik. Zentzu horretan, prozesu espazialak nazioarte mailan erabakitzen diren metaketa, lehiarako forma, enpresa antolaketa eta klase harremanen ondorio baino ez diren heinean, ikuspuntu marxistaren arabera, espazioa kontzeptu pasiboa, bizigabea eta eremu espazialek at kokatzen diren indar eta prozesuen deribatu gisa ulertzen da (Scheifler Alacano, 1991).

Perroux eta marxisten ekarpenek tokiko garapen estrategiak abian jartzeko espazioaren kontzeptualizaziora gerturaten gaituzte, gizarte harremanak eta prozesuak barneratzen dituztelako. Norabide horretan Ekonomia Instituzional Berriak edo Neoinstituzionalismoak (Williamson, 1985; North, 1990) eginiko proposamenek indartu egin dute espazioa eraikuntza sozial gisa ulertzeko joera, *lurralde* terminoaren bidez azpimarratzen dena. Ingurune naturala denboran zehar prozesu sozialen bitartez konfiguraturia izan da eta gizarte/lurralde-manifestazio ezberdinak utzi dizkigu, produkzioaren antolaketa formak, arautze mekanismoak, gizarte harremanak eta berauen banaketa espazioan, mugimendu demografikoek, forma arkitektonikoak, plangintza eta beste hainbat faktorek eraginda. Ikuspegi horretatik, espazioa ez da baliabideak eta prozesu sozialak jasotzen dituen edukiontzi fisiko soila, kapitalismoaren bilakaeraren dimentsio osatzailea ere baizik (Brenner, 1999a). Instituzionalismo Berriak, eraldaketa

## 2. Kapitulu. Lurraldearen munta globalizazioaren testuinguruan eta espazioaren ulkeraren bilakaera

---

ekonomikorako faktore erabakitzailerik gisa transakzio kostuak eta joko-arauak zehazten dituzten instituzioak kontsideratzen dituzenez, espazioek edo lurraldeek garapenerako garrantzitsuak diren eremuetan eragiteko ahalmena dutela uste du, hala nola, berrikuntza gaitasunean, enpresen lehiakortasunean, aktoreen arteko sinergiak artikulatzeko aukeretan... (Amin & Thrift, 1994a). Hori dela medio, lurralde baten garapenerako gaitasuna dentsitate instituzionalari lotzen zaio. Dentsitate instituzionalak oinarritzeko lau alde barneratzen ditu: instituzioen arteko harreman eta sinergia, entitate ugarien bidezko ordezkartza kolektiboa, objektu industrial komuna eta partekaturiko arau eta balore batzuk (Amin & Thrift, 1995). Gero eta dentsitate handiagoa, orduan lurraldeko aktoreen interesen arteko konbergentzia eta garapenerako adostasunak eraikitzeak arrakastarako aukera gehiago izan dezakete. Garapenerako potentzialtasun handiagoko espazioak gero eta gehiago identifikatzen baitira dentsitate instituzional handiagoa lortu dutenekin, horietan tokiko enpresak sare konplexuetan integratzen baitira elkarte eta erregio zein tokiko gobernuekin batera, tokiko baliabideak maximotzen laguntzeko (Rodriguez-Pose, 1999). Hala, ikuspegi horrek espazioaren kontzepzio heterogeneoa du, aktore sozialen arteko harreman sareengatik determinatuak direnak. Arreta elkartze-ekonomien sorrerari ematen zaio, ez berez espazioari, espazioa sortzen duten prozesu sozial, ekonomiko eta politikoei baizik (Dikeç, 2001).

Garapen endogenoaren ikuspegiak, aipaturiko ekarpen instituzionalistak jasota, urrats bat gehiago ematen du eta lurraldea eraldaketarako aktore edo eragile gisa hartzen du (Albuquerque, 1997; Vázquez Barquero, 1999a). Ikuspegi horren arabera, erregio eta herriek ustiatu gabeko ekonomia, giza, instituzio, kultura eta eskala ekonomiako baliabide ugari dituzte. Ondorioz lurraldeek garapen endogenorako potentziala dute; eta enpresa handien edota kanpoko erakundeen estrategien errezeptore pasiboak izan ordez, tokiko dinamika ekonomikoan eragiteko estrategia propioa gauzatzeko gai dira (Vázquez Barquero, 1999c). Iraganeko eta oraingo ekoizpen eta arautze formek, teknologia ibilbidea eta zientzia eta teknologia sistema, giza-baliabideak, gizarte-antolaketarako ereduak, banaketa urbanoa, instituzioak, kultura eta beste hainbat alderdi, hazkundearen eta egiturazko aldaketaren prozesua bultzatu edo galgatu ditzaketen lurraldeko elementuak dira. Hori dela eta, komunitate bateko mota pluraleko interesen oihala gisa uler daiteke lurraldea, eta horrek eraldaketarako elementu gisa antzematea ahalbidetzen du, beti ere garapen prozesuetan lurraldearen interesak eta osotasuna mantentzea eta indartzea posiblea den neurrian (Vázquez Barquero, 2007b). Lurraldeko baliabideak eta potentzialtasunak, eragile sozialen harreman eta interesak komunitate bateko garapen ibilbidea baldintzatuko dute, ezberdintze ezaugarriak eskainiz eta (des)abantaila lehiakorrak eraikiz. Laburbilduz (hurrengo kapituluan ikuspuntu horretan sakonduko dugunez), lurraldea ez da baliabideak lortzen diren, jarduera produktiboa kokatzen den, prozesu sozialak gertatzen diren espazioa soilik, faktore ezberdintzailea ere bada, garapen ekonomikoa eta aldaketa soziala indartu edo ahulduko duen eragilea ere bada.

Espazioaren ikuspegi hori, dinamikoa, ebolutiboa, multidimentsionala, heterogeneoa, erlazionala eta eraldaketarako eragile ulertzen duen ikuspegi hori, beste hainbat korrontek ere partekatzen dute. Hala nola, Tokiko Giza-Garapenaren korrontek

(Dubois MIgoya, 2014), nahiz eta tokiko eskala lehenetsiko duen, giza-garapenaren ikuspegitik (udal)herria baita aldaketa prozesuen ulermenerako eremu egokiena; edota Garapen Iraunkorraren ikuspegiak edo ikuspegi bioerregionalak (Guimaraes, 2001; Boisier, 2000a), zeinek dimentsio ekologikoa barneratuko duen garapenaren endogeneitatearen baitan, eta espazioaren kontzeptualizazio metagarriaren ordez, dibertsitatea errespetatuko duen kalitate gehituen espazioa bultzatuko duen; edota planteamendu postdesarrollistak (Gibson-Graham, 2011). Orokorrean esan daiteke, tokiko eta erregio garapenean modu batera edo bestera eragin edo ikerketa egiten duten pentsamendu korrante gehienak partekatzen dutela espazioaren ikuspegi dinamikoa, nahiz azentua arlo edo prozesu ezberdinetan jarri.

### **2.3. Erregioaren eskalatik tokiko/eskualdearen eskalara**

Behin espazioa edo lurraldea eraldaketa ekonomiko eta sozialerako eragile gisa definituta, atal honetan gure analisirako egokiena den marko geografikoaren abstrakzio maila hautatuko dugu. Beste hitz batzuetan, eskala geografiko egokiena. Horretarako, lehenik eta behin ‘eskala’ kontzeptuaren ezaugarri nagusiak azaltzen abiatuko gara, eskalen izaera eta beraien arteko harremanak ulertzen lagunduko digutenak. Ondoren erregio-eskala eta tokiko eskalaren definizio bat emango dugu, alde batetik, erregioaren kontzeptuaren definizio prozesuaren bilakaeran erreparatuta, eta beste aldetik, ikerketa honetako helburuei egokitzea bilatuz. Horretaz gain, tokiko eskalan zentratuta udalerrien markoa gainditzen duen, baina tokiko eskalan barneratzen den eskualde kontzeptua aztertuko da, eta Hego Euskal Herrian izan diren eskualdekatze proposamen instituzionalei errepassoa egingo diegu. Azpiatala honen amaieran erregio-eskala eta tokiko eskalaren arteko ezberdintasunak nabarmenduko ditugu, tokiko eskalaren gabezi edo ahulguneak eta indarguneak azalduz, horietaz jabetzea ezinbestekoa baita herri edo eskualdeetan garapen estrategiak diseinatzeko eta gauzatzeko orduan.

#### **2.3.1. ‘Eskala’ kontzeptuaren ezaugarriak eta ‘erregio’ kontzeptuaren definizio bilakaera**

Globalizazioaren dinamika espaziala maila lokalaren eta globalaren arteko erlazio dikotomikoaren bitartez adierazten duten sinplifikazioak baztertu direnetik (Swyngedouw, 2000) eskalaren kontzeptua barneratu izan da eztabaida akademikoan. 1980ko hamarkadan, ingeles hizkuntzako eztabaida akademikoan, azterketa a-espazialen aurrean ikertzaileek espazioarekiko interesa berpiztu zuten (Pratt, 1991) eta tokiarekiko

## 2. Kapituluua. Lurraldearen munta globalizazioaren testuinguruan eta espazioaren ulerkeraren bilakaera

---

eztabaidak<sup>8</sup> ondorioztatu zuen prozesu espazialak aztertzerakoan abstrakzio mailen hierarkia erabili beharra (Cox & Mair, 1989). Zentzu horretan, kapitalismoa berezko kontraesanean mugitzen denez nazioartean hedatzeko joera eta toki zehatzetan finkatzeko beharraren artean, garai bakoitzean eskala espazialen hierarkia baten inguruan antolatuta ohi da (Smith, 1984; Marston, 2000). Hierarkia horretan tamainaren arabera ezberdintzen diren espazioak gurutzatzen dira. Kapitalismoaren erreproduktzioerako eskala nagusiak tokikoa, erregionala, estatua eta globala lirateke (Delaney & Leitner, 1997). Eskala, hortaz, fenomeno ekonomikoak eta sozialak biltzeko erabiltzen dugun muga edo ertz moduko bat da, eremu edo unitate espazialak mugatzeko teknologia alegia (Herod & Wright Melisa, 2002).

Eskalaren inguruko literaturatik<sup>9</sup> gure helbururako baliogarriak diren hainbat ezaugarri jasoko ditugu, aztertu nahi ditugun tokiko garapen esperientzien eskala egokia hautatu ahal izateko (Peck, 2002). Lehenik, azpimarratu beharra dago eskalak sozialki eraikitzen direla eta denboran zehar aldatu daitezkeela. Eskalak ez dira kanpotik emandako elementu gisa existitzen gizarte-interakzioan erabiltzeko prest daudenak, horien emaitza baizik. Funtzio politiko-ekonomikoen kokapen eskalarra historiko eta geografikoki kontingentea da, eta politika zehatzak eskala ezberdinetan aldi berean desplegatu daitezke, esate baterako, politika lokala metropolitanoa, erregionala, estatukoa edo nazioartekoa ere izan daiteke (Cox, 1998).

Bigarrenik, eskalen arteko harremanak botere harremanen isla izan ohi dira, eskalen (birr)eraikitze prozesuek botere sozialaren geometriari aldaketak adierazten dituztelako, batzuen botere eta kontrola sendotuz eta beste batzuen mugatuz, adibidez Europar Batasunaren eraikuntzan antzeman daitekeen bezala. Eskalak boterearen mobilizazioerako esparruak ulertzen baditugu, lagungarri gerta dakiguke Lipietz-ek (2003) erabilitako hainbat ideia, hala nola, berezko espazioa (*space-in-itself*) eta berekiko espazioaren (*space-for-itself*) arteko banaketa hegeliarra, non lehenengoak ekoizpen moduak zehazten dituen baldintza objektiboak jasoko lituzkeen, eta bigarrenak lurraldearen eta helburu estrategikoen ikuspuntutik bere buruaz jakitun den tokia litzatekeen. Leku edo eskala bat bere buruaz jabe bihurtzeko, egitasmo soziopolitiko definitzaile, mugatzaile eta mobilizagarri baten beharra izan ohi du, hau da, *regional armature* Lipietz-en hitzetan. Kontzeptu horietaz balia gaitzke espazio baten inguruan zenbait taldeek nola mobilizatzen diren, nola helburuak eta estrategiak definitzen dituzten kokatzeko.

Hirugarrenik, eskalak ez dira ulertu behar espazioaren zein eremu sozialeko maila edo kapa moduan, eskaileraren edo errusiar panpinen metaforek irudikatzen duten moduan. Metafora horiek gerturatze kartografikoak eta hierarkikoak islatzen dituzte,

---

<sup>8</sup> Tokikoa, zehaztasuna eta postmodernismoaren arteko identifikazioaz eztabaida sutua topa daiteke Harvey, Smith, Sayer, Cooke eta beste batzuen artean 1987ko *Environment and Planning Society and Space* aldizkari aleetan.

<sup>9</sup> Eskalen inguruko ikerketei buruzko berrikuspen bibliografiko sakona irakur daiteke Paasi-n (2004).

## 2. Kapituluua. Lurraldearen munta globalizazioaren testuinguruan eta espazioaren ulerkeraren bilakaera

---

tamaina eta segidan ezarritako mailaren arabera ordenatzen direnak. Baina errealitatean eskala batetik bestera igarotzeko ez da ezinbestez bitartekoetatik igaro behar, hiri globalen sareek erakusten duten moduan, eta eskala txikien baturak ez ditu eskala handiagoak sortzen. Aitzitik, eskala batean gertatzen diren prozesu, instituzio, indar eta harremanak dialektikoki elkarri eragiten diete gainerako beste eskala guztietan gertatzen diren prozesu, instituzio, indar eta harremani. Interakzio horiek ez dira sekuentzialki gertatzen, hierarkiaren zehar gorantz edo beherantz filtratuko balira bezala; aitzitik, aldi bereran eta norabide askotan, eskala baten barruan edo eskala batzuen artean gertatzen dira (Howitt, 1993). Horregatik guztiagatik sarearen metafora nagusitzen ari da eskalen arteko konfigurazioa irudikatzeke, malgutasun handiagoa baimentzen duelako (Leitner, Pavlik, & Sheppard, 2002). Nahiz eta komenigarria den botere hierarkiak eta desorekak kontuan hartzea sareen horizontaltasun eta bertikaltasunaren zentzua ez galtzeko (Sheppard, 2002; Leitner & Sheppard, 2002).

Azkenik, eskalak gorputz edo eraikuntza sozialak dira. Pertsonak, bere harreman, ohitura, arau, eta erakundeen bitartez bizikidetzeta eta adostasun nahikorako oinarriak eraikitzen dituzte, erreproduzio egonkorerrako forma espazialean instituzionalizatu daitezkeenak. Forma espazial horiek gatazka eusten eta bideratzen duen erregulaziorako leku edo eskala batean bilakatzeko, Lipietz-en terminologian berekiko espazioan bilakatzeko alegia, espazio baten inguruan bere boterea mobilizatzen duten pertsona taldea beharrezkoa da. Jarduera ekonomikoaren leku espezifikoa, kudeaketa, arauketa eta gobernantza ekonomikorako unitate “natural” gisa definitzeko eta mugatzeko eraketa diskurtsiboa ezinbestekoa da (Jessop, 1997), aparatu ideologiko eta politikoen bidez imaginario kolektibo eta espaziala sortuko duena hainbat narratiba eskalarraz baliatuz.

Ikerketa honetan aztertuko dugun garapen esperientzia estatuaren azpiko eskala batean jorratu da. Zehatzago esanda herri edo eskualdeko eskalan. Hautatutako kasu azterketa eta landuko den marko analitikoak, tamaina geografikoari dagokionez eskala txikienerako garapen estratēgiei dagozkie. Lurralde garapenerako unitate oinarritzkoena bezala definitzeko tentazioa izan genezake, horrek bideragarritasun, potentzialtasun eta konplexutasun terminoetan gutxiespenezko balorazioetara eramango ez bagintu. Hortaz, nahiago dugu tokiko garapen estratēgiez hitz-egitea, tokiko hitzaren esanahia udalerrri, udalerrri azpiko (auzo, kontzeju, herri) eta udalerrrien eskumen-izaera antzekoa duten eskualdeei mugatuz.

Lurralde garapenari buruzko literaturan, ordea, sarritan tokiko (*local*) eta erregio eskalak modu bereizi gabe erabiltzen eta nahasten dira. Gure iritzi apalean, ordea, tokiko eta erregio eskalak banatzea ezinbestekoa da, bai eskalak izaera eta ezaugarri arras ezberdinak izan ohi dituztelako (gure ingurunean behinik behin), bai eskala batetarako eraiki diren armadura edo proposamen analitikoak ezinezkoak direlako beste eskalara birlandatu (Erregioko Berrikuntza Sistemak edo *learning regions* adibidez), bai eskala bakoitzean gauzatu daitezkeen garapen estratēgiak, elementu osagarriak izanda ere, izaera, ezaugarri, aukera eta muga ezberdinak dituztelako.

## 2. Kapituluua. Lurraldearen munta globalizazioaren testuinguruan eta espazioaren ulerkeraren bilakaera

---

Erregio eta tokiko eskalaren arteko aldea ez dator tamainarengandik soilik. Arauketa sozioekonomikorako eta garapen dinamikak sustatzeko berezitasun eta aukera ezberdinak dituzte. Hortaz, gure ikerketarako ezinbestekoa zaigu bien arteko bereizketa egitea.

Erregio kontzeptuaren definizioari dagokionez, ikuspuntu ezberdinen ugaritasuna bat dator ekonomia eta geografia erregionalaren pizkundearekin. Izan ere, erregioa eta lurraldea izan baitira pentsamendu geografikoaren hitz gako nagusiak (Paasi, Harrison, & Jones, 2018). Kontzeptu horren bilakaerari errepassoa eginez (Cuervo, 2003) konturatuko gara ingurune historiko bakoitzeko kezkei erantzun nahi dieten formulazioak direla. Neurri handi batean botere akademiko eta politikoagatik baldintzatuak dira mota ezberdineko helburu eta politikak abian ezartzeko eta ebaluatzeko baliagarriak izan nahi dutelako. Esate baterako, XIX. mende amaieran Estatu-Nazioen sorrera prozesuei hertsiki loturik azaltzen zaizkigu erregioen definizioak Alemanian eta Frantzian, eta gaur egun, erregioaren kontzeptuak hainbat eraldaketa sozialen eragina jasotzen du, hala nola, Estatuaren ahultzearen eta autonomia behar handiagoaren ondorioz hainbat lurraldeen protagonismoa, dibertsitate eta aniztasun kultural eta sozialaren indartzea, tokiko boluntarismo endogenoen sorrerak... Gainera, arlo akademikoan erabilitako ikuspegi epistemologikoen arabera ere aldatzen dira definizio horiek.

Hori guztia dela eta, kontzeptu horren inguruko definizioek polisemia, balio aniztasuna eta eskala aniztasuna erakusten dute (Brunet, Ferras, & Théry, 1993). Polisemia agerikoa da definizioetan eduki ezberdin ugari barneratzen direlako erantzun behar zaion kezkaren arabera; hau da, dibertsitatean batasun, bereizte eta antzekotasun prozesuak ulertzeko moduaren arabera. Balio aniztasuna erakusten du kontzeptuari zentzu etiko eta balio politiko ezberdinak ezartzen zaizkiolako, batzuetan rol edo funtzio politiko pasiboa esleituz eta besteetan akziorako eragile gisa ulertuz, edo egoera mota ulertzeko moduaren arabera balore etiko ezberdinak lotuz. Azkenik, eskala aniztasuna suertatzen da tamaina geografiko eta lurralde mugaketa ezberdineko errealitateak izendatzeko erabili ohi delako, batzuetan multinazionala (kritika orientalistak kritikaturako 'ekialdeko erregioa' esaterako), bestetan estatu gutxi batzuen artekoa eta azkenik, estatuaren eskalaren azpiko espaziotzat jotzen dena. Guk, ordea, hirugarren eskala horretan kokatuko dugu erregio hitzaren erabilera.

Erregioaren definizioak gizarte-zientziaren batean eztabaida sutsuak piztu baditu geografoen artean izan da. Geografian kontzeptu horrek izan duen bilakaeraren azaleko begiradak erakusten digu bere esanahi eta eduki aldaketa abagune historiko bati lotzen zaiola. Bere definizioaren konplexutasuna geografoek XX. mendearen hasieratik landu duten gaia izan da. Geografia tradizionalan esate baterako erregioaren definizioak bilakaera esanguratsua izan du: Friedrich Ratzel-en (1891) determinismo ekologista baztertu bazuen ere, Paul Vidal de la Blache-k (1903) erregio naturalaren kontzeptua erabiltzen jarraituko zuen gizakiaren eragina barneratuz, eta erregioa aldagai batzuen arabera definituko du, homogeneotasun natural edo fisikoaz gain, iragan historiko antzekoa eta gizakien kolektibitateak definitzen duen bizimodu berezituaren arabera ere bai. XX. mendearen bigarren erdian, ordea, erregio naturalaren kontzeptuak, ñabardurak

alboratzen zituenez eta hain estatikoa zenez, baztertua izango da eta kontzepzio homogeenoa batetik kontzepzio funtzional baterako jauzia emango da. Bide batez, geografia, kasu zehatzen deskripzioan eta sailkapenean zentratzen zen ideografismotik aldendu eta zientzia nomotetikoaren esparruan murgilduko da, lege orokorrak aurkitu nahian. Aurrekariak ugariak badira ere<sup>10</sup>, Fred K. Schaefer (1953) izango da aldaketa sakon horren bultzatzaile garrantzitsuenetakoa. Norabide berri horretan, erregioa, paisaia homogeenoa gisa ulertzeari uzten zaio eta harreman funtzionalen sistema gisa ezaugarritzen hasiko da, non bere elementu ezberdinak eta bereziki nukleo urbanoak kohesionatuak dauden mota guztietako fluxuen bidez (pertsonek, ondasunak, kapitalak, informazioa...). Erregio funtzionalean uniformetasunaren ideia batasunaren irizpideagatik ordezkaturik izango da, eta bide beretik, espazio homogeenoa eta polarizatu baten barnean ematen diren konexioak eta interdependentziak izango dira erregio bat besteengandik ezberdintzea ahalbideratuko dutenak. XX. mendearen azken laurdenean Sistemen Teoria Orokorraren eraginez, erregio sistemikoaren kontzeptua azalduko zaigu. Zentzu horretan erregioa espazio mugatu bat izango da, non hainbat berezitasun dituzten giza-elementuak eta elementu fisikoak interrelazio estuak dituzten eta ondorioz espezializazio funtzional bat eta hierarkia bat sortzen dituzten. Erregio sistemiko horiek inguruko espazioekin, sarrera eta irteera fluxuen bitartez loturak izango dituzte eta hartu-eman horiek uniformeak ez diren heinean, erregioan elkarren artean ezberdintzeko balioko dute. Erregio horiek bilakaera prozesuetan etengabe murgilduak daude (Espejo Marín, 2003). Azaleko errebaso honi amaiera emateko, geografoek ere, beraien burua gizarte-zientziaren parte kokatzen duten heinean, subjektibotasun eta intersubjektibotasunaren planoak integratuz, erregioa atzeman eta bizitako espazio gisa ere ulertzen dute, eta banaketa egiten dute datu edota bereizte objektiboen eta pertsonen horien inguruan dituzten irudipen edo kontzientziaren artean (Frémont, 1976). Horrek aktore kolektiboaren nozioan eta esku-hartzerako objektuan sakontzera eramango ditu geografoak, erregioak norbanako eta taldearen identitateak moldatzera nola laguntzen dituen aztertzerara. Paul Claval-en (1993) hitzetan “erregioa, nahiz eta lekualdaketarako erraztasunak eta munduaren itxurazko uniformetasuna eman, hazten diharduten identitate sentimenduen hartzigarria da”.

Aldi berean, pentsamendu ekonomikoaren jakintza arloan, ekonomia erregionalaren pizkundeak, 1980ko hamarkadatik aurrera batez ere, ekoizpen forma arrakastatsuek erregionalismo eta erregionalizazio prozesuekin lotura estua zutela antzeman zuen. Merkatuzkoak ez diren interdependentziek, aldaketa teknologikoaren zentraltasunak eta berrikuntzarako gaitasun espezifiko lokalizatuek, eta harreman-aktiboek bihurtu dute erregioa bizitza sozialaren oinarritzko unitate. Are gehiago, Michael Storper-en (1997a) ustez, kapitalismoaren metagaitasun ekonomikoaren hazkundeak erreflexibotasun ekonomikoan jauzi handia ekarri du, kapitalismo modernoaren esfera instituzional ezberdineko (enpresak, merkatuak, gobernuak, familiak eta beste hainbat kolektibitate) aktoreen multzoek bilakaera ekonomikoaren ibilbidea murrizteko aukera bezala ulertuta erreflexibotasun kontzeptua. Era horretan planteatuta, erregioa azaltzen da

---

<sup>10</sup> Ikus Lozano (1979).

## 2. Kapituluua. Lurraldearen munta globalizazioaren testuinguruan eta espazioaren ulerkeraren bilakaera

---

boluntarismo kolektibo modu berri baten adierazpen bezala, mugimenduaren katalizatzaile bezala Estatuak ordezkatzeko omen duena.

Erregioaren kontzeptuak, hartu duen indarragatik ere, ez du definizio adostu bat bereganatu (Cooke & Memedovic, 2003). Bere definizio hedatuenean estatuaren eta (udal)herriaren arteko lurralde mailatzat hartzen da, muga difusoak eta aldakorak dituen eta aldagai ezberdinen arabera zehazten direnak: bai irizpide geografikoak, bai aldagai kulturalak (tradizio partekatuak, hizkuntza edo dialektoa, identitate zentzua...), bai banaketa administratiboak (Estatuak ezarritakoak edota erregioako aktoreen eraginez sortutakoak), bai aldagai ekonomikoak (produktzio eredu edo egitura, faktore zuzkidura, interdependentzia errealak edo potentzialak, arazo edota egitasmo komunak, lan merkatua...). Erregioaren eta erregio interesaren definizio eztabaidatua dimentsio politiko, ekonomiko eta sozialak parte hartzen dute eta halaber ez da gertatzen dimentsio horien manifestazioen arteko artikulazioa. Are gehiago, dimentsio horien arteko harremana gatazkatsua ere izan daiteke (Uyarra, 2007). Gainera, prozesu politiko eta joera ekonomiko nagusien emaitzen arabera eduki ezegonkor eta aldakorak barneratzen dituen kontzeptu dinamikoak da, erregioak aldatu daitezkeelako berriak sortu eta zaharrak desagertzera ino erregionalismo (*regionalism*) eta erregionalizazio (*regionalisation*) prozesuen ondorioz (Cooke, Gómez Uranga, & Etxebarria, 1997; Cooke, 2001). Zentzu horretan etengabe definitzen ari diren “akziorako sistema” ireki bezala ulertzea aholkatzen du Keating-ek (1998), non erregio interesa bertako aktoreek elikatzen duten prozesu politiko konplexuaren isla den. Norabide berdinean, Cooke eta Morgan-en (1998: 65. or.) iritziz, “formalki hitz eginda, erregioa, parte den estatu(k) baino lurralde txikiagoa da eta herriz gailentzen eta izaera administratibo, kultural, politiko eta ekonomikoko botere eta kohesio esanguratsua du, bere estatuarengandik eta gainontzeko erregioengandik ezberdintzen dutena”.

Autore batzuen arabera (Andersson & Karlsson, 2006; Edquist, 2005) erregioa ikuspuntu funtzionalaren aldetik mugatu beharko litzateke, hau da, interakzio ekonomikoen intentsitatearen arabera (erregio barneko merkataritza eta lanera joateko bidaiak, adibidez) eta berrikuntza prozesuen arabera koherenteak eta barnerantz bideratzen diren eremu geografikoak aukeratuz. Boisier-en (2007:43) iritziz, “erregioa, garapenaren, gaur egun ulertzen den moduan, faktore kausal guztiak edo gehienak bere baitan biltzen dituen lurraldearen edozein ebakina da”. Erregio funtzionala kontzeptu sozial bezala ere uler daiteke: “eremu jarraitua, non bere mugen baitan garapenaren baldintza sustatzaileen multzo bat aplikagarriagoa gertatzen den eremu txikiago edo handiagoetan baino (bere leku batzuekiko, alegia): zirkunstantzia natural eta kulturalak eta pertsonen preferentziak homogeneoagoak edo osagarriagoak dira, jendearen ezagutza sinergikoagoa da, eta kanpokotasun positiboak eta instituzio formal eta ez-formalak sortzeak aukera handiago dute” (Barca, 2009:5).

Beste autore batzuek, aldiz, erregioaren kontzeptuari atxiki dakiokkeen dimentsio guztietatik (administratiboa, kulturala, ekonomikoa...) esanguratsuen edo lehentasuna duena dimentsio administratiboa edo gobernantzarrena dela uste dute (Cooke, 2005; Doloreux, 2002; Asheim, Coenen, & Moss, 2006). Cooke et al-ek (2007:14) adierazten



duten bezala, “erregioa (latinez *regio*, *regere*-tik datorrena eta gobernatu esan nahi duena) maila ertaineko unitate politiko bezala definitu daiteke, gobernu maila nazional edo federal eta maila lokalaren artean koka daitekeena, nolabaiteko homogeneotasun kultural edo historikoa izan dezakeena, baina garapen ekonomikoa, eta partikulariki berrikuntza, sustatzeko eta esku-hartzeko gutxienez botere arautzaile batzuk dituen”. Garapen erregionalaren esparruan horixe da, hain zuzen ere, bilatu nahi den erregioaren zentzua, garapen ekonomikoaren prozesua laguntzeko politiken gobernantza alegia. Gobernantza erregionala, enpresa-jarduera sustatu eta berrikuntza laguntzen duten bai ordezkariak pribatuko erakundeetan, bai erakunde publikoetan adierazten da. Zentzu horretan erregioak meso mailako koordinazio ekonomikora oinarri esanguratsuak dira (Asheim & Coenen, 2006) eta gobernantza horrek erregioei identitate kontzeptual eta erreala ematen die.

### **2.3.2. Erregio- eta tokiko eskalen definizio administratiboak. Eskualdekatze esperientziak. Tokiko eskalaren ahuldadeak eta indarguneak**

Zentzu administratibo horri jarraiki, gure inguruneari dagokionez, erregioak Europar Batasunak erabiltzen duen irizpideen arabera identifika ditzakegu. Egia esan lurraldeen zatiketa administratiboak irizpide arras ezberdinak erabiltzen ditu herrialde bakoitzak. Hori dela eta, programen kudeaketa eta estatistika alderaketak errazteko, erregioa lurralde-unitate estatistikoaren nomenklatura (NUTS - *Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques*) erabiltzen da. Lurralde-unitatetzat, autoritate administratibo ezarria eta legezko eskuduntza instituzionalak dituen erregio geografikoa jotzen da. Hortaz, lurralde-unitateak Estatu bakoitzean dauden unitate administratiboetan oinarritzen dira. Hiru NUTS maila daude, populazio kopuruaren arabera definitzen direnak, nahiz era zorrotzean ez aplikatu. Horrela, NUTS-1 mailak 3 eta 7 milioi bitarteko populaziodun unitateak lirake; NUTS-2 mailak 800.000 eta 3.000.000 bitartekoak; eta NUTS-3 mailak 150.000 eta 800.000 bitartekoak. NUTS-1 mailak Espainian Autonomia-Erkidegoen taldeak dira, eta Frantzia Erregio Taldeak. NUTS-2 mailako unitateak Espainian Autonomia-Erkidegoak eta Hiri Autonomoak dira eta Frantzia Erregioak. Azkenik NUTS-3 mailako unitateak Espainian probintziak, irlako Kontseiluak eta Kabildoak dira eta Frantzia Departamentuak.

Eskala txikiagoan Europar Batasunak beste bi unitate administratibo definitzen ditu, tokiko mailari hobeto lotutakoak. Tokiko unitate administratiboak (LAU – *Local Administrative Units*) bi maila dituzte: LAU-2 maila, orokorrean, udalerriari dagokiona (herrialde batzuetan, Danimarka, Grezia, Portugal kasu, parrokiak, auzoak edo beste egitura administratibo batzuk erabiltzen dira); eta LAU-1 maila, udalez gaindikoa mailari dagokiona. Espainian LAU-2 mailako unitateak udalerriak (*municipio*) dira eta LAU-1 mailako unitateak ez daude definituak. Frantzia, LAU-2 mailakoak udalerriak (*commune*) ere dira, eta LAU-1 mailakoak kantoiak (*canton*) dira.

## 2. Kapituluua. Lurraldearen munta globalizazioaren testuinguruan eta espazioaren ulerkeraren bilakaera

---

Euskal Autonomia-Erkidegoan (EAE) eta Nafar Foru-Erkidegoan (NFE) LAU-1 mailako espazioen zehaztapen ofizialik ez badago ere, egon badaude udalez gaindiko eremu geografikoak historian zehar definitu direnak, eskualde hitzarekin bildu daitezkeenak. Bi erkidegoetako estatistika institutuek (EUSTAT eta Nafarroako Estatistika Institutua) eta gobernuetako sail ezberdinek bere helburuetarako erabiltzen dituzten zonifikazioak orokorrean ez datoz bat historikoki probintzietan erabilitako mugaketekin, ezta udalerrien borondatez sortu diren eta berezko identitatea eskuratu duten eskualdeekin. Historiak hainbat barruti administratibo utzi dizkigu probintzia bakoitzak: Nafarroa Garaian XI. eta XII. mendeaz geroztik datozen merindadeak eta garaiko Nafar Erreinuko beste probintzietara ere zabaltzen zirenak, eta Araban XVI. mendeaz geroztik Kuadrillak lirateke singularrenak (Lopez Atxurra, 1995). Zehaztu beharra dago eskualdearen esanahia XVI eta XIX. mende bitartean aldatuz joan dela. Hasera batean beste lurralde bateko mugaren ondoko espazioa bazen (*con-mark*), toki bat inguratzen duen eremuari deitu izan zaio ondoren, eta azkenik, herri eta erregioaren arteko espazio-mailari deitu ohi zaio. Gainera, aspaldian eta erregio ezberdinetan kudeaketarako eta administrazio zein justizia kontrolerako erreferentziazko unitate gisa erabilia izan bazen, orain orokorrean kategoria geografikora mugatu du bere esangura, eskualdeak ez baitu jaso lurraldearen kudeaketarako erabiltzen diren beste administrazio-unitateen (udalerria, justizia-partidua, probintzia...) aitortza (Garapen, 2008).

Eskualdekatze prozesuak sarritan planteatu izan dira XX. mendean zehar. Estatu espainolean, legez lurraldea administrazio izaeradun eskualdetan banatzeko lehen saiakera Katalunian jazo zen 1936an, Pau Vilaren ikerketetan oinarritua. 1960 eta 1970eko hamarkadetan ere, saiakera formal ugari eman ziren: Ministerio de Gobernación, 1965; Ministerio de Planificación y desarrollo, 1975; Servicio Nacional de Consejos Económico-sociales, 1977 kasu (Garapen, 2008). Eskualdeak, Estatuaren zerbitzuak hobeto eskaintzeko eta ekonomia zein gizarte-garapen planen zehaztapenerako mugape administratibo gisa definitu arren, praktikan ez ziren gauzatu. 1980eko hamarkadaren erdialdean, Autonomi Erkidegoen sorrerak eskualdearekiko arreta piztu egin zuen. Bai, lurraldea antolatzeko eta artikulatzeko eredu bezala, bai probintzietako Diputazioen indarra makurtzeko bide bezala. Lehen saiakerak Katalunian eta Euskal Herrian sortu ziren. Baina tentsioek probintziaren markoa errespetatzera eraman zuten eta eskualdeen zentzu politiko-administratiboa desaktibatu zuten. Ordutik eskualdekatze prozesuak zerbitzuak (osasuna, hezkuntza...) edukitzeko edo informazio estatistikorako eremu gisa definitzera bideratu ziren.

Gainbegiratu historiko honekin amaitzeko aipatuko dugu legez eskualdekatzerako aukerak aitortuta dauden arren, praktikan kasu urritan erabilia izan dela. 1978ko Espainiar Konstituzioaren 141.3 eta 152. artikuluek pertsonalitate juridikodun udalerrien elkartzek sortzeko aukera onartzen dute. Aukera hori autonomi estatutu gehienetan ere jaso izan da. Baina ia ez da erabilia izan, Aragoa, Katalunia, Galizia, Gaztela eta Leon (El Bierzoko eskualdea) eta Araban ezik. Aipaturiko kasuetan eskualdeen izaera juridiko instituzionala eta hainbat eskuduntza (lurraldearen antolaketa,

## 2. Kapituluua. Lurraldearen munta globalizazioaren testuinguruan eta espazioaren ulerkeraren bilakaera

---

urbanismoa, plangintza sozioekonomikoa...) aitortua eta praktikara eraman izan dira (ikus Garapen, 2008).

Hego Euskal Herriari dagokionez, Nafarroako Foru Eraentze Berrezarri eta Hobetzeari buruzko 13/1982 Lege Organikoak ez du jasotzen eskualdeak sortzeko inolako aipamenik. Merindade historikoak auzitegi-barruti gisa eta hauteskunde-barruti (1979 arte) gisa baino ez dute funtzionatu azken mendeotan. Merindadeak XIII. mendean, Teobaldo II (1253-1270) erregearen aginduz sortu ziren. Egonkortasun handia izan zuten lurraldearen antolaketa administratiboko egiturak ziren, eskualdearen zentro urbano nagusi baten inguruan antolatzen zena. Lurralde egitura administratibo bakoitzean erregeak merioa izendatzen zuen eta politika, administrazio, zerga, justizi eta polizia-zereginen arduratzen zen (Floristán Imizcoz & Martín Duque, 1986). 1841eko Lege Hitzartuaren bidez, erreinu izaera eta bere erakunde publikoak galdu bezala, merioen figura desegin bazen ere, merindadeak iraun zuten. Nahiz historikoki izan dituzten funtzioak hauteskunde-esparru izatera murriztu ziren. Hala ere, gure garaian, populazio dentsitatearen gorakada eta urbanizazioaren eraginez, merindadea eskualdeaz gaindiko eremu gisa ulertu beharra dago, Katalunian “Vegueries” eremuak erabiltzen diren moduan. Dena den, eskualdekatzearen eztabaida bizirik dago hainbat foroetan eta txostenetan ikus daitekeen moduan (Nafarroako Lurralde-Estrategia, Lurralde-Antolaketarako Planak...). Horren isla da Nafarroa Garaian 89/2001 Foru Aginduak, “Nafarroa 2000” Eskualdekatzearen osaera eta izendapen berriak ezartzen dituen: probintzian 7 zona, 19 azpizona eta 68 eremu identifikatzen ditu.

Euskal Autonomi Erkidegoari dagokionez, bere Autonomi Estatutuan, 37.3 c) artikuluan zeharkako aipamena besterik ez da egiten, udalerriz gaineko lurralde mugarritze eskuduntza Foru Aldundien esku uzteko. Hiru probintzietako legediek ez du aukera hori legez garatu, Araban izan ezik. Probintzi horretan 63/1989 Foru Arauak 7 eskualde edo Kuadrilla identifikatzen ditu. Kuadrillak XV. mendearen hasieran eratu ziren, eskualdeko Udalak eta Ermandadeak jasotzen dituzte lurralde banaketa bezala. Garai haietan, helburua beharrian administratiboei aurre egitea zen, zergari lotutakoei gehienbat, eta probintziako kargu instituzional nagusiak hautatzeko barrutiak mugatzea ere. 1876. urte arte indarrean jarraitu zuten. Gaur egun, zazpi Kuadrillatan banatzen da lurraldea. Funtzionamendua udaletako zinegotziek hautatzen dituzten Kuadrilla Batzarra eta Lehendakariaren bitartez antolatzen da. Eskuduntzak, probintziako erakunde eta eskualdearen arteko harremanak zein parte hartze eta kontsulta arloei eta interes komuneko zerbitzuak sustatu eta kudeatzeko arloei dagozkie. Horien artean, Foru Arau Aurreproiektuetan edota eskualdearentzako interes orokorrekoa den eta Arabako Foru Aldundiak edo Biltzar Nagusiek bere iritzia jasotzeko aurkezten duten beste edozein arazori buruz txostenak ematea; Jarduketa-Egitasmoak eta Egitarauak proposatzea; politika sektorialen garapenean eta gauzapenean eskualde erakundeei esleitutako eginkizunak bideratzea; eskualdeko Lan eta Zerbitzuen Foru Egitasmoko lanen proposamena egin, delako Egitasmoa Foru Aldundiak onartu baino lehen; eta eskualdearen interes orokorreko zerbitzuak sustatu eta kudeatzea lirakeke nagusiak. Gaur egun eskaintzen dituzten zerbitzuen artean, zabor eta hondakinen bilketa, urak,

## 2. Kapituluia. Lurraldearen munta globalizazioaren testuinguruan eta espazioaren ulkereraren bilakaera

---

urbanismoa, turismoaren edo ekonomi garapenaren sustapena, enpleguari lotuta batez ere, nabarmentzen dira. Kuadrillen funtzionamendua eta eskuduntzak mankomunitateen oso antzekoak badira ere, azpimarratu behar da bi berezitasun garrantzitsu: batetik, probintzia bateko lurralde osoaren eskualdekatze planteamendu bati erantzuten dio; eta bestetik, Foru Aldundiko gobernu organoetan eskualdeek parte hartzeko aukera onartu bakarria Arabako Kuadrillek dute.

Gainerako eskualdekatze planteamendu gehienak, aitortza juridiko instituzionaletik urrun, hainbat jarduera publiko sektorialen garapenerako baliagarriak diren erreferentziazko lurralde-unitateak marraztera mugatu dira. Bai lurralde-antolaketarako, bai informazio estatistikoa antolatzeko batez ere. Hego Euskal Herrian eskualde-mapa ugari osatu dira, baina eskualdea izaera erreal eta operatiboa izan baino, izendatze eta mugatze ariketa izan da. Espazioaren mugarritze horiek, orokorrean, gainetik dauden eskala administratibo batzuek dituzten helburu funtzionalen arabera egiten dira, eta sarritan ez dituzte zonifikazio berdinak eskaintzen. Nafarroa Garaian argi ikusten da hori, osasun, hezkuntza, epaitegi, hizkuntza, nekazaritza, lurralde-antolaketa edota ongizate zerbitzuen lurralde-banaketak erabat ezberdinak direlako (Observatorio Territorial de Navarra, 2011). Azken finean, banaketa administratiboak prozesu historiko luzeen emaitza dira eta aldaketa sozial eta politikoez lurraldean dituzten eraginak islatzen dituzte (Portugal Ortega, 1995). Are gehiago, erregulazio funtzioak indartzen joan diren heinean, edota ongizate-estatua sendotzen joan den neurrian, hainbat politika sektorialeak beraien edukiak arautu arabera mugatze eta zonifikazio ezberdinak marraztu dituzte.

Beste kontu bat da, udaletatik bultzatuta eskualdekatze instituzionalizatuak eraiki izana. Behetik gorako ekimenak dira, udalen arteko elkarlanerako tresnak alegia. Toki-Jaurbidearen Oinarriak arautzen dituen 7/1985 Legeak, bere 44. artikuluan, udalerriek besteekin batera mankomunitateetan elkartzeko ahalmena aitortzen die, beraien eskuduntzapeko obrak eta zerbitzuak komunean exekutatzeko. Mankomunitate eta elkarlanerako beste tresnen bidez (kontsortzio eta partzuergoak batez ere), zatiketa municipala eta ahuldade finantzarioa gainditu nahi da, biztanleriari zerbitzuak ahalik eta era egokienean eskaintzeko. Mankomunitateak xede zehatzak betetzeko pertsonalitate eta ahalmen juridikoa dute, eta estatutu batzuen bidez arautzen dira, non gobernurako organoen osaketa eta funtzionamendua finkatzen diren. Mankomunitatearen formaren arrakasta, -Hego Euskal Herriko udalerrien % 80 goitik parte hartzen dute egitura horietan- bere formulazioaren malgutasunari egozten zaio (Garapen, 2008). Erraz sor daitezke; udalerriak sartzeko eta ateratzeko aukera dute, eta hortaz, geografia aldakorrekoak dira; eta bestalde, ez da lurralde-jarraikortasuna baldintzatzen ezartzen. Gainera, moldaeraztasun handia dute, hasieran zerbitzu bakarria edo gutxi (zabor eta hondakinen bilketa, ur-baliabideen kudeaketa...) eskaintzeko sortu baldin baziren ere, denboran zehar beraien helburuak biderkatu egin baitituzte. Kasu batzuetan garapenerako estrategien programazioari lotutako zerbitzuak beraien gain jasotzera iritsi arte.

## 2. Kapitulu. Lurraldearen munta globalizazioaren testuinguruan eta espazioaren ulkeraren bilakaera

---

Hego Euskal Herrian 100 mankomunitate daude Administrazio Publikoen Ministerioaren arabera<sup>11</sup> (2020ko urriaren 20ko datan gaurkotua): Nafarroa Garaian 62, Gipuzkoan 21, Bizkaian 16 eta Araban bakarra. Helburu eta eskaintzen dituzten zerbitzuaren arabera mota ugari aurki ditzakegu horien artean. Nafarroa Garaian, esate baterako, 7 pluri-funtzionalak dira, 6 zaborren bilketarako, 4 ur-baliabideen kudeaketarako, 37 oinarrizko gizarte-zerbitzuen eskaintzarako, 6 kirol sustapenerako eta 2 euskararen sustapenerako.

Laburbilduz, erregioaren eskala Hego Euskal Herriko kasuan Autonomia eta Foru-Erkidegoekin parekatu dezakegun bitartean, tokiko eskala nabarmen zehaztugabeagoa eta lausoagoa geratzen zaigu. Tokiko eskalan udalerriak, hiriak, auzoak eta administratiboki aldakorrak diren eskualdeak koka ditzakegu. Egia esan, ez dugu beharrezkoa tokiko eskalaren zehaztapen eta zerrendatze hertsirik<sup>12</sup>, azken funtsean tokiko garapen esperientziak aztertzea baita gure xedea eta horiek behetik ernatzen diren heinean, boluntarioki parte hartzera erabaki duten eragileek beraiek (udalerriak batez ere) definituko dute beraien garapen esperientziaren eremu geografikoa.

Tokiko eskalaren erabateko zehaztapena beharrezkoa ez bazaigu ere, gure helburuetarako ezinbestekoa da erregio eta tokiko eskalaren arteko desberdintzea egitea. Lehenago aipatu bezala, izaera, ezaugarri eta aukera ezberdinak badituzte, erabili beharreko proposamen operatibo eta analitikoak ezinbestez berdinak ez direlako izango.

Tokiko eskalak (udalerrria edo udalerriz osatutako eskualdea) autonomi erkidegoarekin dituen berezitasun nagusiak zerrendatuko ditugu, gabezetan eta potentzialtasunetan sailkatuz. Lurralde garapen estrategiak eraikitzerako orduan tokiko eskalak dituen gabeziak honakoak dira:

- Masa kritiko falta eta elementu klabeen gabezia hainbat politika sistemiko bultzatzerako orduan. Esate baterako, berrikuntza politiken esparruan dauden hainbat proposamen (helize hirukoitza edo lauukoitza, Erregioko Berrikuntza Sistemak...) edota kluster politikak ezin dira eskualde mailan planteatu, orokorrean elementu edo eragile nahikorik ez dagoelako eta muskulu finantzarioa ez dagoelako politika industrial egiteko esaterako. Argumentu hori sakonago jorratuko dugu laugarren kapituluan, berrikuntza eta garapena sustatzeko literatura akademikoan planteatu diren eredu kontzeptual ezberdinak aztertu eta tokiko eskalarekiko egokitzapen ahalmena ebaluatzen ditugunean. Aurreratu dezagun, Europan nagusitu den berrikuntza erregio sistemaren kasu adibide gisa hartuta, herri edo eskualdeetan nekez aurki daitezkeela eredu horrek barneratu behar lituzken elementu edo aktore guztiak, eskualde guztietan ez

---

<sup>11</sup> Mankomunitateen zerrenda, datuak eta ezaugarriak web orri honetan aurki daitezke: <http://ssweb.seap.minhap.es/REL/frontend/inicio/mancomunidades>

<sup>12</sup> Gaian sakondu nahi izanez gero, aipaturiko bibliografiaz gain, besteak beste, *Boletín de la Real Sociedad Bascongada de Amigos del País Vasco* aldizkariak 1995an 51-2 alean eskualdea eta eskualdekatzeari buruz egindako monografikoa kontsultatzea aholkatzen dugu.

baitira kokatzen ezagutzaren azpisistemako unibertsitate, teknologiko zentro edo laborategiak esaterako.

- Orain dela gutxi arte, udalek eta eskualde mailako erakundeek (mankomunitateak, partzuergoak...) lege ez zuten aitortua sustapen ekonomikoa bultzatzeko eskuduntza. Estatu mailako 7/1985 Legeak, Toki-araubidearen oinarriak arautzen dituenak, zehaztu ditu udal mailako erakundeen eskuduntzak hamarkadetan. Nahiz Nafarroa Garaian, Tokiko Administrazioaren 6/1990 Foru Legeak Estatu mailakoari gailendu, harrek ez du eskuduntzei buruzko edukia aldatzen bere 29. artikuluan. Hori dela eta, 7/1985 Legearen 25.2. artikulua arabera, udalek sustapen ekonomikoaren izandako eskuduntzak partzialak eta oso mugatuak izan dira. Gai horri lotura hertsia edo lausoa dutenak horiek lirateke: hirigintzaren antolamendua, kudeaketa, gauzatzea eta diziplina; etxebizitzak sustatu eta kudeatzea; parkeak eta lorategiak, herri barruko bide publikoen zoladura eta errepideak eta baserri-bideak zaintzea; ingurumena babestea; hiltegiak, azokak, merkatuak eta bezeroen eta kontsumitzaileen defentsa; herri-osasungarritasunaren babesa; gizarte-zerbitzuak, gizarte-sustapeneko zerbitzuak eta gizarteratzeko zerbitzuak ematea; ur-hornidura; hondakinak bildu eta tratatzeko zerbitzua; bidaiarientzako garraio publikoa; turismoa; hezkuntzaren programazioan parte hartzea eta hezkuntza administrazioarekin elkarlanean aritzea ikastegi publikoak sortzen, eraikitzen eta mantentzen; ikastegietako kudeaketa-organoetan esku hartzea, eta nahitaezko eskolatzea betetzeko zaintzan parte hartzea. Hala ere, 80ko hamarkadatik aurrera praktikan udalerriek sustapen ekonomikoa bideratzeko aktore eraginkorrak izan daitezkeela frogatu dute, garapen agentziak edo fundazioak eta beste erakunde batzuk sortu dituztenean, eta nolabait garapen sustapenerako programazio integralak egiteko ahalmena erakutsi dutenean. Duela urte batzuk errealitate hori aitortua izan zen eta Gasteizeko Legebiltzarrean onartutako 2/2016 Legean, Euskadiko Tokiko Erakundeei buruzkoan, 17. artikuluan lehen aldiz udalei onartzen zaizkie berezko eskuduntza bezala “tokiko ekonomia- eta gizarte-garapena, eta tokiko enplegu-planak edo politikak”. Nafarroa Garaian, bestalde, nahiz goian aipaturiko udalen eskuduntzen mugak ez aldatu, 4/2019 Foru-Legean, Nafarroako Tokiko Administrazioaren Erreformari buruzkoa, aipaturiko 6/1990 Foru-Legearen 362. artikulua idazketa berrian onartzen da eskualdeek udalei “garapen ekonomikoa” arloan zerbitzuak eskaini ahalko dietela eta 365. artikuluan Eskualde ezberdinen artean hitzarmenak sinatu ahal daitezkeela hainbat zerbitzu partekatzeke, horien artean berriaz tokiko garapen agentzien ezarketa. Aipatzekoa da baita ere, 4/2019 Foru-Legean Eskualdeari izaera instituzionala aitortzen zaiola hainbat funtzio, eskuduntza eta antolaketa organo esleituz.

- Aurrekoaren ondorio da udalek ez dituztela baliabide finantzario egonkorrik izan sustapen ekonomikorako. EAEko euskal sektore publikoan udalek 2018 urtean euskal gastu publikoaren % 18,75a maneiatu zuten, BPGaren % 3.97a Eustat-en arabera. Europako beste herrialde batzuekiko konparatzen

## 2. Kapituluua. Lurraldearen munta globalizazioaren testuinguruan eta espazioaren ulkereraren bilakaera

---

badugu, udalek jasotzen duten finantziazioa bataz bestekoaren azpitik dago. Europar Batasuneko erakunde lokalen aurrekontuaren batez bestekoa BPGarekiko % 10,6koa zen, Danimarkan % 33,2, Suedian % 25,3 Finlandian % 21,8, Italian % 13,9 edo Frantzia % 11 Eurostat-en arabera. Gainera, kritikatu izan da udal-aurrekontuen % 30 inguru berez ez dagozkien eskuduntzak finantzatzeko erabiliak izan direla (Sesé, 2006). Testuinguru horretan Garapen Agentziek kudeatzen duten aurrekontuak gora egin du azken hamarkadetan: 98.644.000 € EAEn 2018. urtean; udal-aurrekontuen gastu arruntaren % 4,08a. Sustapen ekonomikorako gastu horren zatirik handiena, % 59a udalen gain erori da, alegia, udalek beraien aurrekontu arruntaren % 2,40a erabiltzen dute, eskumen aitortua izan gabe, sustapen ekonomikoa finantzatzeko. Garapen Agentzia horien gainerako finantzaketa honela banatzen da: % 15a agentziak egindako zerbitzuen fakturazioa, % 14a Jaurlaritzak, % 7a Foru Aldundiek, eta % 5a Europako Programa eta % 1a bestelako sarrerak (Garapen, 2019). Hala ere, aitorten ezak eta finantzaketa eredu horrek ezegonkortasun ugari dakar. Udaletatik ez datozen diru-laguntza gehienek izaera bertikala, denboran ez jarraitua eta Europako kofinantzaketa maila altua dute. Gainera, kasu batzuetan diskrezionala da eta gaineko gobernu-mailen helburu eta lehentasunei baldintzatua, sarritan tokiko behar, helburu eta lehentasunekin bat ez datozenak. Modu horretan, udalak beste gobernu maila batzuek diseinatutako programa eta estrategiak finantzatzera behartuak dira (Sesé, 2006). Ikusteko dago Araba, Bizkaia eta Gipuzkoan onartu berri den 2/2016 Legeak eraginik izango duen errealitate honetan.

Indargune edo potentzialtasunei dagokienez, herri edo eskualde mailako lurraldeek badituzte erregio edo estatu mailan ez dituzten edo lantzeko zailagoak diren gaitasun batzuk. Aurrerago garapen endogenoak dituen aukeren inguruan sakonduko dugunez, izendatu baino ez ditugu egingo:

- Analisi, identifikazio eta prospektiba gaitasunak, tokiko eragileek baitira usu bere errealitatearen ezagutza hobereana dutenak.
- Tokiko indar eta baliabide endogenoak aktibatze eta erabiltzeko gaitasuna.
- Identitate sendoak, konfiantza, kolaborazioa, kapital soziala, sareak, learning eta berrikuntza prozesuak, ekintzailera dinamikak eraikitze gaitasunak.
- Eragileen artean motibazioa bideratzeko, estrategia edo garapen ildo zehatzetara lerrokatze, engaiamenduak indartzeko, adostasunak lortzeko, gizarte-kohesioa hobetzeko tresna ez ekonomikoak artikulatzeko gaitasunak, ohiko pizgarri ekonomikoen (diru-laguntzak, aholkularitza zerbitzuak...) osagarri izan daitezkeenak.

## 2. Kapituluua. Lurraldearen munta globalizazioaren testuinguruan eta espazioaren ulerkeraren bilakaera

---

- Tokiko administrazio publikoen eskuduntzen gabeziak duen abantaila da pentsamendu ideologiko ezberdinetako alderdi politiko eta eragileen artean adostasunak lortzea objektiboki errazagoa dela.

Abantaila horiek kontrastatu egiten dute estatuko maila zentraletik edo erregio mailatik bideratutako politika zentralistek erakutsi ohi dituzten mugekin. Muga horien artean honako hauek aipa daitezke: tokiko arazoek erakusten duten aniztasuna hautemateko zailtasun edo ezintasun handiagoa; neurri orokorrak diseinatzea, espezifikotasun txikikoak; hiri nagusietan giza baliabideak, baliabide materialak eta finantzarioak pilatzea; arazo kritiko latenteen agerpena aurreikusteko gaitasun motela edo urria; erantzukizunen zatiketa Administrazio Publikoko hainbat instantziaren artean, botere-taldeen presioen arabera neurri partzialak ugaritzea erraztuz, baita kontraesanezko neurriak egotea ere (Schejtman & Berdegué, 2004).



### **3. KAPITULUA. LURRALDEAREN GARRANTZIA HARTZEA. ADIERAZLEAK ETA ARRAZOIAK**

Globalizazioaren ondorioz homogeneousazio eta estandarizatzeko fenomenoez gain, espezializatzeko eta diferentziazatzeko prozesu esanguratsuak ere sorrarazten dituzte estatuen artean eta baita erregioen artean ere. Lehiarako eredu berriak eta areagotzeko abagune horretan lurraldeak, identitate geografikoaz antolatzen den gizarte gisa ulertuta, balioa berritzen ari dira. Azken hiru hamarkadetan erregioaren kontzeptuak indarra irabazi du, globaltasunaren politika ekonomikoan abantaila lehiakorren iturri garrantzitsutzat jotzen baita (Keating, 1998; Sabel, 1989; Scott, 1988; Scott, 1998; Storper, 1995; OECD, 2007b). Hala, geografia ekonomikoko eskola kaliforniarren pentsalari azpimarragarrienen hitzetan “kapitalismo globala fluxu-ekonomia eta lurralde-ekonomien arteko interakzioen bitartez eraikitzen ari da” (Storper, 1997b: 181. or.) non erregioa koordinazio ekonomikorako oinarritzeko maila gisa ulertzen ari den edota kapitalismo garaikidearen “ezinbesteko motor” gisa (Scott, 1988).

Lurraldeak eta espazioak hartu duen esanguraren adierazlea ere bada Nazioarteko Erakundeetan garapenera dagokionez espazioarekiko neutroak ziren gerturapenetatik lekuan oinarrituriko gerturapenerako joera indartzen ari dela (laugarren kapituluko lehen azpiatalean sakonduko dugu honetan). Horren erakusle dira esate baterako Europar Batasunako “An Agenda for A Reformed Cohesion Policy: A Place-Based Approach to Meeting European Union Challenges and Expectations (The Barca (2009) report)” txostena, edota OECD-k argitaraturiko “How regions Grow” (OECD, 2009a) eta “Regions matter” (OECD, 2009b) txostenak ere. Azken batean, espazioarekiko neutroak diren politikek hainbat lurralde atzean utzi dituzte baliabideak toki batzuetan kontzentratzea proposatzen dutelako (Rodríguez-Pose, 2018). Zentzu horretan, lekuan oinarritutako politikak edozein eskualde bere ahalmena garatzeko markoa eskaintzen du.

Lurraldearen eta erregioaren azalerrate hori denboran bat egin du produkzioaren antolaketa-geografia berriekin eta arautze politiko, ekonomiko eta sozialerako dispositibo berriekin. Horien arabera erregioari ezaugarri bereizgarriak eta bereziak erantsi zaizkie, hala nola, “erregio malguak” (Sabel, 1989), “ikasketak-erregioak” (*learning-regions*) (Florida, 1995) edo “erregio inteligenteak” (Cooke & Morgan, 1994).

Laburbilduz, ondorioztatu dezakegu herrialde industrializatuetan erregioa interes politiko eta ekonomiko handiko kategoria analitiko bilakatu dela. Indar hartze hori hiru faktore edo joeren eraginaz gertatu da:

- i) Alde batetik, ebidentzia empiriko zabala eta askotarikoa metatu da dinamismo nabarmeneko ekonomia erregionalen inguruan. Enpirikoki esan daiteke munduko ekonomia gero eta gehiago munduko erregioen

bitartez antolatua dagoela. Jarduera espezializatuak kontzentratzen diren aglomerazio gero eta ugariagoak daude, eta horiek elkarren artean loturak mantentzen dituzte produkzio eta berrikuntzako sare korporatiboen, merkataritza-harreman, kapital-fluxu eta lan-mugikortasunaren bitartez (Ó Riain, 2011). Kasurik aipatuena Hirugarren Italiako Distritu Industrialak, Baden-Württemberg eta Bavaria Alemanian, Euskal Herria eta Katalunia, eta Silicon Valley Kalifornian eta 128 Errepidea Bostonen dira. Hori dela eta, mundu akademikoan zein politiko eta funtzionario teknikoen multzo gero eta zabalagoan alhora ezinezko analisi-unitate gisa kontsideratzen hasi dira politikak diseinatzerako orduan. Aipaturiko kasu horien berezitasun instituzional eta teknologikoetan antzeman omen baitira mende berriko kapitalismoaren elementu konpetitibo oinarrizkoak (Storper, 1997b).

- ii) Beste aldetik, erregioaren birdeskubrimendu horrek ikerketa teorikoan emandako ekarpen berrien laguntza ere izan zuen. Ekarpen horiek, nahiz eta diziplina eta tradizio ezberdinetan izan jatorria, neurri handi batean fokuratze sozioekonomiko eta teoria instituzionalistetan inspiratu izan dira (Sepúlveda, 2001). Teoria horiek lurralde eta erregioaren ideiei eta osagai zaien dimentsio ezberdinei, estatus kontzeptual sendoa eman diete. Gerturapen teoriko horien errepasso exhaustiboa egin nahi gabe, aniztasunaren adierazgarri, aipa ditzagun “industri-atmosfera” eta “industri-distritua” bezalako kontzeptuak proposatu zituen Alfred Mashall (1919), Italiako distrituak aztertzeko berrerabiliak izan direnak (Becattini, 1987; Becattini, 1989; Brusco, 1982); Geografia Ekonomikoko Eskola Kaliforniarra (Sabel, 1989; Storper, 1997b; Scott, 1998; Saxenian, 1994); Europako geografia ekonomiko plurala (Amin, 1998; Amin, 1999; Bellandi, 1992; Camagni, 1991; Cooke & Morgan, 1994; Maillat, Quevit, & Senn, 1993; Maskell & Malmberg, 1999b; Rullani, 1997; beste askoren artean), enfoke neoschumpeteriarretan (Nelson & Winter, 1982; Dosi, Freeman, Nelson, Silverberg, & Soete, 1988a) eta ezagutza eta ikasketaren ekonomian (*knowledge and learning economy*) (Lundvall, 1992a; Johnson, 1997) oinarritzen dena; eta ortodoxia ekonomikotik hurbil dauden Krugman (1995) eta Porter (1990, 1994), “Geografia Ekonomiko Berria” izeneko eskolaren sortzaile jotzen direnak hain zuzen.

Eskola eta autore horiek, ezberdintasun substantiboez gain, bat egiten dute gertutasunaren (fisikoa zein kulturala, kognitiboa, instituzionala...) eraginean: Enpresa eta enpresa-sareentzat abantaila lehiakorren iturri garrantzitsutzat jotzen baitute gertutasuna, kanpoko ekonomiak eta aglomerazio ekonomiak sustatzen laguntzen baitu, baita transakzio kostuak murrizten ere. Hori dela medio, eta ekonomia globalaren abagunean paradoxa badirudi ere, gertutasuna oinarri bilakatu

da jarduera ekonomikoaren berregituraketarako politiken diseinuan. Adibideak ugariak dira: klusterrak, balio-kateak, enpresa-sareak edota sistema ekonomiko integralak kasu.

- iii) Azkenik, globalizazioaren abagunean, Estatuak berregituratzen eta birkonfiguratzen ari dira lehenago sakondu dugun bezala. Autore batzuen iritziz (Keating, 1998; Jessop, 1994) estatuek, aurreko kapituluan ikusitako ñabardurekin, plano ezberdinetan diharduten indar eta erakundeen ondorioz, orokorrean botere eta ahalmen kuota garrantzitsuak galtzen ari dira: goitik estatuaz gaindiko planoan, behetik erregioen mailan eta albotik merkatu eta kapital globalaren eraginaz. Are gehiago, plano politikoan, akziorako espazio publiko berriak sortu dira, non Estatuek eredu zaharrek jasotzen ez zituzten rol berriak eskuratu behar dituzten. Lurralde-arkitektura eta eskema berriak eta kasu ugaritan, eraginkorragoak, sortu dira gobernurako eta ‘gubernantzarako’ (*governance*), non elkarte-forma multisektorialak eraikitzen diren esfera politikoa zein garapen ekonomikoaren esfera koordinatzeko.

Aipaturiko hiru ildo analitikoaren konbergentziatik lurraldearen, erregioaren edota eskala lokalaren esangura esplikatzen dituzten argudioak askotarikoak dira. Argudio horien bilketa osoa eta zehatz-mehatz egin nahi gabe, kapitulu honetako datozen orrialdeetan hiru taldetan sailkatuko ditugu: lehenik, enpresaren jokabideari loturiko argudioak, non estatuz azpiko eskaletan lurraldeek bere gain hartzen dituzte hainbat funtzio garai fordistan enpresek bere baitan kudeatzen zituztenak; bigarrenik, mundu mailako konpetentzia ereduaren eraldaketari loturiko argudioak, non eredu postfordistaren metaketa dinamikaren lehiarako konfigurazioa berria azalduko den eta horren inguruan abantaila lehiakorrak eraikitzeke lurraldeen jokatzen duten papera azalduko den; eta hirugarrenik, gertutasun fisiko eta kulturalari loturiko argudioen multzoa, non lurralde-garapenean funtsezkoak bihurtzen diren oinarri mikroekonomikoak barneratuko ditugun, hala nola, aglomerazio kanpokotasunak edo kanpokotasun teknologikoak, eta berrikuntza prozesuaren izaera interaktibo eta sistemikoa. Jarraian sakonduko ditugun argudio horiek eta beraien inguruan jasotzen diren edukiak baliagarriak izango dira bai bosgarren kapituluan proposatuko den garapen estrategiak eta arkitekturak sustatzeko eta sostengatzeko marko analitikoan, bai eta, plano praktikoago batean, inguratzen gaituen errealitatearen ezaugarriez eta gakoak diren prozesu ekonomikoaren konplexutasunaz jabetzeko.

Esan beharra dago ekonomiari loturiko argudioetan zentratu dugula gure saioa, eta gizakiak garapenean behar lukeen zentraltasuna aldarrikatuz gero, antropologiak, soziologiak, politologiak edota psikologiak eskaini ditzaketen elementuak eta aldagaiak ere kontuan hartzea komeni dela. Sergio Boisier-ek (2005: 14. or.) gogoratzen digun bezala, ez dugu ahaztu behar, “gizakia lurralde-animalia dela, beste edozein animalia espeziaren basatasun berdin edo handiagoz bere ingurune fisikoa defendatzen duena” eta “50-100 km.ko erradioko lurraldean (...) gizakien proportzio itzela jai, hezi, lan egin, familia osatu, hainbat zerbitzu behar izan eta seguruena ehortzia izan ohi dela. Hain da

txikia lurralde imaginario hori, erraza suertatzen dela ondorengo hipotesia luzatzea: norbanako bakoitzaren errealizazio pertsonalerako aukerak, norbanakoaren bizitz-egitasmoaren lorpena, lurraldearen zoriari hertsiki lotzen zaizkio.”

#### **3.1. Lurraldea garrantzitsua bilakatzen duten enpresen jokaerak**

Erregioen garrantzi handiagoaren arrazoiak esplikatzerakoan, Ó Riain-en (2011) iritziz, fordismoaren garaian enpresa handiek barneratzen zituzten kapitalismoaren erreprodukzio sozialerako prozesuak erregioek bere gain hartzen ari dira hein esanguratsu batean. Fordismoan kapitalismoaren antolaketa ekonomikorako elementu kritiko ugari enpresa handiek eskaintzen zituzten mekanismo eta prozesuen bitartez antolatzen ziren, hala nola, berrikuntza, produkzioa, langile sustapena, finantzaketa, eta lan-eskuaren erreprodukzioa. Baina ekonomiaren finantzarizazioak bultzatzen dituen aldaketa egiturazkoen aurrean, non enpresa finantza-aktibo multzo gisa ulertzen duen kontzeptzioa nagusitzen ari den, enpresa handiek bere jardueren gero eta elementu gehiago kanporatzen dituzte (Fligstein, 2001). Prozesu horretan, erregioak edota tokiko eskalak gero eta inportanteagoak bilakatzen dira enpresa fordistak kudeatzen zituen aipaturiko funtzioetan. Estatuz azpiko lurralde-eskalak lan-eskuaren erreprodukzioaren gune gisa aitortuak izan dira, tokiko garapen estrategietan kualifikaturiko langileen prestakuntza oinarritzat jotzen baita, eta are, zenbait teoriatan, ‘klase kreatiboaren teorian’ adibidez (Florida, 2002), langile kualifikatuen erakarpena elementu kritikotzat jotzen baita, ingurune urbano kosmopolitaren eraikuntzarekin batera. Lan harremanen esparru horretan ere, erregioen jokabide esanguratsuak identifikatu dira, bai lan-harremanetako gatazken kudeaketan, bai langileentzat enpresen arteko sustapen ibilbideak eraikitzerako orduan erregio dinamikoetan, esate baterako Silicon Valley-n (Saxenian, 1994; Ó Riain, 2000; Ó Riain, 2004). Kapitalaren antolaketaren esparruan ere, paradoxikoki finantzen mugikortasun askeko garai horietan, erregioek tresnak eraiki dituzte kapital fluxu partikularrak bideratzeko eta inbertsio eta arrisku kapitalak tokitik tokira berrelikatzeke. Kasu ezagunen artean Silicon Valley-rena dago, non abentura kapitalisten papera azpimarragarria izan den inbertsio berriak eta berrikuntzak finantzatzeko orduan, bai eskualde horretan, bai inguruko erregioetan ere (Saxenian, 1994; Saxenian & Sabel, 2008; Zook, 2005). Bestalde, kapitalaren antolaketari dagokionez, elkarre industrial eta profesionalek sarritan funtzio garrantzitsua betetzen dute erregioan produkzioaren kudeaketa, marketin, giza-baliabide eta antzeko arloetan. Hipotesi hori sostengatzen duen hirugarren eta azken esparruan, berrikuntzari dagokion esparruan alegia, erregioak gero eta gehiago dinamika horren zentroan kokatzen dira. Ikerketa erregionalek, industriak nora joaten diren aztertuz, berrikuntzak oinarrituta hazkunde zentroak nola sortu diren ikertzera pasa dira. Lurraldeko berrikuntza sistemak marko kontzeptual aberatsa bilakatu du, aglomerazio ekonomiak, garapen endogenoa, sareak eta gobernantza bezalako ekarpenak integratzen dituena. Hainbat autorek marko horren anbiguitasuna seinalatzen badute ere (Moulaert & Sekia, 2003), ikerketa programa ugariak -industri-distributu, berrikuntza-ingurune (*milieux innovateurs*), industri-espazio berriak, ikasketa-erregioak

### **3. Kapituluua. Lurraldearen garrantzia hartzea. Adierazleak eta arrazoiak**

(*learning regions*) eta antzekoen ingurukoak esate baterako- adierazi dute territorializaturiko prozesuak gako bilakatzen direla berrikuntzaren ekonomian.

Bestalde, egungo teknologiak fabrikazio prozesuak zatikatzea ahalbidetzen du, bai funtzionalki bai espazialki, eraginkortasuna eta errentagarritasuna gutxitu gabe. Ekonomialari batzuek iraultza teknologiko horrek fabrikazioaren desterritorializatzeko prozesua bultzatzen duela uste badute ere, kontrakoa gertatzen ari da. Gauza bat da fabrikazioaren segmentatze fenomeno horretan lurraldeen ezaugarriek duten esangura handiagoa edo txikiagoa, eta beste gauza bat, beste batzuen artean Robert Reich-ek (1991) planteatzen duen industriaren desnazionalizatzeko prozesua, non produktu bati gero eta zailagoa zaion 'nazionalitate' bat izendatzea. Enpresa transnazional batek bere antzinako prozesu bakar eta lineala azpi-prozesu ezberdinetan segmentatu eta instalazio horiek estatu ezberdinetako hamaika leku edo erregioetan lokalizatzen baditu, geografikoki etena den sarea osatuz, gutxienez bi arreta zaindu behar ditu balioaren katean porrota suertatu ez dadin: i) instalazio bakoitza ezartzen duen tokiaren edo erregioaren ezaugarriak tentuz arakatu behar ditu, hau da, lurraldearen eta bere gizarte-egituren kalitatea eta ekipamendua; eta ii) instalazio bakoitzaren kudeaketan deszentralizazio maila indartsua barneratu behar du. Ondorioz, egungo kapitalismoak, inbertituriko kapitalak berreskuratzearen, ondasun berriak ahalik eta lasterren saltzeko merkatu bakarra behar duen bezala, produkzioarako era askotako lurraldeak ere behar ditu, eta horrek lurralde espezifiko edo erregioetako ezaugarrien esangura handitzen du (Boisier, 2005).

#### **3.2. Lehia ereduaren aldaketek lurraldeei loturiko aktiboak indartzen dituzte**

Globalizazioaren itzalean ingurune lehiakorren eraldaketa sakona gertatu da. Lehiak planteaturiko baldintzak ugariagoak eta konplexuagoak dira lehenagoko garaiekin alderatuta. Lehia biziagotu egin da globalizazioan arrazoi ezberdinengatik: garapen bidean dauden herrialde asko ondasun manufakturatuen ekoizle eta esportatzaile garrantzitsu bihurtu dira; gero eta ondasun gehiagorentzat merkatuak globalizatu egin dira; eskaria dibertsifikatu egin da eta ondasunaren bizitza-zikloak laburtu; berrikuntza erritmoa azeleratu egin da, merkaturatze epeak eta amortizazio epeak murriztuz, eta ondorioz I+G kostuak handitu egin dira, enpresen arteko kooperazioa erakargarria bilakatu; ondasun estandarizatuen serieko ekoizpena krisian murgilduta kalitatean eta bereizte estrategiak produkzioarako antolaketa eredu berriak sortu dira (Ohnismoa edo Toyotismoa kasu); ondasun eta zerbitzuen ekoizpenean berrikuntza erradikalak ugaltu egin dira (mikroelektronika, bioteknologia, ingeniariatza genetikoa, material berriak edota antolaketa kontzeptu berriak); teknologiaren konplexutasuna handitu egin da eta espezializazio zaharrekin apurtuz, esparru ezberdinetako ikerketak integratzea beharrezkoa suertatzen da, honek eragile edo herrialde bateko gaitasunak gaintzen dituelarik; informazio eta komunikazio teknologia berrien bitartez kudeaketa zein prozesamendu denbora eta kostuak nabarmen murriztu egin dira, besteak beste.

### **3. Kapitulua. Lurraldearen garrantzia hartzea. Adierazleak eta arrazoiak**

---

Bestaldetik, globalizazio neoliberalarekin hainbat faktore produktiboen mugikortasun ahalmenean alderantzikatze erradikala antzematen da. Fordismoaren garaian kapitala nazioarte mailan erlatiboki mugiezina bazen eta teknologia eskuragarriagoa bazen (estadio helduetan bederen), globalizazioarekin errealitate hori irauli egiten da: kapital-mugimenduak liberalizatu egiten dira mundu mailan, eta teknologia gero eta gutxiago da faktore erdi-publiko eta unibertsalki eskuragarria. Prozesu horren ondorioz lurraldearen ezaugarritze ekonomikoa sakonki aldatzen da. Lurraldea baliabide produktibo orokorren stock gisa ulertzen zuen paradigma eta lurraldeen arteko lehia faktore estatikoetan, abantaila konparatiboetan alegia, oinarritzen zuen paradigma indarra galtzen doaz. Bere ordeztan, lurraldea, baliabide espezializatuak eta abantaila kooperatiboak, abantaila ukiezinak batez ere, sortzeko ingurune aktibo gisa ulertzen duen paradigma azaltzen da. Paradigma horren arabera, lurraldeen arteko lehia baliabide berriak sortzeko eta kostu, kalitate eta berrikuntzari dagokionez eraginkortasun inguruneak sortzeko gaitasunean oinarritzen da (Vázquez Barquero, 1999b).

Ingurune berri horretan posizio lehiakor iraunkorrari eusteko enpresa batek erabiltzen dituen gaitasunak abiada handiz eraldatzen dira. Eguneko ingurunean, ohiko faktore produktiboak (baliabide naturalak, lan-esku merkea, finantza-kapitala) ez dituzte abantaila iraunkorrek eskaintzen (Simmie, 2002), liberalizazio prozesuek zein garraio eta informazio teknologien aurrerapenak faktore horiek denon eskura jarri dituztelako. Ezein herrialdek ezin du bere garapena oinarritu aldeko zaizkion kostu edota natura-baliabideen horniduratik eratorritako abantailetan soilik. Beste era batera esanda, fokua abantaila konparatiboetatik abantaila lehiakorretara mugitzen da, hau da, ekoizpen-kostu erlatiboetatik ekoizpen-prozesuaren egiturazko alderdietara (Nielsen, 2000).

Herrialdean ugariak diren faktoreak era intentsiboan erabiltzen dituzten jarduera ekonomikoetan espezializatzea babesten duen abantaila konparatiboen teoriak bi muga nagusi ditu: batetik, kontzeptualizazio estatikoa da, oinordeturiko faktoreei mugatzen baitu garapen aukerak; eta bestetik, eskala-ekonomia beherakorrak eta herrialde ezberdinetan teknologia baliokideak daudela suposatzen du. Ezagutzaren faktorea lehiakortasunerako gakotzat jotzen denean aipaturiko muga horiek agerian azaltzen zaizkigu, ezagutza eraiki eta metatu daitekeen faktorea delako, eta faktore horren gainean eskala-errendimendu hazkorrek lortu daitezkeelako. Aipaturiko muga horiek eta azken hamarkadetan lorturiko ebidentzia enpirikoak erakutsi dute abantaila konparatiboen teoria ez zela nahikoa merkataritzaren joerak ulertzeko eta paradigma berriak ordezkatu izan da. Abantaila lehiakorrean oinarrituriko paradigma berriak onartzen du herrialdeek eta lurraldeek beraien abantaila konparatiboa eraiki eta hobetu dezaketela (Aranguren, Magro, Navarro, & Valdaliso, 2012).

Paradigma berriaren arabera, erregioetan txertatuta dagoen ezagutza eta berrikuntza gaitasuna bilakatu omen dira lehiakortasunerako gakoak (Maskell & Malmberg, 1999b), nahiz ez bakarrak aurrerago ikusiko dugun bezala. Ezagutza eta, batez ere, ikasketa prozesuak ez dira faktore klasikoak bezain mugikorrak. Ezagutza erabat kodifikagarria eta esplizitua balitz edozein lekura igorri ahal izango litzateke, baina ezagutzak badu izaera tazituzko osagai garrantzitsua (Polanyi, 1966) mugikortasuna

### **3. Kapituluua. Lurraldearen garrantzia hartzea. Adierazleak eta arrazoiak**

---

zailtzen diona. Ezagutza tazitua norbanakoen trebetasun eta antolakundeen errutina eta prozeduretan txertaturik dago, baita ingurunean, enpresak elkar konektatzen dituzten harremanetan eta ingurune instituzional zabalagoan ere (Malmberg & Maskell, 1997). Ondorioz, ezagutza tazituaren transmisioak pertsonen arteko interakzioa eta nolabaiteko bizikidetzak behar du (Lundvall, 1992b), baita konfiantza eta ulermena sortzeko lagungarri diren hainbat aldagai: komunikazio-kodea, konbentzio eta arauak... Horrek guztiak eta giza-kapitalaren mugikortasun apalak, gertutasuna funtsezko bilakatzen dute ezagutza tazituaren sorreran, transmisioan eta partekatzean.

Ezagutza tazituaren faktorearen eraginez, esparru geografiko mugatuetan eta partikularki erregioetan berezkoa den gertutasuna aintzat hartzeaz gain, tokiko abantaila lehiakorren eraikuntzan beste dimentsio sozio-ekonomiko batzuek ere indartu egin dira. Ekoizpen-faktore klasikoetan oinarritu diren ‘hard’ produktibitatez gain, ‘soft’ produktibitateak azalarazi dira, hala nola, langileriaren kalitatea eta trebetasunak (giza-kapitala), sare sozialen eta marko instituzionalaren hedadura, sakontasuna eta norabidea (kapital sozial/instituzionala), kultur-aktiboen hedadura eta kalitatea (kapital kulturala) eta talde sortzaile eta berritzaile baten presentzia (ezagutza eta kapital sortzailea) (Kitson, Martin, & Tyler, 2004). Storper-en (1997b) hitzekin esanda, lehiakortasun erregionalaren gaian atentzio-fokua harreman komertzialetatik harreman ez komertzialetara pasatu da. Faktore ez ekonomikoak, hala nola, faktore kognitibo, sozial, kultural eta instituzionalak, erabakigarriak bilakatu dira ezagutza sortzeko, ikasketarako eta garapen ekonomikorako. Faktore horiek guztiak lurraldearen gaitasun eta berezitasunei erabat lotuta dauden heinean, lurraldea eta erregioa abantaila lehiakorrak eraikitzeke gune indartua bihurtzen dira. Lawson-ek (1999) azpimarratzen duen bezala, faktore mota horiek iraunkorragoak eta zehaztasun gutxiagokoak dira, airean baleude bezala, baina horregatik preseski dira beste erregio batzuegatik imitatu edo kopiatzeko zailago, eta faktore bakunetan bihurtzen dira.

Mundu mailan lehiaren eredu berri horrek, erregioetako markoan bereziki garatu daitezken abantailen (bir)deskubrimenduaz gain, lehiakortasuna ulertzeko gerturapen sistemikoak bultzatu dituzte, non erregioetan bereziki landu daitezken faktoreak eta prozesuak barneratzen diren (Aranguren & Wilson, 2014). Lehiakortasunaren gerturapen sistemiko horien artean bi erabiliko ditugu aurreko baieztapena sostengatzeko: batetik, Michael Porter-en ‘Lehiakortasunaren diamantea’, hastapenean estatuei aplikatua, baina jarduera ekonomiko gehiena erregio mailan ematen dela onartu ostean, erregioei edota klusterrei batik bat aplikatu izan zaiena. Bestetik, Alemaniako Garapen Institutuak garatu duen Lehiakortasun Sistemikoaren kontzeptua. Gure asmoa ez da bi gerturapen horien deskribapen sakona egitea, baizik eta erregioak edo lurraldeak abantaila lehiakorren eraikuntzan eduki dezaketen esangura adieraztea.

Porter-en (1990) ustez lurralde bateko jarduera ekonomikoa eta produktibitatea hiru faktore moten bitartez esplikatuta daiteke: batetik, baliabideen hornikuntza (baliabide naturalak, kokatze geografía eta tamaina); bestetik, faktore makroekonomikoak (azpiegitura sozialak eta instituzio politikoak; politika makroekonomikoa); eta azkenik, faktore mikroekonomikoak (enpresen estrategia eta eraginkortasunaren sofistikaioa);

klusterren garapena; negozioetarako ingurunearen kalitatea). Lehenak oinordetzan hartuak direnez eta bigarrenak neurri handi batean erregioaz gaindiko markoetan erabakitzen direnez eta herrialde bateko erregioetan ematen diren produktibitate diferentziak esplikatu ezin dutenez, abantaila lehiakorrek eraikitzeke aukerak eta gaitasunak plano mikroekonomikoan kokatu zituen. Azken plano hori, ingurune mikroa alegia, aztertzeke sortu zuen Porter-ek Lehiakortasunaren Diamantearen tresna analitikoak.

Oinarrizko diamante horrek elkar loturiko lau ertzetan antolatzen ditu lehiakortasunari eragiten dioten faktore mikro guztiak<sup>13</sup>: ekoizpen-faktoreen baldintzak, enpresa-estrategia eta norgehiagokarako ingurunea, laguntzako eta erlazonaturiko industriak, eta eskariaren baldintzak. Lehiarako faktoreen sorkuntzan eta kontsolidazioan erregioetatik propio eragin daitezkeenak nabarmendu behar dira. Esate baterako, lehen erpinean kokatzen dituen ekoizpen-faktoreen baldintzei dagokionez, Porter-en iritziz, oinarrizko faktoreak edota oinordetzan hartutako faktoreak baino, faktore aurreratuak eta sortuak (informazioaren transmisiorako azpiegiturak, langile oso prestatuak eta diziplina sofistikatuetan unibertsitate-ikerketak, esate baterako) dira garrantzitsuagoak posizionamendu altuagoa eta lehiakortasun iraunkorragoa lortzeko. Bigarren erpineko enpresa-estrategia eta norgehiagokarako baldintzei dagokionez, hein handi batean erregioaz gaindiko esparruetan definitu arren (hala nola, benetako lehiarako baldintzak eta pizgarri egokien existentzia) administrazio publiko erregionaletatik, deszentralizazio prozesuen ondorioz, baita eskuduntzen *de facto* gain hartzearen ondorioz, gero eta ekimen gehiago bultzatu ohi da enpresen posizionamendu estrategikoa hobetzeko (nazioartermate politikak, I+G+b bultzatzeko laguntza fiskal eta finantzarioak, ingurumen arategi zorrotzak...). Hirugarren erpinean kokatzen dituen laguntzako eta erlazonaturiko industriei dagokionez, aglomerazio enpresarialen esparruan jardun duten Alfred Marshall eta distritu industrialen inguruko pentsalariei jarraiki, eremu geografiko zehatzetan erlazonatzen diren eta elkarri laguntzen dioten industrien existentzia lehiakortasunerako iturritzat jotzen du. Aglomerazio edo kluster horietan sortzen diren kanpokotasunek bertako enpresen lehiakortasuna hobetzen baitute, bai hornitzaile eta ondasun eta zerbitzu kualifikatuen hornitzaileen arteko hartu-eman komertzialen bitartez, bai ideia berritzaileen iturri direlako, bai lehia eta kooperazioaren koexistentzi emankorra ahalbideratzen duelako. Azkenik, diamantearen laugarren erpinean, tokiko eskari sofistikatu eta zorrotzaren existentziari garrantzia azpimarratzen dio, beste leku batzuetako eskarira aurreratzea ahalbideratzen baitu eta Aalborg-eko eskolak ikertu dituen ekoizle-erabiltzaileen arteko harremanak (*learning by using*) berrikuntzen iturri bilakatzen baitira.

Erpin edo faktore bakoitzaren esangura ezberdina izan ohi da lurraldearen garapen mailaren arabera. Porter-en (1998a) iritziz lurralde batek lehiakortasun mailan gora egiten

---

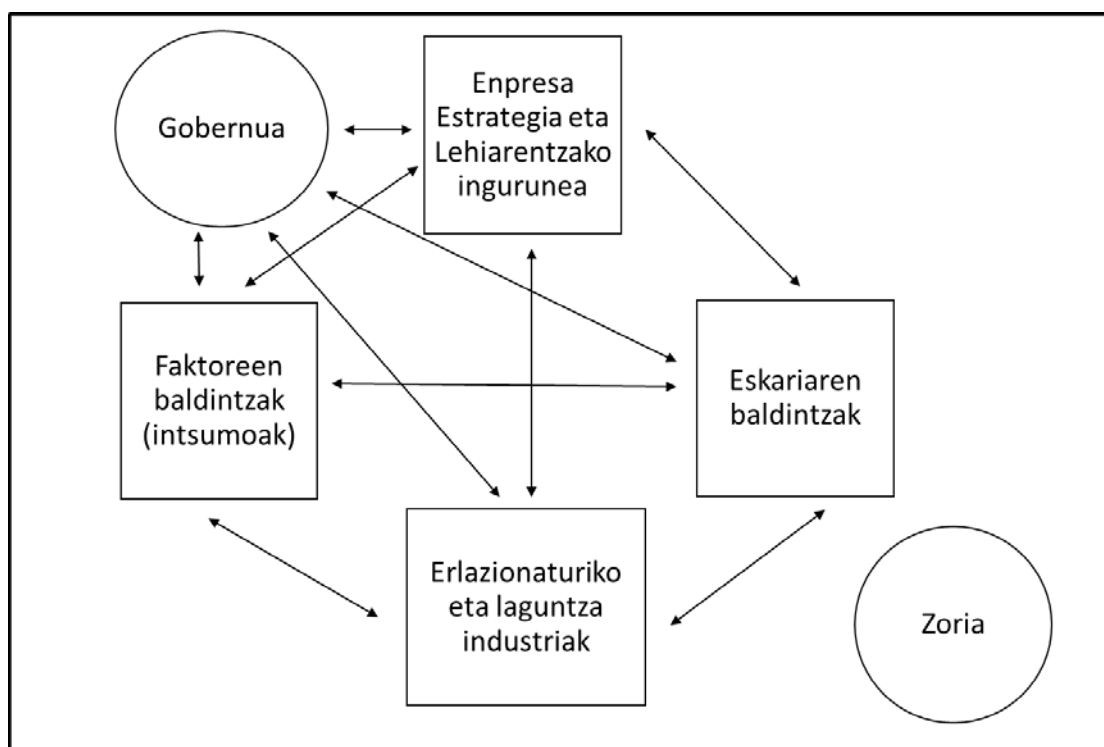
<sup>13</sup> Eredu aurreratuagoetan ertz gehiago gehitu dira, hala nola, gobernua, zoria edota lankidetzaren sustapenerako erakundeak. 3.1. Irudian Rugman-en (1991) bertsioa hautatu dugu Lehiakortasunaren Diamantearen bertsio aurreratuago bat adierazteke.



### 3. Kapituluak. Lurraldearen garrantzia hartzea. Adierazleak eta arrazoak

du hiru estadio nagusietatik igaroz: hasiera batean, ekoizpen-faktore tradizioaletan oinarritutako ekonomiek lehen erpinean izan ohi dute indargunea, batez ere faktoreen kostuei lotuta, kualifikazio edo berezitasunei baino. Bigarren etapa batean, non inbertsioan oinarritzen den garapena, kalitatezko ondasun eta zerbitzu estandarizatuak era eraginkorrean produzitzeko gaitasuna litzateke lehiarako abantaila. Bigarren mailako lurraldeek bigarren, eta neurri apalagoan hirugarren erpinean aurrerapenak egin ohi dituzte, baina gabezia ugariekin hala eta guztiz ere. Aldiz, hirugarren estadioan, non ekonomia berrikuntzan oinarritzen den, munduko teknologiaren muga kokatzen diren ondasun eta zerbitzuak sortzeko gaitasunean datza lehiarako abantaila. Maila horretan diharduten lurraldeek ezin dituzte ahuldade sakonak izan ezein erpinetan, eta, berez, diamante konplexu, dentsu eta aberatsagoa izan ohi dute, eta lehiaren eredu berriei erantzuteko gaitasun handiagoa ere ondorioz.

Irudia 3-1. Lurralde Lehiakortasunaren Diamantea.



Iturria: Rugman, 1991.

Lehia eredu berriei egokitzen den, lurraldean errotzen den eta ikuspegi sistemikoa duen bigarren gerturapena Alemaniako Garapen Institutuko lan akademikoetan oinarritzen da. 1990eko hamarkadatik aurrera ikuspegi berria garatzen joan zen “lehiakortasun sistemikoa” kontzeptuaren inguruan.

Begirada sistemikoaren iritziz, lehiakortasun industrialak ez da espontaneoki sortzen ingurune makroaren aldaketarekin, ez eta ‘mikro’ mailako enpresa espirituari soilik errekurritzen. Estatua, enpresak, bitarteko erakundeak eta gizartearen antolaketa-

### **3. Kapituluua. Lurraldearen garrantzia hartzea. Adierazleak eta arrazoiak**

---

ahalmenaren artean eraikitzen den interakzio konplexu ta dinamikoaren emaitza da (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1994). Modu horretan, lehiakortasunaren nozio sistemikoak ulertzen du norbanakoen esfortzuek, nahiz beharrezko baldintza izan helburua lortzearren, halabeharrez enpresen ingurunea osatzen duten alderdi ugarien laguntza behar dutela: bai azpiegitura fisikoa, aparatu zientifiko teknologikoa, hornitzaile eta azpikontratisten sarea zein banaketa eta salmenta sistemak, bai balore kulturalak, erakundeak eta abar (Kosacoff & Ramos, 1997).

Kontuan izanda lehiakortasuna gizarteak bere burua antolatzen duen moduetan, bere instituzio orokor eta espezifikoetan alegia, sustraitzen dela, Messner-ek (1996) antolaketa sozial horren lau maila analitiko proposatzen ditu, lehiakortasunerako funtsezkoak kontsideratzen dituenak: ohikoak diren ‘makro’ eta ‘mailak, eta berriak diren ‘meta’ eta ‘meso’ mailak. ‘makro’ mailan, hein handi batean erregioen eskuduntzetatik kanpo geratzen diren politika ekonomikoak barneratzen dira: aurrekontu, diru, zerga, lehia, kanbio-tasa eta merkataritza-politikak esate baterako. ‘Mikro’ mailan, enpresa esparruan zehazten diren kudeaketa ahalmena, enpresa-estrategiak, berrikuntzaren kudeaketa, produkzioaren ziklo osoaren praktika hoberenak (garapena, produkzioa eta salmenta), teknologia lankidetzarako sareetan integrazioa, enpresa-logistika edota hornitzaile, ekoizle eta erabiltzaileen arteko interakzioa barneratzen ditu.

‘Meso’ mailan, enpresen esfortzuak bultzatzeko, elkarren osagarri izateko eta biderkatzeko gai izango den ingurunea eratzeko aldagaiak barneratzen ditu, hau da, eskala ezberdinetan (estatua, erregio, lokala) ematen diren politika mota ezberdinak: azpiegitura fisiko eta industrial, hezkuntza, teknologia, eta inportazio eta esportazioen politika selektiboak esate baterako. Azkenik, ‘meta’ mailan, integrazio soziala bideratzeko eta eraldaketa beharrezkoen norabideari buruzko adostasunak lortzeko gizarte baten gaitasunean eragiten duten faktoreak aztertzen dira, hala nola, faktore soziokulturalak, balore-eskala, antolaketa politiko, juridiko eta ekonomikoko oinarriko patroiak, edota gaitasun estrategiko eta politikoa.

Nahiz eta Messner-ek (1996) ‘meso’ mailan kokatzen diren instituzioen garrantzia azpimarratu, bere ustez bertan sortzen eta kudeatzen baitira imitatzekeo zailak diren abantaila lehiakorak, bi alderdi nabarmendu behar dira: batetik, analisi porteriarran esaterako, ohikoak diren hiru analisi mailez gain (mikro, ‘meso’ eta makroa alegia) ‘meta’ maila gehitu izanak, azentua ezartzen du epe erdi eta luzerako garapen estrategia espaziala eragile ezberdinen artean definitu, adostu eta kudeatzeko gaitasunean (bide batez aipa dezagun Sotarauta-en (2004a) “gaitasun dinamikoen” kontzeptuari lotu daitekeela, ikus 5.3.1. atala). Bestetik, ‘meso’ eta ‘meta’ mailako faktoreak moldatzeko, baita ‘mikro’ mailako jokaeratan eragiteko ere, eskala ahalmentsuak bilakatzen dira erregioak edota espazio lokalak, gertutasun fisiko, sozial eta kulturalak ahalbidetzen dutelako potentzialtasun eta eraginkortasun handiagoko eragina.

Aipaturiko bi ikuspegi sistemiko horiek erregioan kokatzen dituzte lehia eredu berriei erantzuten dizkioten abantailak eraikitzekeo espazioa edo markoa. Berez, 1990eko hamarkada arte erabilitako politika industrial, teknologiko eta erregional tradizionalak

emaniko emaitza kaxkarren ondorioz indartuko dira begirada sistemiko horiek. Ordura arte, politika tradizionalak txapeldun estatalen hautaketan edo zenbait sektoreei bideratutako babes diskriminatzaileetan zentratu ziren, baita berrikuntzaren eskema linealean oinarritutako I+G sostengu politiketan eta erregio atzeratueta bideratutako baliabide publikoen transferentzian ere. Laugarren kapituluuan ikusiko dugun bezala, politika horiek ez ziren pentsatu bezain emankorrak izan, eta lehiakortasun eta berrikuntzaren sustapena nagusitzen joan zen norabide nagusi bezala (Navarro, 2009). Ingurune horretan sendotu ziren garapenerako gerturapen sistemikoak, eta lehiakortasuna eta berrikuntza funtsean plano erregional eta lokalean erabakitzen direla hedatu egin zen (OECD, 2001c; OECD, 2007a; Cooke & Morgan, 1998). Horren froga da munduan zehar berrikuntza eta lehiakortasun politikek eta deszentralizazio prozesuek biderkatu izana (Rodríguez-Pose & Gill, 2003; OECD, 2001b; OECD, 2007b).

#### **3.3. Gertutasun fisiko/kulturala eta tokiko instituzioak klabeak dira abantaila lehiakorrak eraikitzerako orduan**

Hainbat pentsalariak gertutasun geografikoaren garrantzia azpimarratu dute enpresen lehiakortasunaren iturri gisa. Horren isla da azken hamarkadetan sorturiko edo indarberituriko hainbeste kontzeptu: aglomerazio ekonomiak, sinergiak, eraginkortasun kolektiboa, ikasketa kolektiboa, berrikuntza interaktiboa, sareak... Esan daiteke harreman estuetan oinarritutako kolaboraziorako gaitasunak aberastasunaren iturri seinalatzen direla. Zentzu horretan autore ezberdinek lurralde-kanpokotasun espezifikoa identifikatzeko adjektibo ezberdinez izendatzen dituzte kapital edo aktibo kontzeptuak: Storper-ek harreman-aktiboak; Konvitz-ek edota OECD-k lurralde-kapitala; Boisier-ek kapital sinergikoa; Camagni-k harreman-kapitala; edota Putnam-ek gizarte-kapitala (Boisier, 2005).

Gertutasun geografikoa lurralde batean gertatzen da, eta esanahi fisiko hutsaz gain, partaidetza sentimendua, identitatea eta egunerokotasunak sortzen dituen harremanen eragina barneratzen du. Orokorrean esan daiteke, gertutasun geografikoa beste gertutasun mota batzuekin batera lotzen dela, hala nola, gertutasun kognitiboa, antolaketa gertutasuna, instituzio gertutasuna edo gizarte-gertutasuna. Gertutasun mota horiek guztiek gertutasun fisikoari giza edo gizarte osagaiak barneratzen dizkiote, prozesu edota esparru ezberdinetan atentzioa ezarriz. Gertutasun kognitiboak (Antonelli, 2000; Cantwell & Santangelo, 2002; Nooteboom, 2000), ezagutza eta berrikuntza sortzeko eragile saretuen harremanak jasotzen ditu; antolaketa-gertutasunak (Gilly & Torre, 2000), ikuspegi orokorrangoan ingurune bateko aktoreen arteko harremanak; gertutasun instituzionalak (North, 1990), maila ‘makro’, ‘mikro’ eta ‘mesoan’ definitzen diren joko arauak eragileen arteko harremanetan dituzten eraginak; eta gizarte-gertutasunak (Boschma, 2005) ‘mikro’ mailan konfiantza irizpideak, kultura eta partekaturiko baloreen eragina harremanetan. Storper-en (1998: 14. or.) hitzetan, “globalizatzen ari den ekonomia batean, lurralde ekonomiak ez dira sortzen input-output

harremanen gertutasunagatik soilik, batik bat trukagarriak ez diren harreman-, antolakunde- eta teknologia-alderdiei buruzko dimentsioetan gertatzen den gertutasunagatik baizik. Abantaila nagusiak ez dira materialak dagoeneko, erlaziozkoak baizik”.

Tokiko esparruaren indarberritzearen isla, literaturan eskura ditugun hainbat proposamen analitikoetan antzeman daiteke. Datozen lerroetan gertutasuna edota tokiko instituzioen eragina osagai zentralizat jotzen dituzten proposamen horietako batzuk garatuko ditugu laburrean.

#### **3.3.1. Alfred Marshall, kanpokotasunak eta distritu industrialak**

Nahiz eta XVIII mende arte atzera egin genezakeen, Cantillon (1680-1734) pentsamendu ekonomiko espazialaren aitzindari gisa kokatuz (Scheifler Alacano, 1991), Alfred Marshall-en lanean aurki ditzakegu egungo hainbat proposamen analitiko indartsuen zutabe teorikoak. Bere kanpokotasun edo kanpo ekonomien eta errendimendu hazkorren inguruko teorizazioek eragina izan dute bai industria-distrituen inguruko proposamen analitikoetan (Becattini, 1986; Bellandi, 1986), bai Krugman-ek (1981) hauspotutako Ekonomia Geografiko Berrian, bai Hazkunde Endogenoaren Teoria berrietan (Romer, 1986; Romer, 1987; Romer, 1990b; Lucas, 1988) eta berrikuntzaren arloan luzatu diren eraikuntza analitiko ugarietan ere.

Alfred Mashall-ek XIX. mendean herri espezifikoko ematen ziren industria espezializatuen kontzentrazioak aztertu zituen, hala nola, Lancashire-ko ehungintza-distritua edo Sheffield-eko metalgintza distritua. Azterketa horietan antzeman zuen antzeko ezaugarriak zituzten enpresa txiki eta ertainak ekoizpen prozesu konplexu bateko fase ezberdinetan espezializatzen zirela. Era horretan industria-sistema horrek, distritu barneko eskala ekonomiak eta enpresa bakoitzari kanpoko zaizkion ekonomiak era bateratuan ustiatzen ditu (Costa Campí, 1988). Kanpoko ekonomietan oinarritzen den planteamendu horrek bateragarriak egiten ditu lehia eta errendimendu hazkorren presentzia, ordura arteko ekonomia neoklasikoak ezinezkotzat jotzen zuena. Distritu barneko enpresak txikiak dira eta merkatuak lehiakorrak, baina lurralde aglomerazioak sortzen dituen kanpo ekonomien bitartez, enpresek eraginkortasuna hobetzen dute, produkzio-kostuak murrizten dituzte eta merkatu lehiakorretan arrakasta lortzen dute nahiz eta ezin dituzten barne eskala-ekonomiak ustiatu (Sanromá i Meléndez & Ramos Lobo, 2002).

Marshall-en azterketetan Distritu Industrialen dimentsio espaziala azpimarratuta geratzen da. Bere jarraitzailek kontsidera daitezkeen teorikoen artean gertutasun espaziala aglomerazio eremuen arrakastarako faktore garrantzitsutzat jotzen da (Brusco, 1982; Sabel, 1989; Sforzi, 1990; Becattini, 1989; Dei Ottati, 1995). Era agerikoan kontuan hartu zuen harreman eta prozesu sozio-kulturalak barneratzen zituen espazioak jokatzen zuen papera. Aglomerazio ekonomiek lurralde-izaera dute, funtzionalaz gain

### **3. Kapitulua. Lurraldearen garrantzia hartzea. Adierazleak eta arrazoiak**

---

(Asheim, 1994), hau da, gertutasun geografikoak, identitate kultural komunak eta historia partekatuak kanpokotasun horien sorrera ahalbidetzen dute, ez soilik enpresen arteko input-output saleroste harremanek. Gertutasunak garrantzia hartzen du, bi aldetatik begiratuta batez ere: batetik, enpresa auxiliarrak eskaintako bitarteko ondasun eta zerbitzuei esker bitartekaritzako kanpo ekonomiak sortzea ahalbideratzen du eta enpresen kontzentrazioa espaziala edo aglomerazio efektuak eragiten ditu; bestetik, distrituaren espezializazioak jarduera zehatzen inguruan tradizio produktiboaren sorrera, “atmosfera industriala” Marshall-en hitzetan, ahalbideratzen du. Tradizio horrek, gizarte-harremanak baldintzatzeaz gain, aglomerazioko kanpo-ekonomiak sortzen ditu, bai know-how espezializatua metatuz, bai ideia eta informazioaren zirkulazioa erraztuz ehun sozial dentsoko sare informalak bidez. Era horretan berrikuntza eta ezagutza teknologikoen zabalkundeari mesede egiten zaio (Bellandi, 1986).

Enpresek beraien arteko kontzentrazio espazialek lortzen dituzten abantailak antzematerako orduan Marshall-ek (1920) hiru motako kanpokotasunak identifikatu zituen: lan-merkatu espezializatu eta partekatuaren garapena, zerbitzu batzuen kostuak komunean partekatzeak aukera eta antolaketa eta teknikari buruzko informazioaren fluxua erraztea. Hiru kanpokotasun horiek ez dira mugikorak, hau da, enpresa batek aglomerazioa edo distritua uzten badu ezingo ditu abantailak mantendu.

Hazkunde ekonomikoarengan eta enpresen lokalizate erabakiengan kanpokotasunak duten eraginari buruzko hausnarketa teorikoak erreferentzi marko emankorra eskaintzen du tokiko zein erregio garapen ekonomiko prozesuen azterketarako. Hori dela eta, datozen lerroetan lurraldeari lotutako kanpokotasunen motak eta ezaugarriak aztertuko ditugu modu azkar batean.

Literaturan kanpokotasunak sailkatzeko bi irizpide nagusi erabili ohi da. Batetik, Scitovsky-k (1954) diruzko kanpo ekonomiak eta kanpo ekonomia teknologikoak bereizi zituen. Lehenak enpresen arteko trukean sortzen dira eta input-en kostuen murrizketetan antzematen dira; merkatuan arrastoa uzten dute alegia. Bigarrenak enpresen arteko difusio teknologikoan dautza eta zailagoak dira neurtzeko merkatuko transakzioen bitartez gauzatzen ez direlako. Sailkapen horri Oughton eta Whittam-ek (1997) hirugarren kanpokotasun mota bat gehitu die, kanpo ekonomia kolektiboak deiturikoak. Azken kanpokotasun horiek, ikerketa, garapen teknologikoa, langileen formazioa, ondasunen promozioa edo esportaziorako sareen eraketa bezalako ekimenetan kostu finkoak murrizteko hainbat enpresek kooperatzen dutenean sortzen dira.

Bigarren sailkapenak kanpokotasun estatiko eta dinamikoaren artean multzokatzen ditu (Glaeser, Kallal, Scheinkman, & Shleifer, 1992). Kanpokotasun estatikoek, kanpo efektuen ustiapenagatik eratorritako kostu murrizketa edota produktibitate irabazien pizgarriak erabiltzen ditu enpresen kokatze abantailak adierazteko. Baina abantaila horiek kanpokotasunaren aprobetxamenduarekin batera agortzen dira. Hori dela eta, produktibitatearen igotze prozesu iraunkorra ezin dute sostengatu. Aldiz, kanpokotasun dinamikoek jarduera ekonomikoaren produktibitate hazkunde iraunkorrak bultzatzen dituzte eta horien artean ezagutza kanpo efektuak (“*knowledge spillovers*”) dira

### **3. Kapituluua. Lurraldearen garrantzia hartzea. Adierazleak eta arrazoiak**

---

aztertuenak, hau da, berrikuntzen hedapena errazten duten eragile ekonomikoen arteko informazio fluxuetatik eratorritako produktibitate-hazkundeak.

Bi sailkapen horien artean antzekotasunak antzeman daitezke, kanpokotasun teknologikoak izaera dinamikoa baitute, eta diruzko kanpokotasun esanguratsuenak, aglomerazio ekonomiak alegia, izaera estatikoa baitute. Hala ere, kointzidentzia ez da erabatekoa, diruzko kanpokotasunak aldizka elementu dinamikoak barneratzen dituelako eta kanpokotasun teknologikoak bere ohiko proiektzio dinamikoa gabe aurkeztu daitezkeelako. Hala eta guztiz ere, aurrera jarraitzeko ez dugu sailkapen bat aukeratu beharrik<sup>14</sup>, bere izaeraren arabera, nagusi diren bi kanpokotasun multzo aztertuko ditugu: batetik aglomerazio ekonomiak eta bestetik, ezagutza ekonomiak edo “knowledge spillovers”.

i) Aglomerazio ekonomiek jarduera ekonomikoaren kontzentrazio geografikoa adierazten dute. Enpresa barruko eskala-ekonomiez haratago, kontzentrazio hori ekoizpen kostuen murrizketa edota merkatuari hurbil zaion kokagunearen bilaketaren emaitza litzateke. Arrunki bi motako ekonomiak bereizi ohi dira: lokalizazio ekonomiak eta urbanizazio ekonomiak (Hoover, 1937).

a. Lokalizazio ekonomiak, industriek behar dituzten hainbat input-en presentziagatik erakarpen efektuak biltzen ditu. Lokalizazio ekonomien horien artean garrantzitsuenak, Marshalllek berak aipatutakoak dira: bitarteko faktoreen erabilgarritasuna eta lan-merkatu espezializatuaren existentzia.

i. Sektore bateko enpresek bitarteko ondasun edo zerbitzuak eskaintzen dizkieten hornitzaileengandik gertu ezartzerakoan garraio kostuetan aurrezten dituzte eta hornitzaileekin harreman estuagoa lor dezakete. Horrek eremu geografiko zehatzetan espezializazio produktiboko fenomenoak eta efektu metagarriak sorrarazten ditu hornitzaile eta bezeroen arteko erakargarritasun eraginez. Dena den, kanpo ekonomia horien existentzia bitarteko ondasun eta zerbitzuen eta azken ondasunen garraio-kostuen egituraren arabera izango da. Bestalde, hainbat autoreek azpimarratu dute enpresa-zerbitzuen existentziak kanpokotasunak sor ditzakeela, hainbat aktibo partekatuak eskura dituztelako aglomerazioko enpresek (Hagen & Hammond, 1994).

ii. Industria bateko enpresak espazioan kontzentratzen direnean esku-lan espezializatuari merkatu ziuerra eskaintzen diote eta bide batez, langile kualifikatuak behar dituzten enpresak kontzentrazio industrial horietan kokatzen dira lan merkatu espezializatuaz baliatzeko. Beste era batera esanda, industria kontzentrazioak lana

---

<sup>14</sup> Bi sailkapen hauen egokitasunaren inguruko eztabaidan murgiltzeko Sanromá eta Ramos (2002) irakurtzea gomendatzen dugu.

bilatzeko kostuak eta kaleratze zein kontratatze kostuak murrizten ditu (David & Rosenbloom, 1990; Krugman, 1992; Arando, Gago, Podivinsky, & Stewart, 2012), ziurgabetasuna murriztuz.

Orokorrean esan daiteke hainbat enpresek hainbat input partekatzen dituztenean, bitartekoak nahiz oinarrizkoak, eta input horiek mugikortasun kostu altuak dituztenean, joera badagoela kontzentrazio geografikorako. Era horretan, sektore berdineko enpresak zergatik lehiak sortuko lituzkeen indar zentrifugoei aurre egin eta espazioan gertu kokatzen diren esplikatu daiteke. Hala ere, kontzentrazio geografikoa adierazteko bai, baina hazkunde ekonomikoaren gaineko efektua desagertu egiten da behin enpresa berrien kokapena galgaten denean (Glaeser et al., 1992; De Lucio, 1997). Hortaz, industria edo sektore gazteen kasuan, non enpresa berriak sortzen ari diren, efektu dinamikoa antzeman daiteke, lokalizazio ekonomia horien probetxuak produkzioaren eta enpleguaren hazkundera suspertu dezakeelako.

b. Urbanizazio ekonomiak, bestalde, produktibitate hazkundera sorrarazten ditu tokiko eskari indartsuaren ondorioz. Espazioan populazio eta jarduera industrialaren kontzentrazioak sorturiko eskari zabalari erantzuterako orduan, amaierako ondasunen garraio kostuak murriztu daitezke eta merkatuarekin kontaktua hobetu daiteke eskaria dagoen gune urbanoetan kokatuz.

Hirietan kontzentratutako industriaren hazkundera ondorio positiboak ditu soldatetan, populazio berriaren erakarpenean eta merkatuaren hazkundera. Horrek hiriaren erakargarritasun hobetzen du industria edo jarduera berrien kokagune gisa, eta sare produktiboaren dibertsifikazioari mesede egiten dio, hainbat ikerketa enpiriko adierazten duten bezala (Glaeser et al., 1992; Fundación de Estudios de Economía Aplicada, Centro de Estudios de Planificación (Barcelona), Instituto Vasco de Estudios e Investigación, & Institut Valenciá de Investigacions Económiques, 1995; De Lucio, Herce, & Goicolea, 1996).

Eredu espazial batean lokalizazio eta urbanizazio ekonomiak batera kontsideratuz, jarduera ekonomiko eta populazioaren aglomerazio espaziala esplikatu daiteke (ikus Krugman, 1992). Lokalizazio ekonomiek kontzentrazio industrial espezializatuak bultzatzen dituzten bitartean, urbanizazio ekonomiek dibertsifikazio industrial indartzen dute, bi indar horiek bata besteari gainjarriz. Hala ere, ezin ahaztu hiriak ez direla etengabe hazten, eta kontrako indarrak badaudela. Aglomerazio desekonomiak arduratzen dira horretaz: garraio kostuen igoerak, kutsadura, inflazioa, lan-eskuaren edota bitarteko inputen garestitzea... (Mendiola, González, & Cebollada, 2015).

ii) Kanpokotasun teknologikoak, literaturan “*knowledge spillovers*” edo “*technological spillovers*” izenez ere ezagunak, enpresen artean ematen diren informazio eta teknologia-fluxuen bitartez eratortzen dira. Teknologia eta

ezagutzen difusiorako pertsonen arteko komunikazioa funtsezkoa da eta gertutasuna kasu ugarian ezinbestekoa bilakatzen da. Ildo berean, Jaffe, Trajtenberg eta Henderson-en (1993) EE.BB.en kasurako ikerketan enpirikoki frogatu zuten “*technological spillovers*”-ak lokalizazio geografikoari lotzen zaizkiola eta gero eta erreferentzia geografikoaren eremua zabalagoa izan difusio teknologikoaren probabilitatea gutxitu egiten dela.

Kanpokotasun horren izaerak, enpresek sortzen dituzten berrikuntzen errendimendu guztien jabe egiteko ezintasunean du jatorria. Berrikuntzak jatorrizko enpresatik ihes egin eta beste batzuetara hedatzen dira, non aldi berean ustiatuak diren, enpresa berritzaileak trukean ordainik jaso gabe. Hala ere, *spillover* edo gainezka egite efektu horien artean diruzko kanpokotasunak ere identifikatu daitezke. Verspagen eta De Loo-k (1999) “*rent-spillovers*” eta “*knowledge spillover* puruak” bereizi zituzten. Bigarrenak informazio eta ezagutza fluxu ukiezinean oinarritzen dira. Lehenak, aldiz, enpresen arteko ondasunen fluxuari lotuta daude eta hortaz merkatuan bere arrastoa uzten dute. Berrikuntzak eta garapen teknologikoak ondasunen kalitatea areagotzen badu ere, hobekuntza hori ez da osoki salneurrian islatzen, lehiaren presioa eta eskariaren elastikotasuna direla eta. Modu horretan, B enpresak behar duen inputa ekoizten dion A enpresan emandako berrikuntzak B enpresaren produktibitatea igoko du, berrikuntza teknologikoaren gainezka egite efektua sortuz.

Hiru izan dira “*knowledge spillovers*” fenomenoari loturiko gerturapen teoriko nagusiak, eta horien arabera hiru eredu aurkeztu daitezke kanpokotasun horien jatorriaren arabera ezberdintzen direnak: Mashall-Arrow-Romer (MAR) erako kanpokotasunak, Porter erako kanpokotasunak eta Jacobs erako kanpokotasunak. 3.1. Taulan jasotzen ditugu eskematikoki ondoren adieraziko diren kanpokotasun motak.

a. MAR motako kanpokotasunak Marshall-en lanetan du jatorria. Goian esan bezala, Mashallen ustez, enpresen arteko gertutasunak teknologia-osmosi fenomenoaren errazten du. Osmosi horren bitartez, makineria, lan-prozedura edo antolaketa orokorrari dagozkien asmakuntzak edo hobekuntzak bezalako ezagutza teknikoak ingurune industrialean hedatzen dira eraginkortasun orokorrean hobekuntzak ahalbidetuz. Arrow (1962) eta Romer-ek (1986; 1990a) kanpo efektu horiek formalizatzen saiatu ziren<sup>15</sup>. Arrow-k enpresa barneko ikasketa-ekonomiak (*learning by doing*) eta esperientziaren balioa azpimarratzen ditu, eta Romer-ek jabetu ezin daitekeen ezagutza ondasun publiko gisa ezaugarritzen du. Hirurak bat zetozen efektu horiek industria edo sektore berdineko enpresen artean kokatzerako

---

<sup>15</sup> Lucas-ek (1988) ere langileen prestakuntzatik eratorritako ezagutza-ekonomiak nabarmentzen ditu hedapen teknologiko eta hazkunde ekonomikorako iturri gisa, giza kapitalaren teoriarekin (Schultz, 1960; Becker, 1964) uztartuz.



### 3. Kapituluua. Lurraldearen garrantzia hartzea. Adierazleak eta arrazoiak

orduan. Alegia, espezializazioko marko batean kokatzen dituzte kanpokotasun mota hori. Gainera, Arrow eta Romer-ek batez ere<sup>16</sup>, monopolio industrialak hobesten dute kanpokotasun horiek ahalbideratzen duen merkatu-egituratzat. Monopolio edo oligopolioek hobeto ahalbideratzen omen dute kanpo ekonomien eta berrikuntzaren abantailak barneratzea.

b. Porter motako kanpokotasunak, aldiz, lehia merkatu-egitura nagusi den eremuan gertatzen dira. Porter-en (1990) iritziz lehiak berrikuntza suspertzen du enpresek beraien lehiakortasuna mantendu edo hobetu dezaten. Hala ere, bat egiten du Marshall, Arrow eta Romer-ekin, ezagutzako kanpo ekonomiak industria edo sektore berbereko enpresen artean batez ere jazotzen direla ideiarekin. Hortaz, kanpokotasun horien presentzia geografikoki kontzentratu eta espezializaturiko industrietan kokatzen du.

c. Jacobs motako kanpokotasunak, ordea, sektore ezberdinetako enpresen artean gertatzen diren teknologia-difusioko efektutzat jotzen dira (Jacobs, 1975). Merkatu-egiturari dagokionez, Jacobs-en iritziz, lehiako inguruneak berrikuntza eta teknologia kanpokotasunak errazten ditu.

Taula 3-1. Kanpokotasun motak.

		Merkatu mota	
		Lehia altua	Lehia baxua
Ezagutza- iturri nagusia	Industria barnean (espezializazioa)	Poter kanpokotasunak (1990)	MAR kanpokotasunak Marshall (1890) Arrow (1962) Romer (1986, 1990)
	Industrien artean (dibertsitatea)	Jacobs kanpokotasunak (1969)	

Iturria: De Lucio, Herce, & Goicolea, 1998: 5.

<sup>16</sup> Neurri batean inkongruentzia da Marshall-en kanpokotasunak, Arrow eta Romer-en kanpokotasunekin bateratzea bi arrazoiengatik: batetik, Arrow eta Romer-ek maila baxuko lehiaren abantailak hobesten dituzten bitartean, Marshall-ek merkatu lehiakorretan diharduten enpresa txikien multzoari erreparatzen diolako (Sanromá i Meléndez & Ramos Lobo, 2002); eta bestetik, Marshall-ek erabiltzen duen sektore edo *filiere* kontzeptua ez dator bat kontabilitate nazionalean erabiltzen diren sektore edo jarduera adarren kontzeptuarekin, zentzu zabalagoa erabiltzen baitu lehenak eta jarduera nagusi bati (ehungintza esaterako) hornitzen dioten beste jarduera batzuk (makineria, kimika, lehengaiak, esportazioen promozioa...) ere gehitzen dizkio *filiere* bat definitzerako orduan (Becattini, 2002a).

Laburbilduz, MAR eta Porter motako hipotesien arabera, gehien hazten diren industriak eta erregioak espezializatuenak dira, bertan enpresen arteko difusio teknologikoak indartu egiten direlako, produktibitatearen hazkunde handiagoa sorraraziz. Aldiz, Jacobs motako hipotesiaren arabera, egitura industrial dibertsifikatuagoko eremuetan produktibitateak azkarrago egiten du gora industrien arteko ezagutzen trukearen bitartez. Zein hipotesi gainditzen den aztertzen dituzten azterketa empirikoek ez dituzte ondorio behin betikoak eskaintzen; nahiz gehienak Jacobs motako kanpokotasunen existentzia babesten duten, eta aldiz, espezializazioari lotutako kanpokotasunen (MAR eta Porter) inguruko ebidentzia ez den hain argia (Glaeser et al., 1992; Henderson, Kuncoro, & Turner, 1995; Henderson, 1997; Fundación de Estudios de Economía Aplicada et al., 1995; De Lucio et al., 1996; Callejón & Costa, 1996; De Lucio, 1997; De Lucio et al., 1998; Andersson, Larsson, & Wernberg, 2019; Pede, Florax, de Groot, & Barboza, 2021).

Enpresen aglomerazioak esplikatzeko dituzten mikro-oinarrien esparru horretan, sektoreen arteko kanpokotasunei eta artikulazio produktiboari buruzko ekarpenak interesgarriak zaizkigu proposamen analitikoak eraikitzeko eta gertutasunaren aldagaiaren garrantzia nabarmentzeko ere. Artikulazio produktiboaren ideiak sektoreen artean dauden ondasun eta zerbitzuen salerosketen intentsitateari erantzuten dio. Input-output analisian oinarritzen dira sektoreen arteko merkataritza harreman horiei buruzko azterketak, non jarduera adarren artean dauden menpekotasun mailan neurtzeko, harreman garrantzitsuenak identifikatzeko eta sistema produktiboaren interrelazio orokorra baloratzeko erabili ohi diren. Onarpen zabala du estatu zein erregioko sistema produktiboaren artikulazio maila eta garapen ekonomikoaren mailaren arteko lotura zuzenak, “zenbait eta zabalagoa eta garatuagoa izan ekonomia bat, are osatuagoa eta artikulatuago baita bere egitura” (Leontief, 1975: 108. or.).

Galdera bada, sektoreen arteko erlazioek zein mekanismo zehatzen bitartez baldintzatzen dituzten hazkunde eta garapen ekonomikoa, A.O. Hirschman-en (1961) lana funtsezko abiapuntua da. Bere ustez, atzeranzko eta aurreranzko loturak (*linkages*) garapena sustatzeko tresna gisa erabili daitezke, baldin eta bitarteko ondasunaren eskaria errentagarritasun nahikoa zaurtu dezaken gutxieneko eskala ekonomikoan gertatzen bada atzeranzko loturen kasuan, eta baldin eta eskaintzen den bitarteko ondasuna enpresa eroslearen kostu-egituran pisu erlatibo esanguratsua badu aurreranzko loturen kasuan. Asko laburtuz esan daiteke, atzeranzko eta aurreranzko loturak sektoreen arteko diruzko kanpokotasun gisa ulertu zituela, baina beti ere eskala-ekonomiei eta merkatuaren tamainari lotuta. Azken funtsean, A sektoreak B sektoreko bitarteko inputak erosterakoan ez da soilik produkzio hazkundera gertatzen, B sektorearen eskala aldaketa ere bai, zeinaren bitartez B sektoreko produkzioan eraginkortasuna hobetu daitekeen edota inportazioak barne edo tokiko produkzioaz ordezkatzeko aukera suertatu daitekeen (Krugman, 1997: 21-23. or.).

Bestalde, diruzko kanpokotasun gisan ulertzen diren atzeranzko eta aurreranzko lotura horiek, kanpokotasun puru edo teknologikoekin batera bideratzen direla edo azken horiek elikatzen dituztela esan daiteke. Kanpokotasun teknologikoak eragileen arteko informazio-fluxuan oinarritzen den neurrian, pentsatzekoa da zenbait eta artikulatuagoa dagoen sistema produktibo batean berrikuntzen hedapenerako eta berrikuntza gain hartzetarako aukerak handiagoak direla.

Hala ere, Hirschman-ek bere analisisetan ez zuen espazio era zuzenean kontsideratu. Sektoreen arteko kanpokotasunak batez ere aglomerazio espazialeko bi ereduetan izango duten isla: jada aipaturiko distritu industrialen inguruko analisisetan eta Perroux-ek (1955; 1964) proposaturiko Hazkunde-Poloaren garapenetan<sup>17</sup>.

Bosgarren kapitulurako utziko dugu lurralde edo aglomerazio eredu horien sakontzea, gure helburua gertutasunak, bere zentzu zabalenean, garapenean, dibertsifikazioan eta egiturazko eraldaketan nola eragiten duen aztertzea baino ez baita. Behin hori lortuta, eta tokiko garapen politikei errepasoa eginda, iritsiko da ordua lurralde jakin bateko garapen esperientziak aztertzeako marko eta eredu analitikoak proposatzeko. Orduan bai, literaturan aurki ditzakegun lurralde-ereduei begiratu bat egingo diegu, gure eredu analitikoa eraikitzeako baliagarriak zaizkigun ezaugarriak eta proposamenez baliatzeko. Dena den, aurrera egin dezagun eta jarrai dezagun aztertzen gertutasunari leku zentrala eskaini dion beste pentsamendu ildo emankorra: berrikuntzari buruzko literatura, pentsamendu eboluzionistaren eskutik batez ere.

#### **3.3.2. Gertutasunaren garrantzia berrikuntza sistemen ikuspuntutik**

Hazkunde ekonomikoari eta kanpokotasunei loturiko literaturan ez ezik, gertutasuna kontzeptu analitiko esanguratsua bilakatu da berrikuntzaren inguruko literaturan ere. Aurreko atalean jorraturiko hainbat proposamenetan berrikuntza edota aurrerakuntza teknologikoaren bektorea kontuan hartu bada ere, hala nola, “*technological spillovers*” edo “*knowledge spillovers*” kasuetan, berrikuntzaren prozesuaren ezaugarrietan eta dinamikaz ezer gutxi sakondu izan dute. Gerturapen eboluzionistak eta instituzionalistak izango dira berrikuntzaren “*black box*”-ean murgildu direnak prozesu horren izaera eta dinamika ulertzen saiatzeko.

Dinamika ekonomikoan etengabe ematen den kapital metaketa, dibertsifikazio produktiboa eta egiturazko aldaketaren izaera adierazteko berrikuntza teknologikoak zentraltasuna irabazi du azken bospasei hamarkadetan. Azken bi mendeetan ordea, Adam Smith eta Ricardoren oinordetza den pentsamenduan, autore batzuek baino ez zuten aldaketa teknologikoa jarri garapen ekonomikoaren muinean, hala nola, Marx, Veblen

---

<sup>17</sup> Perroux-en ikuspegiak ez zuen bereziki zentzu espaziala barneratzen. Bere jarraitzaileak, Boudeville batez ere, izango dira hazkunde-poloa eta aglomerazio industrialaren arteko asoziazioa egingo dutenak (Richardson, 1986).

### **3. Kapituluua. Lurraldearen garrantzia hartzea. Adierazleak eta arrazoiak**

---

edo Schumpeter-ek (Vence Deza, 1995). Hazkunde ekonomikoari buruzko teoria ekonomikoak luze eman zuen kapital metaketaren prozesuaren ezaugarrietan murgilduta, Abramovitz-ek (1956) erakutsi zuen arte kapital metaketak Amerikako Estatu Batuetako hazkundearen % 10-20 inguru baino ez zuela esplikatzen.

Garai haietako produkzio-funtzioek, nagusiki Harrod (1939) eta Domar-en (1946) eredu postkeynesiarretan oinarrituak, ez zuten aldaketa teknologikoa barneratzen faktore gisa, eta zeharka baino ez zitekeen antzeman lan eta kapital faktoreen ekarpena barneratzen ez zuen hondarraren bitartez. Harrod-Domar ereduetan Barne Produktu Gordina (BPG)-ren hazkundera kapital-ondasunetan egindako inbertsoari proportzionala da eta zenbat eta gehiago aurreztu eta kapitalaren produktibitatea handiagoa izan orduan eta azkarrago haziko da BPGa. Kapital/ondasun erlazio jakin batean hazkunde tasa helburu batetara iristeko aurrezte tasa kalkulatu omen zitekeen. Hazkunde helburua lortzerik ez bazegoen, barne aurrezte ahalmena falta zelako zen eta gabedia hori kanpoko kapitalen ekarpenaren konpon zitekeen, garapen laguntza, mailegu edo atzerriko inbertsioen bitartez. Eredu horrek, nahiz eta onarpen zabal izan bai Sobiet Batasunaren eremuan bai garapen bidean zeuden herrialde kapitalista ugaritan, argi-ilunak erakutsi zuen arrakasta eta porrotekin, inbertsio tasa altuak eragin edota kanpoko inbertsio eta laguntza ugari jasota ere, epe luzerako hazkunde ildoak ezin izan zituztelako egonkortu (Jones, 1988; Vázquez Barquero, 2005).

Solow-k (1957) egindako neurketek ere baieztatu egin zituzten Abramovitz-en emaitzak. Solow-k erabilitako eredu ekonometrikoak erakutsi zuen lan eta kapital faktoreek ezin zutela BPGaren hazkundearen zati esanguratsua esplikatuz, eta formulazioan suertatzen zen hondarrak, ordea, hazkundearen parte handiena esplikatzen zuela (lan produktibitatearen hazkundearen % 87,5a eta BPGaren hazkundearen erdia esate baterako). Emaitza horiek ekonomialarien ezjakintasunaren tamaina islatu zuten. “Solow-ren hondarra” bezala ezagun egin zena, barneratu gabeko aurrerakuntza teknologikotzat edo faktoreen produktibitate osotzat kontsideratu zen.

Abramovitz eta Solow-k<sup>18</sup> egindako aurkikuntzaren bitartez, ordura arte uste zena zalantzan jarri zen, hazkundearen aldagai nagusiak lan edo kapital faktorearen bilakaerak ez baitziren, produkzio ekuazioaren barnean azaltzen ez zen aldagai endogenoak menpeko aldagaiaren bilakaeraren zati txikia baino ez baitzuen esplikatzen. Ereduan barneratzen ez zen aldagaia, eta “Solow-ren hondarrean” inplizituzat jotzen zen aldagaia, aldaketa teknologikoa edo faktoreen produktibitate osoa zela kontsideratu zen Solow (1956) eta Swan-ek (1956) formulaturiko eredu neoklasikoan. Baina horrek garaiko eredu neoklasikoak zalantzan jarri zituen, eredu horien aurrebaldintzek (ekoizpen faktoreen ordezgarritasuna eta osagarritasunen eza; errendimendu beherakorrak; merkatu lehiakorak...) bolumen handiko hondarra eragiten zutelako, baina batez ere faktore adierazgarri nagusia ereduarekiko exogenoa zelako, aldagai ekonomikoen bitartez

---

<sup>18</sup> Autore hauek ez ziren bakarrak izan. Aitzindaria Fabricant (1954) izan zen eta emaitzak baieztatu zituzten beste autore batzuk Kendrick (1961) eta Denison (1962). Produktibitatea eta aldaketa teknologikoaren inguruko azterketa ekonometrikoen bilakaeraz ikus Griliches (1994).

### **3. Kapituluua. Lurraldearen garrantzia hartzea. Adierazleak eta arrazoiak**

---

(eskaria, eskaintza, kostuak...) argitu gabekoa alegia, eta ondorioz fenomenoaren ulermenean hutsune esanguratsua antzeman zen.

Formalki esanda, kapitalaren errendimendu beherakorren suposizioaren pean epe luzera produktibitatearen hazkunde tasa zerorantz jotzen du, inbertsioak gero eta jarduera produktibo gutxiagoetara zuzentzen delako eta inbertitzailea desanimatu egiten delako. Hau da, eredu neoklasikoak egoera egonkor edo estazionaria joko luke. Baina hamarkada horietako hazkunde ekonomikoaren ebidentzia enpirikoarekin hipotesi hori bateragarria ez zenez, eredu aurrerapen teknologikoaren ondorioz ekoizpen-funtzioa denboran zehar desplazatzen dela onartu behar izan zen. Hala ere, produktibitatearen hazkunde horren eragilea aldagai exogenotzat kontsideratu zen.

Gabezia eta ezjakintasun horiek, 1980ko hamarkadatik aurrera, ikerketa eta eredu neoklasikoaren formulazio berriak suspertu zituen hazkunde endogenoaren teoriaren itzalean bildu egin direnak. Planteamendu berrian, BPGaren hazkunde tasa eragile ekonomikoen jokaera optimizatzaileen menpe ezartzen da eta ez aldagai exogeno baten menpe. Kapital fisiko edo giza-kapitalaren metaketak bultzaturiko aldagai bat ereduaren barneratzen da eta horrek hazkunde prozesuari izaera iraunkorra emango dio. Formula ezberdinak aukeratu izan dira aldagai hori barneratzeko. Esate baterako, kapitalaren errendimendu beherakorren baldintza ezabatzen da, suposatuz ekonomian kanpoko eskala-ekonomiak existitzen direla. Beste era batera esanda, enpresek kapitala –giza- zein fisikoa- metatzerakoan ezagutza bereganatzen dute eta horrek inguruko beste enpresei mesede egiten die *spillover* teknologikoen bitartez (Romer, 1986). Beste era bat, produktibitatea handitzen duen aldagai edo sektore bat pentsatzea da, esate baterako, giza-kapitalean egindako inbertsioak edo produkzioan jazotako ikasketa prozesuak (*learning by doing*) (Lucas, 1988). Beste eredu batzuek, ondasun berriak sorrarazten dituzten berrikuntza jarduera espezifikoetan zentratzen dira, eta kasu horietan hazkundera dibertsitatearen handiagotzearen edota kontsumo zein produkzio ondasunen berezitasunaren eragina izango da (Romer, 1990a). Tradizio neoklasikoari proposamen fidelagoek kapital metaketaren kontzeptua zabaltzen dute giza-kapitala barneratzeko (Rebelo, 1990; Barro, 1991; Sala i Martín, 1994). Beste batzuk, aldiz, Krugman (1997) bezala, konkurrentzia ez perfektuan eta eskala-ekonomia zein kanpokotasunen (diruzkoak eta teknologikoak) eraginean zentratzen dira. Audretsch-ek (2007), ordea, ‘ekintzailetasun-kapitala’ (*entrepreneurship capital*) deituriko aldagaiak barneratzen du, enpresaren jokabidearen onarpen eta balorazio soziala neurtzeko balio duena, baita arrisku eta porrotaren aurrean harturiko jarrera ere. Azkenik, Putnam-ek (2000) ‘gizarte-kapitala’ kontzeptua barneratzen du, konfiantza eta lankidetzako harreman eta sare sozialen dentsitatea neurtzen duena.

Eredu endogenoen belaunaldi horrek hainbat ezaugarri interesgarri erakusten ditu. Alde batetik, hazkundera buruzko eztabaidaren zentroan aldaketa teknologikoa ezartzen du, kanpokotasun eta kapital fisiko eta gizatiarraren eraketaren alboan, eta ez kapital fisikoan inbertsioa, eredu zaharragoek egin ohi zuten bezala. Bigarrenik, eredu neoklasiko solowtarretatik herrialdeen arteko konbergentzia aurreikusten bazuten, eredu neoklasiko endogenoek onartzen dute herrialdeen artean hazkunde tasetan dibergentzia

handi eta iraunkorrek gerta daitezkeela, errealtateak erakusten duen bezala. Azkenik, lehen ereduak ez bezala, onartzen dute inbertsio pribatuaren esfortzua maila sozial hoberenaren azpitik egon daitekeela, norbanakoek ez dituztelako kanpokotasun positiboak kontuan hartzen, eta ondorioz, hazkundera sustatzearen esku-hartze publikoa (hezkuntza, I+G, industria-politika...) justifikatua legoke.

Hala eta guztiz ere, funtsezko bi hutsune ere antzeman daitezke eredu endogeno horietan. Batetik, ageriko ahuldadea dute berrikuntza eta aldaketa teknologikoaren prozesuak, logika kausala eta ezaugarriak adierazterako orduan, ezinbestekoa dena politika publikoa eraginkorragoak ezartzeko. Hori dela eta, kritika sakonak jaso dituzte (Nelson, 2000), Rosenberg-ek (1982: vii. or.) era grafikoan azaldu bezala, “Ekonomialariek denbora luzez landu dituzte fenomeno teknologikoak, gertaerak kutxa beltz baten barruan jasotako gertaerak bezala. Jakina, onartu dute gertaera horiek ondorio ekonomiko garrantzitsuak dituztela, eta, hain zuzen, ahalegin handia eta argia egin dute ondorio horietako batzuk arakutzen eta neurtzen. Hala ere, ekonomiako lanbidea hertsiki atxiki zaio bere buruari ezarritako ordenantza bati, kutxa horren barruan gertatzen dena serioegi ez aztertzeo”.

Beste alde batetik, ez dute kontuan hartzen berrikuntza prozesuen historikotasuna eta izaera sistemikoa. Hazkunde endogenoaren teoriko eredu multzo bakoitzak aldagai ezberdin bat barneratzen du (ezagutza *spillover*-ak, hezkuntza eta *learning by doing*, gizarte-kapitala...) eta aldagai horri esplikazio ahalmen osoa ematen dio historian zehar edozein herrialdeko hazkundera azaltzeko. Aldagai bakoitza banan-bana garai zehatz batean adierazgarria izan badaiteke, arrazoizkoa da pentsatzea ez direla era berdinean izango garai guztietan. Bestalde, Solow-k (2007) dioen moduan argibide gehiegi dirudi fenomeno berdinerako. Arrazoizkoagoa da pentsatzea hazkundera bultzatzen duten mekanismoak ez direla mugatzen aldagai bakarrera, baizik eta osagarritasunez eta garaian garai era ezberdinean konbinatzen diren aldagai batzuen arteko artikulazioaren ondorio izan daitekeela.

Berrikuntza prozesuaren ezaugarriari eta izaera sistemikoari buruz pentsamendu korrante eboluzionistak eta instituzionalistak ekarpen sakonak egin dituzte<sup>19</sup>. Horien aburuz, ekoizpen-funtzio neoklasikoa eta orekaren erreferentzia alboratuz, aldaketa ekonomikoa ezarri behar da analisiaren zentroan eta diferentziazio sortzaileaz eta hautespenaz funtzionatzen duen prozesu lehiakortzat ulertzen dute berrikuntza prozesua (Nelson & Winter, 1982; Amendola & Gaffard, 1988; Amendola & Gaffard, 1998; Dosi et al., 1988a; Fagerberg, 1988; Fagerberg, 1996; Justman & Teubal, 1991; Justman & Teubal, 1996; Metcalfe, 1998; Nelson, 2000). Eredu neoklasikoen oinarrizko hipotesiekin apurtuz, eragile edo enpresa guztiek portaera optimizatzaile berbera izan ordez, portaera ezberdinak egon daitezkeela onartzen da eta mota ezberdineko berrikuntzek (teknologikoa, soziala, antolaketazkoa, kudeaketan) prozesu eta ondasunetan barietatea eta diferentziak sortzen eta birsortzen dituela ere. Baldintza horien arabera, salneurrietan

---

<sup>19</sup> Paradigma neoklasiko eta paradigma eboluzionistaren arteko alderaketa Bach eta Matt-en (2005) artikuluan topatu daiteke.

gain diferentziazioan ere oinarrituko da prozesu lehiakor eta selektiboa, non enpresa batzuk hazi, beste batzuk egonkortu eta beste zenbaitzuk desagertuko diren (eredu neoklasikoek barneratzen ez duten aukera alegia), hau da, Schumpeter-ek proposaturiko ‘suntsipen-prozesu sortzailea’ gertatuko da. Dibertsitate horren bilakaera ebolutiboak ahalbideratzen du azaltzea egiturazko aldaketa prozesu horren alderdi bat gehiago bezala eta ez kontzeptualki independentea den zerbait bezala. Enpresek aurrerakuntza maila ezberdinak erakusten dituzten heinean, unitatezko kostu ezberdinak ere dituzte, eta lehiaren bitartez ekoizle lehiakide bakoitzaren garrantzi erlatiboa aldatzen doa, batzuek pisua galduz eta beste batzuek irabaziz. Mugimendu horiek batez besteko praktikaren eta egitura produktiboaren osaketaren bilakaera baldintzatuko du. Dibertsitate iturri ahaltsuenak jokaera berritzaileak diren neurrian, aldaketa teknologikoak bultzatuko du produktibitatearen hobekuntza eta hazkundera.

Pentsamendu eboluzionista eta instituzionalistak berrikuntza prozesuren izaera eta errealtatea ezagutzeko joan ahala, politiken diseinuan kontuan hartu beharreko sei ezaugarriren bitartez karakterizatzen dute prozesu hori. Ezaugarri batzuk neoklasikoek azalarazi bazituzten ere, gehitutako besteek azentua desplazatu egiten dute. Ikus dezagun era laburrean ezaugarri horiek, geroago gure analisirako horietarik batzuetan sakonduko badugu ere (Vence Deza, 2007): i) ezagutza teknologikoak izaera lokalizatua eta espezifikoak du, neoklasikoek esaten dutenaren aurka ez baita ezagutza generikoa, kodifikagarria, kosturik gabe eskuragarria, askea eta ingurunearengandik independentea; aitzitik, espezifikoak da, behar zehatzei erantzuten dio erakunde zehatzetan eta bere transferentzia edo bere erabilera ingurune ezberdin batean ez da erraza ez berehalakoa; ii) ezagutza teknologikoek osagai tazitu esanguratsua dute, hau da, edozein berrikuntzari loturiko ezagutzaren zati handia burmuinetan edota erakundeetan txertatuta dago; iii) aldaketa teknologikoa prozesu metagarria eta ibilbidearekiko menpekota (*path dependent*) da, berrikuntzak ez baitira sortzen bat-bateko oinarriaren gainean, aurretiazko ezagutzengandik abiatuta baizik, eta horiek bilaketa prozesuaren aukerak baldintzatzen dituzte; iv) errendimendu hazkorak ditu, metaturiko esperientzia edo aurretik egindako gastua zenbat eta handiagoa izan, ikerketa prozesuaren produktibitatea handiagoa baita; v) kanpokotasunak eta *spillovers* fenomenoak erakusten ditu, esparru batean lorturiko aurrerapenak lotutako esparruetan ere sorrarazten dituelako; vi) berrikuntza prozesuak izaera sistemikoa du, erlazioak askotarikoak baitira adar zientifiko ezberdin, teknologia ezberdin, erakunde eta eragileen artean, aurrerago sakonduko dugun bezala.

Marko teoriko horren arabera, hazkunde ekonomikoa hiru bidetik eratortzen da: jarduera adar edo sektore berriak sortzen dituzten berrikuntzen bidez; jarduera adar bakoitzean berrikuntza eta difusioari esker gertatzen den batzuekiko praktikaren hobekuntzaren bidez; eta adar ezberdinen pisu erlatiboaren egiturazko aldaketen bidez. Testuinguru horretan, berrikuntza eta difusioa bihurtzen dira aldaketarako eta hazkunde ekonomikorako gakoak.

Berrikuntzaren izaerari dagokionez, berrikuntza eredua lineal gisa ulertzen duen ikuspegitik aldentzen da. Neoklasikoen artean eta berrikuntza politika ugarien funtsean ohikoa den eredua linealaren arabera, aurrerabide zientifikoaren emaitza da berrikuntza eta

kateaturiko faseetako sekuentzia simple eta norabide bakarrekoan gauzatzen dira (Edquist & Hommen, 1999): zientzia-teknologia-ekoizpena-merkatua segidan zehar alegia, 3.2. Irudian jasotzen den moduan. Eredu lineal horrek bi molde nagusi izan zituen, berrikuntzarako lehen bultzada nondik datorren arabera: *technology/science push* eta *market pull*. Schumpeter-ek berak, arrazoi analitikoek bultzatuta, asmakuntza, berrikuntza eta difusioaren arteko banaketa egin bazuen ere, akats handia da ulertzea fase bakoitza konpartimentu homogeen eta hermetikoa balitz bezala eta kausalitate harreman linealean denboran bata bestearen atzetik gertatzen direla. Ikusmolde horrek isla izan zuen 50-90eko hamarkada bitartean ezarritako politiketan. Lehen belaunaldiko bezala deituriko politika horiek I+Garen finantzaketan zentratu ziren, hasera batean *science push* eredu linealean inspiraturik oinarritzko ikerketan batik bat, eta 70eko hamarkadatik aitzina, merkatuaren akatsak (ziurgabetasuna, kanpokotasun eta *spillovers* efektuak, ikerketaren eskala eta helmen ekonomiak, informazio asimetriak, informazioaren ondasun publiko izaera, ikerketen banaezina) zuzendu nahian enpresen esfortzuak diruz laguntzen ere.

Rosenberg-ek (1982), aldiz, berrikuntza teknologikoaren prozesua ikasketa prozesu gisa ulertzen du, non lau motako ikasketa mota antzematen dituen: oinarritzko ikerketa, ondasun baten salmentarako hoberena den diseinuaren ezaugarrien inguruko ikasketa, praktikaren bitartez gertatzen den ikasketa (*learning by doing*) eta erabileraren bitartez gertatzen den ikasketa (*learning by using*). Ikasketa iturri eta esfera ezberdinak egonik, berrikuntzaren eredu lineala konplexuagoa den berrikuntza eredu interaktiboagatik (*chain-linked model*) ordezkatzeko proposatuko dute Kline eta Rosenberg-ek (1986). Eredu interaktibo hori 3.3. Irudian adierazia azaltzen zaigu.

Praktikaren eta erabileraren bidezko ikasketa prozesuak duela hamarkada gutxira arte ez dira aitortuak izan, ez baitira I+G prozesuaren osagai gisa onartu eta inbertsio zein aurrekontu zuzenak jasotzen ez baitituzte. Praktikaren bidezko ikasketaren (*learning by doing*) bitartez (Arrow, 1962) produkzioan trebetasun hazkorra lortu nahi da, alde batetik, output unitateko lan-eskuaren kostu errealak murrizteko, eta bestetik, hobekuntza eta berrikuntza gehigarriak antzemateko. Azken helburu hori ez litzateke posible sekuentzia produktiboaren xehetasunekin trebantzia estua ez balego, eta berrikuntza iturri hori pertsona eta antolakundeetan txertaturik dagoen heinean antolaketa baldintza egokiak eskatzen ditu bai enpresan bai ingurunean.

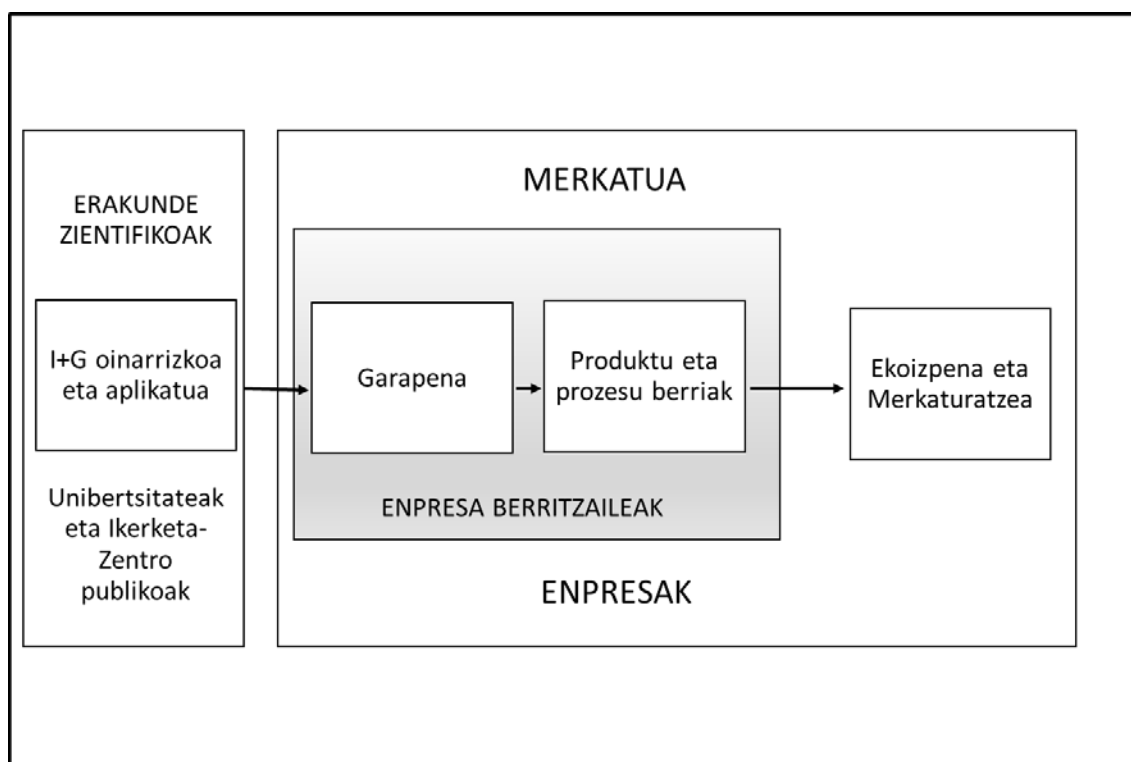
Behin ondasuna merkaturatzen denean, erabileraren bidezko ikasketa (*learning by using*) aukerak sortzen dira (Von Hippel, 1988; Lundvall, 1988), baina oraingo horretan produkzioaren esferatik at. Ondasunaren berrikuntzarako edo hobekuntzarako zenbait iturri denboran zehar gertatzen den erabilera estentsiboaren bidez sor daitezke. Ondasun berrien zabalkundeak sarritan aldaketa edota egokitze ugari behar ohi ditu, sortutako arazoei aurre egin ahal izateko, eta difusioaren arrakastari eta abiadurari eragiten diote. Beste era batera esanda, teknologien oinarri zientifikoaren ezagutza mugatuari erantzuten dio ikasketa prozesu horrek, eta ezagutzaren hutsune edo gabezia horiek luzaroko erabileraren bidez baino ezin daitezke estali. Horrela gertatzen da, esate baterako, baldintza klimatikoari edota ondasunaren mantenu zerbitzuei dagokionez.



### 3. Kapituluak. Lurraldearen garrantzia hartzea. Adierazleak eta arrazoiak

Estandarizaziotik aldetzen diren enpresen kudeaketa molde modernoetan bezero edo erabiltzaileari ematen zaion garrantziak erakusten du erabilera ikasketaren balioztapen handiagoa. Gainera, ekoizkinaren kontzepzioarako prozedurak berrelikatzen dituzenez, hobekuntzak eta desberdintzapena sustatzen ditu; eta ikasketa azkartasunak ondasun berrikuntza baten abantaila lehiakorra balioztatzeke eta babesteko modu eraginkorrenetarikoa da (Nelson, 1987). Bestalde, erabileraren bidezko ikasketaren artikulazioak, ekoizle-konsumitzaileen arteko komunikazioa eta interakzioak ziurtatuko dituzten egitura antolatzaileak eskatzen ditu, eta sareak bezalako egiturek konfiantza eta leialtasunaren printzipioak aplikatzea eskatzen dute harreman egonkorak eraiki ahal izateko (Cohendet & Gaffard, 1990; Gómez Uranga & Sánchez Padrón, 1992).

Irudia 3-2. Berrikuntzaren eredu lineala.



Iturria: Buesa, Navarro, Molero, Aranguren Querejeta, & Olarte, 2001, : 12.or.

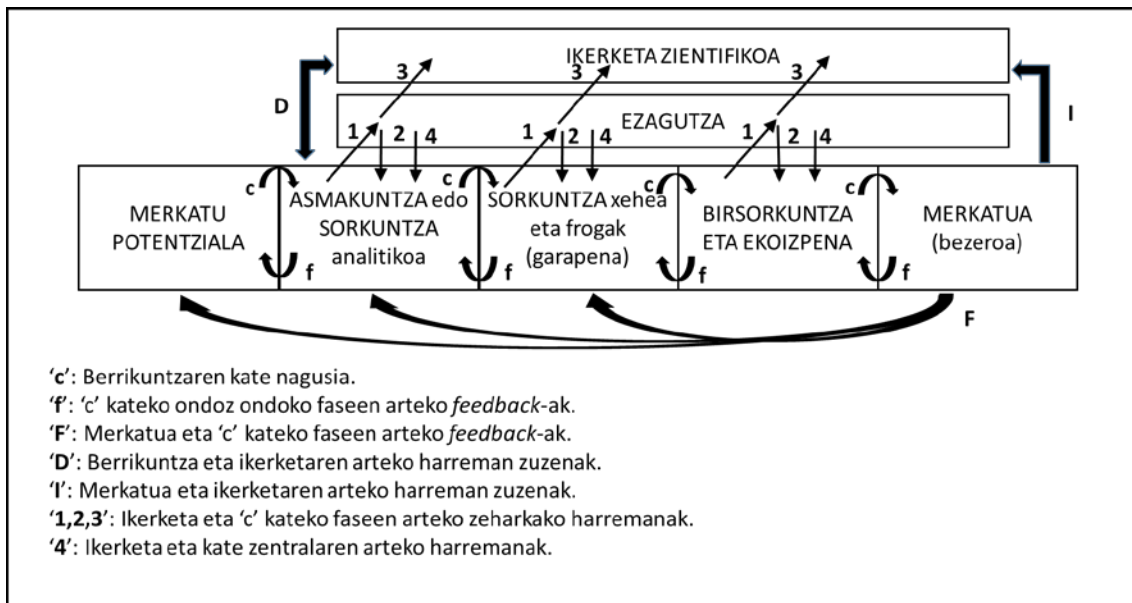
Ikasketa prozesu horiek erakusten dute eredu linealak jasotzen ez dituen konplexutasun eta interakzio ugari gertatzen direla berrikuntza prozesuetan. Kline eta Rosenberg-ek (1986) proposaturiko eredu kateatu (*chain-linked model*) edo interaktiboak interakzio eta berrelikadura horiek barneratu ditu. Eredu horren arabera, berrikuntza prozesuak hainbat sekuentzia barneratzen ditu etapa ezberdinen artean, ondoko grafikoan ikus daitekeen bezala: merkatu potentzialaren pertzepzioa, diseinu analitikoaren ekoizpena, diseinuaren eskuratzea eta egiaztatzea, birdiseinatzea eta ekoizpena, eta azkenik, banaketa eta marketina. Etapa horietan guztietan, berrelikadurak edo feedback efektuak interakzio ezberdinen artean suertatzen dira, hala nola, berrikuntzaren kate

### 3. Kapituluua. Lurraldearen garrantzia hartzea. Adierazleak eta arrazoiak

zentrala eta ikerketa zientifikoaren artean, berrikuntza kate zentrala eta merkatuaren artean, berrikuntzaren kate zentralaren barneko etapa ezberdinen arteko interakzioetan. Interakzio horiek ezagutza berriak sorrarazten dituzte, eta hein handi batean, praktika eta erabilera ikasketa prozesuek elikatzen dituzte. Norabide berdinean Lundvall-ek (1992a) izaera interaktiboan sakonduz, ikasketa iturri berria proposatu du, *learning by interacting* izenekoa, enpresa barruko eragileen arteko interakzio jarraitua eta enpresaren eta kanpoko eragileen arteko (bereziki bezeroak eta hornitzaileak) interakzioak jasotzen dituen.

Eredu interaktibo horretan enpresaren izaera ere aldatu egiten da, dagoeneko ez da eragile maximizatzaile autonomoa, non berrikuntza prozesua bere baitan xerratzen den. Esparru zehatz batean harremanetan dauden aktoreen azpimultzo batzuetara zabaltzen da berrikuntzaren inguruko analisia: enpresak, enpresa-sareak, zentro teknologikoak, erakunde publikoak, giza-baliabideak, unibertsitateak... Eragile horien guztien artean lehiatzko edota elkarlaneko harremanak sortzen dira, kanpokotasun positiboak sortuz eta dinamika kolektibo bat hauspotuz, non elementu bakoitzak ez duen bere burua aski eta gainerako jokaeren eraginpean dagoen. Hori dela eta, enpresen funtzionamendua eta emaitzak, txertatua dagoen sistemaren antolaketa, funtzionamendu eta dinamikatik baldintzatuak daude.

Irudia 3-3. Berrikuntzaren eredu interaktiboa.



Iturria: Vence Deza, 1995: 386.or.

Eredu interaktiboa orokorrean, eta praktika-erabilera-interakzio ikasketa prozesuek partikularki ageriago utzi dute berrikuntza prozesuak, baita enpresaren barruan ere, ezin direla esplikatzen banakako asmatzaileen historiografien bidez edota I+G sailetan diharduten ingeniari, zientifiko edo langile espezializatuen lanaren bidez. Produktuetan

### **3. Kapituluua. Lurraldearen garrantzia hartzea. Adierazleak eta arrazoiak**

---

ematen den berrikuntza erradikalez haratago, hainbat ikerketek azpimarratu dute produktu eta prozesuaren gaineko hobekuntza txikiak edo berrikuntza hazkorrak eragin ekonomiko handiagoa dutela (Gilfillan, 1935; Hunter, 1949; Hollander, 1965; Enos, 1958; Fishlow, 1966; Knight, 1967; Denison, 1985). Ildo berdinean, Watanabe-ren (1992) arabera ikasketa mota horiek efektu metagarriak sortzen dituzte, berrikuntza erradikal edo etenek denborarekin narriatzeko joera erakusten dutenez, berrikuntza gehigarri edo jarraituek merkatuan dauden berrikuntzen eraginkortasun maila igotzea ahalbideratzen dute, baita etorkizuneko berrikuntza erradikal berrien eraginkortasun jauzia maila altuagoko zoru batetik abiatzea.

Berrikuntza prozesu jarraitutzat jotzen badugu, non hobekuntza eta berrikuntza hazkorrak esanguratsuak bilakatzen diren, aintzat hartu behar ditugu produkzio prozesuan kokatzen diren langile eta ingeniarien papera eta giza-baliabide horien antolaketa. Hau da, enpresen berrikuntza gaitasuna ez da I+G sailetan soilik kontzentratzen, ekoizpen zuzenaren eremuan ere eta enpresa osoan baizik. Lanaren intelektualizatzeko hazkorra gertatzen ari den ingurunean (Bidaux & Mercier, 1992), lan harremanak, giza baliabideen kudeaketarako ereduak eta lan esparruko erregulazioak enpresen zein lurralde baten berrikuntza gaitasunean eragingo dute.

Hainbat ikerketek herrialde eta enpresetako lan harremanek berrikuntza gaitasunean duten eragina aztertu dute (Daniel, 1987; Machin & Wadhvani, 1991; Huselid, 1995; Pfeffer, 1995; Pfeffer, 1998; Kleinknecht, 1998; Gratton, Hope-Hailey, Stiles, & Truss, 1999; Gratton, 2000; Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Kleinknecht, Oostendorp, & Pradhan, 2000; Kleinknecht & Naastepad, 2002; Michie & Sheehan, 1999a; Michie & Sheehan, 1999b; Michie & Sheehan, 2003). Laburbilduz autore horiek egindako neurketetan antzeman dute soldata altuetan eta enplegu-egonkortasunean oinarritzen diren lan harremanak, barne mailako malgutasun funtzionalak, sindikatuen onarpenak eta lan harreman parte-hartzaileek eragin positiboa dutela prozesu eta produktu berrikuntzaren gainean, eta aldiz, lan-errotazio altuak, aldi-baterako kontratuek eta kanpo-malgutasun politikek eragin negatiboa. Eraitza horiek bat datoz sistema taylorista eta fordistaren mugak kritikatzeko eredu posttayloristak zirkulu bertutetsuak eraikitzeke ahalmenak lehenesten dituzten autoreen proposamenekin (Coriat, 1992a; Coriat, 1992b; Amable, Barré, & Boyer, 1997).

Eragile ezberdinen arteko harremanen beharra indartzen duen beste gogoeta bat aurrerago aipatu dugun ezagutzaren osagai tazitua da. Hazkunde ekonomikoaren gaketzat berrikuntza aitortzea eta berau ikasketa prozesu konplexu eta interaktibo bezala kalifikatzea izan bada teoria eboluzionistak izan duen ekarpenik garrantzitsuenetatik bat, Aranguren et al.-en (2012) ustez funtsezko beste ekarpena, ezagutzaren alde tazitua eta alde kodifikatua ezberdintzea eta berrikuntzetan osagai tazituaren pisu esanguratsua onartzea izan da. Banaketa horren proposatzailea izan zen Polanyi-ren (1966) arabera, norbanakoa era zuzenean adierazi ezin duen ezagutza tazituaren jabe da, adierazi dezakeguna baino gehiago dakigu alegia. Arrow-ren jarraitzaile ugari ezagutza ondasun publiko gisa ulertu badute ere, produkzio-ondasunetan txertatuta transferitzen dena, ezagutza horretaz baliatzeko gaitasuna edota teknologiarik loturiko antolakuntza sozial eta

funtzionala edota langile zein antolakundean metaturiko teknika eta ezagutza teknologiko zabala ezin dira transferitu era erraz batean, kodifikatuak ez daudelako edota makinerian erantsiak ez daudelako (Pavitt, 1985). Ezagutza tazitu horiek erakusten dute teknologiak, kodifikaturiko edo erantsiriko ezagutzez gain, enpresetan eskuragarri dauden bilaketa eta ikasketarako mekanismoak barneratzen dituen osagai immateriala ere barneratzen duela, hots, iraganeko saiaketa eta soluzio teknologikoez eraikitako gaitasun eta esperientziak, gehi orainaldiko lorpen eta ezagutzak jasotzen ditu, etorkizuneko aukera eta garapen teknologiko posibleen multzo mugatua antzematen laguntzen duena (Dosi, 1988). Enpresa edo antolakundearen barnean, ezagutza interakzio sozialeko prozesuaren bidez sortu eta aplikatzen da, non ezagutza tazitua sozializazioaren bidez partekatzen den, gutxika ezagutza esplizituan bihurtzen den, ezagutza esplizituko beste elementu batzuekin konbinatzen den eta azkenik, erakundearen praktikaren muinean ezagutza tazituaren forman asimilatzen den (Nonaka & Takeuchi, 1995). Are gehiago, ezagutzaren osagai tazitua ez dago norbanakoen abilezian eta antolakundearen prozeduretan soilik txertatuta, ingurugiroan (*milieu*) eta enpresak bata bestekin eta testuinguru instituzional orokorrarekin konektatzen dituzten harremanetan ere bai (Malmberg & Maskell, 1997).

Osagai tazituaren inguruko ekarpen horrek lau inplikazio ditu: batetik, ezagutzaren formazioan eta ikasketa prozesuetan geografiaren dimentsio barneratzen laguntzen du, ezagutza tazitua aurrez aurreko harremanen bitartez transferitzen baita, zuzeneko esperientziaren bitartez batik bat, eta horrek gertutasun fisikoa ezinbesteko edo erraztaile bilakatzen du (Audretsch, 1998); bigarrenik, ezagutza fluxu horiek bideratu ahal izateko konfiantza gakoa da; hirugarrenik, giza faktorea erabakigarria da, ezagutza horren edukiontzia gizakia baita; eta azkenik, ikasketa prozesuaren izaera kolektiboa indartzen du, sistemaren eragile guztien artean sortzen baita.

Berrikuntza prozesuaren ezaugarrietan ezagutza sakondu ahala, hurbiltze sistemikoez gero eta indar handiagoa hartu dute. “Spillover” kontzeptuaren izaera abstraktua (Breschi & Lissoni, 2001) gainditu nahian, hurbiltze sistemiko horien asmoa ezagutza sortzea eta hedatzea ahalbidetzen duten faktore eta mekanismo zehatzak ulertzea da, baita ezagutza horren balioztatze produktibo eta finantzarioa modu eraginkorrean eman dadin eragiten duten faktoreak ere. Aldagai oro horiek barneratzen dituzten eredu analitiko ugariak dira (Moulaert & Sekia, 2003): berrikuntza sistemak (Lundvall, 1992a; Cooke, 2001), distritu teknologikoak (Storper, 1997a), *milieux innovateurs* (GREMI), *learning regions* (Wolfe & Gertler, 2001)... Aurrerago 5.1. atalean horien ezaugarriak eta gure helburuentzat baliagarriak zaizkigun alderdiak iruzkinduko ditugun arren, gainontzeko ereduetatik edan duen eta gaur egun nagusitu den (Navarro, 2010) Erregioko Berrikuntza Sistema (EBS, hemendik aurrera) ereduaren deskripzio eskematikoa komenigarritzat jotzen dugu.

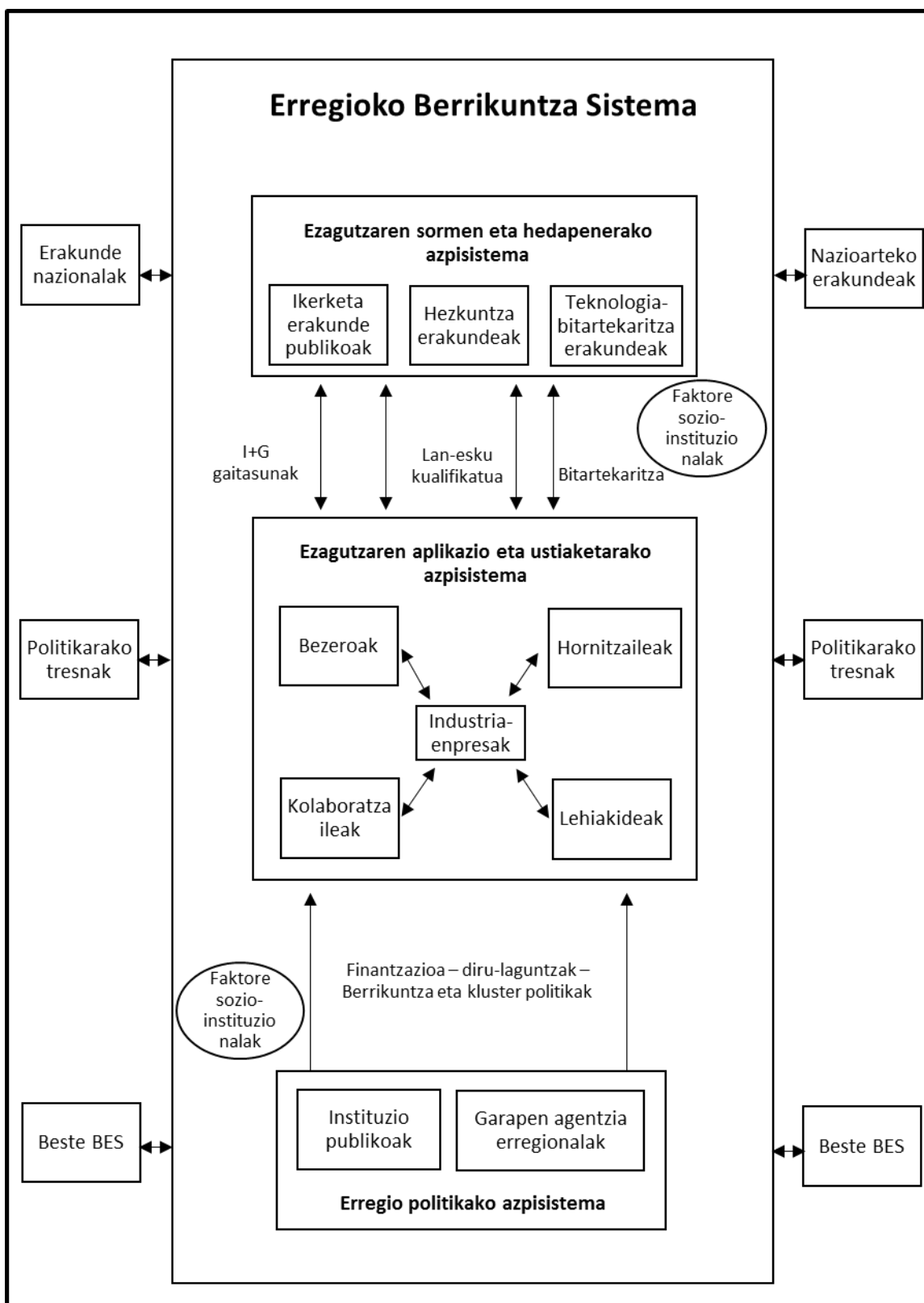
Asheim eta Gertler-ek (2005: 299. or.) “erregio bateko egitura produktiboarengan berrikuntza laguntzen duen azpiegitura instituzionala” bezala definitu dute EBS eredu. Antzeko moduan, Cooke eta Schienstock-ek (2000: 273-274. or.) “erregioko enpresen berrikuntza emaitzak hobetzeko interakzio sendoa mantentzen duten berrikuntza-sareen multzoa, geografikoki definitua eta instituzionalki sostengatua dena” definizioa

proposatzen dute. Nahiz eta eredu horrekiko ikuspegi zabal edo murriztaileagoak egon, adostasun nahikoa dago integratzen dituzten elementuen inguruan: i) ezagutzaren sormenerako eta hedapenerako azpisistema edo laguntza azpiegitura erregionalak (ikerketak laborategi publiko eta pribatuak, unibertsitatea, formakuntza zentroak...); ii) ezagutza ustiatzeko azpisistema edo erregioko produkzio egitura (enpresak); iii) gobernerakunde eta erregioko garapen agentziez osaturiko azpisistema politikoa; iv) ingurune sozio-ekonomiko eta kulturala; eta v) ezagutzaren transmisiorako beste sistema erregional, nazional eta globalekin dauden harremanen multzoa (Tödtling & Trippel, 2005). Ondoko 3.4. Irudian grafikoki adierazten dira EBS baten osagai diren elementuen konfigurazioa eta beraien arteko harremanak.

Ezagutza *spillovers*-etan oinarritutako esplikazio ia kognitibo hutsen aurrean, eredu horiek azpimarratzen dute ikasketa kolektiboko eta berrikuntzako dinamikak sostengatzeko gaitasunak indartuagoak ernatzen direla, baldin eta ingurune instituzional egoki, giro eta arau erraztaile batzuk eta finantza tresna zein sektore publiko bultzatzaileak badaude. Interakzio horiek errazagoak eta dentsuagoak izango baitira, ingurune batetan eragile ezberdinen kantitatea, dibertsitatea eta gertutasuna handiagoak badira. Eredu sistemiko horiek partekatzen dituzten ezaugarrien artean, berrikuntzaren zentralitateaz gain, ikuspuntu holistiko eta diziplina artekoa, perspektiba historikoa, sistema hoberenaren existentzia eza, interdependentzia eta instituzio zein erakundeei emandako garrantzia daude (Edquist, 1997a).

Hurbiltze sistemiko horien arabera, berrikuntzaren prozesuek izaera oso lokalizatua dute. Berrikuntza eta lehiakortasun aldagaiek lurraldeari errotze maila sendoa dute eta tokiko gaitasunak sorrarazten dituzte, tokiko azpiegituren kalitateari, lan eskuaren kualifikazioari eta sisteman sortzen diren osagarritasunei lotuta baitaude (Braczyk, Cooke, & Heidenreich, 1998; Malmberg & Maskell, 1997; Maskell & Malmberg, 1999a). Gertutasunezko ingurune horietan sistemako eragileen arteko harremanak indartzen dituzten merkatu kanpoko faktoreak sortzen dira eta enpresen lehiakortasunerako elementu bihurtzen dira. Ondorioz esan daiteke, ezagutzari irismena gertutasun geografikoagatik eta horrek ahalbidetzen dituen harreman motengatik mugatua dagoela (Feldman, 1994; Malecki & Oinas, 1999; Acs, 2000; Varga, 2000; Dahl & Pedersen, 2004).

Irudia 3-4. Erregioko Berrikuntza Sistema (EBS) baten osaketa.



Iturria: Tödtling & Trippl, 2005

### **3. Kapituluua. Lurraldearen garrantzia hartzea. Adierazleak eta arrazoiak**

---

Berrikuntzaren izaera lokalizatua bateragarria da I+G jardueren eta teknologien internazionalizatzeko hazkorreko fenomenoekin. Hainbat autorek (OECD, 1992; Archibugi & Michie, 1994; Gordon, 1996; Molero Zayas, 2001) agerian utzi dute hainbat dimentsiotan gertatzen ari den internazionalizatzeko prozesu hori: teknologia ustiatu ahal izateko enpresek herrialde ezberdinetan erregistratzen dituzte patenteak; herrialde ezberdinetako enpresa edota zentro teknologikoen arteko elkarlana; enpresa handiek teknologiararen sormena anitz herrialdetan antolatzen dituzte; ezagutza zientifikoaren nazioarteko fluxuak; patente eta *know-how* salerosketa eta zientzialari zein teknikarien nazioarteko fluxuak esate baterako.

Teknologia eta I+Garen globalizazioa eta lokalizazio fenomenoaren arteko bateragarritasuna adierazteko bi motako argudioak plazaratu dira. Batetik, produktuaren bizitza zikloaren fasearen arabera; eta bestetik, erregio sistemaren tipologiaren arabera. Lehenari dagokionez, hainbat autorek (Feldman, 1994; Karlsson, 1997; Feldman & Audretsch, 1999) nabarmendu dute espazio aglomerazio maila industria ezberdinetan aldakorra dela, ondasunaren bizitza zikloaren arabera, ezagutza tazituak duen garrantziaren arabera eta ezagutza *spillovers*-en intentsitatearen arabera. Jarduera baten jaiotza fasean aglomerazio maila altuagoa gertatu ohi da, ezagutza berriaren (tazitua bereziki) sormen eta difusioaren garrantzia kritikoa den heinean. Bestalde, jarduera zenbat eta ezagutzan intentsiboagoa den, joera sendoagoa luke geografikoki kontzentratzera.

Berrikuntza lurralde-sistemen inguruko ikerketa enpirikoek (Lundvall, 1992b; Archibugi & Michie, 1994; Patel & Pavitt, 1996; Molero Zayas, 2001) agerian jarri badute ere, estatu zein erregioetako berezitasun teknologiko, kultural eta linguistikoen garrantzia, berrikuntza prozesuan parte-hartzen duten eragileen gertutasunaren abantailak, erabiltzaile-hornitzaile arteko kooperazio harremanen eragina ikasketa prozesuetan edota ezagutzaren izaera tazitu eta lokala, faktore horiek esanahi lokalizatu ezberdina dute Erregioko Berrikuntza Sistema tipologiaren arabera. Danimarkako Aalborg-eko eskolak hedatu duen berrikuntza eredu idealen tipologiari erreparatzen badiogu, zientzia eta teknologian oinarritzen den ereduak (STI ereduak, *Science, Technology and Innovation*) eta interakzioan oinarritzen den ereduak (DUI ereduak, *Doing, Using and Interacting*) nagusi diren enpresa eta lurraldeak ezberdindu ditzakegu (Jensen, Johnson, Lorenz, & Lundvall, 2007; Lundvall & Lorenz, 2007). Lehen ereduak goi teknologiko sektoreetan ohikoa da eta bertan ezagutza kodifikatuak, langile zientifikoek eta kanpoko erakunde zientifiko-teknologikoekin harreman estuek garrantzia handia dute. Bigarren ereduak, ordea, pertsonen arteko eta enpresa barruko sailen arteko interakzioak, erabiltzaile eta bezeroekin harreman estuak, eta ezagutza tazituaren trukea lehenesten dira. Hortaz, aipaturiko faktoreak esanahi lokalizatuago izango dute zenbat eta DUI berrikuntza ereduak pisu handiagoa izan.

Zentzu honetan adierazgarria da nola Estatu mailarako definitu ziren lehen berrikuntza sistemak (Freeman, 1987; Lundvall, 1992a; Nelson, 1993; Edquist, 1997b) erregio mailara egokitu izanak onarpen zabala izan duen (Braczyk et al., 1998; Cooke & Morgan, 1998; Storper, 1997b; Maskell & Malmberg, 1999b; Cooke et al., 1997; Maskell,

2001a; OECD, 2001d). Erregioak analisirako unitate esanguratsu edo esanguratsuenetzat hartzen dira, ingurune onuragarria eskaintzen duten erregioetan kontzentratuak azaltzeko industriak erakusten duten joeragatik, eta tokiko edo erregio gobernuek aplikatzen dituzten politiketarako marko egokiak osatzen dituztelako. Berrikuntza, prozesu interaktiboa den heinean, aktoreen arteko komunikazio eta elkarlan bizia behar duenez, horrek ezinbesteko duen gertutasuna errazago lortuko da erregio mailan, estatu mailan baino (Cooke & Morgan, 1998). Are gehiago, berrikuntza sustatzen duten ingurune erregionalak bereziki aproposak dira enpresa txiki eta ertainentzat, horiek ingurune horretan inbrikatuago baitaude enpresa handiak baino (Fritsch, 2001a; Koschatzky & Zenker, 1999; Koschatzky & Sternberg, 2000; Kaufmann & Tödtling, 2002). Areago, Copus, Skuras eta Tsegendi-k (2008) ondorioztatu dute berrikuntza tasetan erregioek erakusten dituzten ezberdintasunak erregioen heterogeneotasunaren ondorio dela, eta ez enpresetan antzeman daitezkeen ezaugarrien ondorio.

Laburbilduz atal honetan ikusi dugu nola berrikuntzaren izaeran sakontzen genuen heinean, prozesuaren konplexutasuna handitu egin den, eta nola esparru ezberdinetako elementuen arteko interakzio faktoreak erabakigarriak bihurtzen diren, baita sistemak osatzera iritsi arte ere. Interakzio faktore horien artean instituzioak, eragileen jokaera baldintzatzen duten arau formal eta ez formalak, kultura, gobernantza ereduak, transakzio kostuak murrizten laguntzen duten eta kapital soziala osatzen duten konfiantza eta elkarrekotasun harremanak, tokiko ezagutzen multzoa eta bere transmisiorako sareak, harremanak eta elkarlana sustatzen dituzten tresnak... aurkitzen ditugu, eta guztiengan gertutasuna dimentsio esanguratsua bilakatzen da. Faktore horien edukiontzi izateak eta gertutasunak anplifikatzen du erregioaren eta lurraldearen esanahia. Geografia ezagutzaren sormenerako eta transmisioaren ulermenenerako garrantzitsua bilakatzen da, inguruabar sozial, kultural eta ekonomikoek norbanakoen ezagutzan eragiten dutelako, eta norbanakoen ezagutza giza-interakzioetan oinarritzen den heinean distantziak eta ingurune geografikoak baldintzatzen dutelako, esplorazio kostuen eta eskuratze oztipoen bitartez. Are gehiago, norbanakoak jasotzen duen informazio ugari, erabat kodifikatua izanik ere, *know-how* tazituaren bidez interpretatua izan behar du, eta horixe iraganeko esperientzian oinarritua eta geografiagatik determinatua dago.

Amaitu baino lehen, ordea, komeni da gertutasunaren garrantziaren inguruko hainbat ñabardura gehitzea, hainbat ikuspuntu sinple eta determinista baztertzearren. Elkarren arteko ikasketa prozesuak ekonomia lokaletan gertatzeko probabilitate handiagoa edota ezagutzaren izaera tazituagoaren eta gertutasun espazialen arteko harreman zuzena (Maskell & Malmberg, 1999a; Bathelt, Malmberg, & Maskell, 2004) zalantzan jartzeko edo erlatibizatzeke elementuak badaude ingurune globalizatuaren eraginagatik. Ingurune horretan, non bidaiatzea erraztu eta merkatu egin den, non komunikaziorako teknologia digitalen bitartez ezagutza tazitua partekatzea ahalbidetu eta ezagutzarako iturri oparoa eskaintzen dituzten sareak sortu diren, distantziak aktoren arteko interakzio eta ikasketarako oztopo izateari uzten dio hein batean. Ezagutzak, baita tazituak ere, bidaiatzen badu, antolakunde modernoek helburua distantziaren gainean gertutasuna ahalbidetzea da (Amin & Cohendet, 2005). Ideia horren arabera, ezagutza



praktika ezberdinak (ezagutza tazituaren trukea versus ezagutza esplizitua) ez omen daude tokiko versus global bereizketari lotuak. Kilometroek ez, harremanek baizik, erabakitzen dute edozein ezagutza mota partekatzen den edo ez (Lorentzen, 2008b; 2009).

Harremanak badira funtsezkoak, eta ez distantzia zentzu determinista batean, gertutasun espazialari beste gertutasun mota batzuk gehitzekoa ezinbestekoa da, ez baita nahikoa aktoreak fisikoki edo birtualki bata bestearen ondoan egotea interakzioa sorrarazteko. Esparru horretan ekarpen ugari sortu dira 1990an Gertutasun Dinamikoaren Eskola Frantziarrak gertutasunak hainbat dimentsio barneratzen dituela proposatu zuenetik (Torre & Gilly, 2000). Lorentzen-ek (2009), esate baterako, gertutasun geografikoaz gain, elkarte-gertutasun eta gertutasun kognitiboaren eragina aztertu izan du<sup>20</sup>. Lehenak, aktoreen arteko elkarlana eta komunikazioa motibatzen duten faktoreei eragiten die eta hiru osagai edo gertutasun motatan banandu daiteke: instituzio-gertutasuna, hau da, elkarlanerako pentsamenduak eta akzioak egokitzen dituzten irudikapen, eredu eta joko-arauen dentsitatea (Amin & Thrift, 1994b); antolakunde-gertutasuna, aktoreak praktika eta estrategia partekatuak zehazten dituzten espazioa bezala ulertzen dena (Torre & Rallet, 2005); eta gizarte-harremanak, norbanakoen artean ematen diren harreman ez ekonomikoek gai ekonomikoetan kolaboratzeko konfiantza eta gizarte-kapitalean eragiten duten heinean (Granovetter, 1973; Granovetter, 1985; Putnam, 1993; Putnam, 2000). Bigarrenak, gertutasun kognitiboak alegia, aktoreak komunikaziorako gaitzen ditu, horiek erreferentziazko eremu mental komuna partekatu behar baitute. Ulermen komunerako mota bi aipatzen ditu Lorentzen-ek: gertutasun kulturala, aktore ekonomikoek arteko kooperazioa erraztu, eraginkorrago bilakatu eta transakzio kostuak murrizten dituen (Dunning, 1992; Hofstede, 1983; Dickenson, Campbell, & Azarov, 2000), eta gertutasun profesional edo teknologikoa.

Harreman eta komunikaziorako motibazioan eta gaitasunean eragiten duten gertutasun sozietario eta kognitibo horiek, ordea, eskala espazial ezberdinetan gerta daitezke eta ez daude eskala lokalean zedarrituta. Gaur egun, ezagutzaren sareak erregio eta estatu mugak gainditzen dituzte. Hori guztiori dela eta, “gertutasunaren desterritorializazioa” bezala (Bunnell & Coe, 2001) etiketatu daitezkeen ekarpen multzo horren arabera, gertutasuna ez da zentzu espazialki deterministan hartu behar, berrikuntzarako harremanak eskala ezberdin artean eta zehar gertatzen direlako. Ondorioz, berrikuntzarako erregio-sistemak, sistema funtzional hertsia baino, irekiak ulertu behar dira, non gertutasun mekanismoak konplexuago eta espazialki dibertsifikatuagoak diren. Gainera ezagutzaren trukea, berrikuntza eta hazkundera ez da gertutasunarekin amaitzen, aitzitik, hasi baino ez da egin. Une horretatik aurrera, enpresen abilezia espezifiko eta baliabideetan datza gako nagusia (Lorentzen, 2009).

Gertutasun moten aniztasun eta osagarritasunaz gain, kontuan hartzekoa da gertutasun horien graduak sor ditzaken eragin negatiboak. Boschma-ren (2005) iritziz, gertutasun urriaz gain, gehiegizko gertutasunak ere, ikasketa interaktiboa eta berrikuntza

---

<sup>20</sup> Gertutasun moten kategorizazio ezberdinak proposatu dira. Gai honen inguruko literaturaren gainbegirada ikus daiteke Knoben eta Oerlemans-en (2006) artikuluan.

kaltetu ditzake. Laburtzearren, autoreak Identifikatzen dituen bost gertutasun mota edo dimentsioen gehiegizko intentsitatearen efektu negatiboak baino ez ditugu jasoko, eta 3.2. Taulan azaltzen ditugu mota bakoitzaren elementu esanguratsuena, gertutasun ahularen eragina eta soluzio posibleak. Gertutasun kognitiboari dagokionez, berrikuntza oztopatu dezaketen hiru arrazoi antzeman ditu: batetik, ezagutzaren eraikuntzak ezagutza-gorputz ezberdin eta osagarrien konbinazioa eskatzen duen heinean, gehiegizko gertutasunak edo aniztasun ezak enpresen xurgapen ahalmena murriztu dezake; bestalde, blokeo edo itxialdi (*lock-in*) kognitiboko fenomenoak sorrarazi ditzake, teknologia edo merkatu aukera berriekiko itsutasuna eraginez; eta azkenik, nahi gabeko *spillover* efektuak ugari ditzake.

Ziurgabetasuna eta oportunistoa mugatzeko autonomia eta kontrolaren erabilera orekatua neurtzen duen antolakunde-gertutasunari dagokionez, lotura sendoegiak berrikuntzaren kalterako suerta daiteke, bai boterezko eta tamainako harreman asimetrikoek buxadura (*hold-up*) arazoak sor ditzaketelako informazio berritzaileen iturrietara irismena mugatu dezaketen sistema itxi eta isolazionistetan bilakaraziz; bai gobernurako eredu hierarkiko eta burokratikoetan berrelikadura mekanismoen ahuleziagatik ideia berriak sarituak ez direlako; bai harreman estu eta mendekoegiek berrikuntzarentzat beharrezkoa den malgutasuna galgaten dutelako.

Gizarte-gertutasuna eta instituzio-gertutasunaren kontzeptuek gainjarri egin daitezkeenez, biek barneratzen baitute harreman ekonomikoak ingurune sozial batean txertatuak egotearen ideia, komenigarria da ezberdintzea. Gizarte-gertutasunak 'mikro' mailan ematen diren eragileen arteko harremanak kontutan hartzen ditu eta adiskidetasunean, senidetasunean eta esperientzian oinarritutako konfiantza elementuak barneratzen ditu. Ez ordea, baloreen multzo edo kultura partekatzeagatik eratortzen diren konfiantzazko harremanak, horiek instituzio-gertutasunarekin lotuko baitira. Gizarte-gertutasun sendoegiak ikasketa eta berrikuntzak izan ditzaken eragin negatiboa bi bidetik etorri daiteke: batetik, leialtasuna segurtzat jotzen diren harremanetan, oportunistoaren gutxiespena gerta daiteke; eta bestetik, epe luzerako edo konpromiso handiegiko harremanetan, egiteko era finkatueta blokeatuta gera daitezke kideak, beraien ikasketa eta berrikuntza gaitasunaren kalterako izango dena.

Instituzio-gertutasunak, norbanako eta taldeen harreman eta interakzioak egokitzen dituzten ohitura komun, errutina, ezarritako praktika, arau eta legeen multzoak hartzen ditu kontuan (Edquist & Johnson, 1997) eta eragileak zein antolakundeek akzioak koordinatzen dituzten forma eta mailari eragiten diote. Ezagutzaren transferentzia, ikasketa interaktiboa eta berrikuntza baldintzatzen duten mekanismoak errazten edo mugatzen dituzte instituzioek. Kasu horretan, gehiegizko gertutasunak berrikuntza eta ideia berrientzat kaltegarri gerta daiteke, bai aukera berriez konturatzea eta eragile berrien sarrera oztopatzen dituelako, *lock-in* efektuak sortuz; bai inertiak beharrezkoak diren doikuntza instituzionalak ekiditen dituelako, hots, sistema konplexu bateko elementuak egiturazko posizioa dutenean, aldaketak ezegonkortasuna sortzen duen heinean, aktoreek ohiko eran edo modu kontserbadorean erreakzionatzen dutelako sistemaren zurruntasuna indartuz.

### 3. Kapituluua. Lurraldearen garrantzia hartzea. Adierazleak eta arrazoiak

Taula 3-2. Bost gertutasun mota: hainbat ezaugarri.

<b>GERTUTASUN MOTAK</b>	<b>Dimentsio gakoa</b>	<b>Gertutasun gutxiegi</b>	<b>Gertutasun gehiegi</b>	<b>Soluzio posibleak</b>
1. Kognitiboa	Ezagutza tartea	Gaizki ulertuak	Berritasun iturrien eza	Ezagutza komunako oinarria era askotako gaitasun eta osagarriekin
2. Antolakuntzako	Kontrola	Oportunismoa	Burokrazia	Lasai akoplaturiko sistema
3. Soziala	Konfiantza (harreman sozialetan oinarritua)	Oportunismoa	Justifikazio ez ekonomikoak	Merkatu eta inkrustaturiko harremanen nahasketa
4. Instituzionala	Konfiantza (instituzio komunetan oinarritua)	Oportunismoa	Blokeoa ( <i>lock-in</i> ) eta inertzia	Kontrol eta oreka instituzionalak
5. Geografikoa	Distantzia	Kanpokotasun espazialen eza	Irekitasun geografiko eza	Tokiko xuxurla eta tokiz kanpoko loturen arteko nahasketa

Iturria: Boschma, 2005: 71. or.

Azkenik, gertutasun geografikoari dagokionez, nahiz gainerako lau gertutasun moten eraikuntzan eta sendotzean eginkizun osagarria bete dezakeena, blokeo efektuak ere sor ditzake. Erregioak bere baitan gehiegi ixten direnean, eragileen berrikuntza gaitasuna ahuldu egiten da eta bilakaera berriei ezin erantzunez geratu daitezke. Azken arazo horiei erantzuteko ezinbestekoa da kanporako irekiera bermatuko dituzten mekanismoak abian jartzea. Zentzu horretan, azken urteetan *Open Innovation* (Chesbrough, 2003) kontzeptuak indarra hartu du. Ikuspegi horren oinarritzko ideia da enpresek era isolatuan ezin dituztela berrikuntzak sustatu, eta ondorioz kanpoko ingurunetik ideiak eta baliabideak erdietsi behar dituela (Gómez Uranga & Etxebarria Kerexeta, 2012). Ideia hori ez da enpresei soilik aplikatzen, erregioei ere aplikatu dakieke eta berez, Erregioako Berrikuntza Sistemak aspalditik kontsideratzen dira sistema irekiak bezala.



#### 4. KAPITULUA. TOKIKO GARAPEN EKONOMIKORAKO POLITIKAK. GARAPEN ENDOGENOAREN PARADIGMA

1970eko hamarkada geroztik, tokiko garapena gero eta jarduera garrantzitsuagoa bilakatu da tokiko eta erregioetako gobernuztat. Herrialde ugarietan, batzuetan era orokortuan, ikusmolde honetako politikak hedatu egin dira, beste arrazoi batzuen artean, nazioarteko erakundeen bultzadagatik, Europar Batasuna, Lanaren Nazioarteko Erakundea, Nazio Batuak edo Kooperazio eta Garapen Ekonomikorako Erakundea kasu. Pentsamendu zientifikoko espezialitate ezberdinek tokiko garapen esperientziak aztertu dituzte eta kasu azterketa horien bitartez proposamen analitiko berritzaileak proposatu izan dira. Proposamen horietako batzuk lehen kapituluaren aipatu ditugu (lurren-klusterra, Erregioeko Berrikuntza Sistema) eta bosgarrenean proposamen gehiago sakonago azalduko ditugu. Eraikuntza analitiko gehienak lurraldearen ikuspegi berri bat plazaratu dute, esparru fisikoa gailentzen duena eta tokiko baliabide fisiko, sozial, kultural eta instituzionaletan oinarrituz aberastasuna eta enplegua sortzeko politikak ezartzeko akziorako esparru gisa ulertzen duena. Bereziki garrantzia hartu du ‘berrikuntza teoria territorializatuak’ (Moulaert & Sekia, 2003) deituriko multzoak, hurrengo kapituluaren jorratuko ditugunak. Teoria horiek bat egiten dute lurraldearen hazkunde eta lehiakortasunaren jatorria tokiko edo erregioeko ingurunean kokatzean. Ideia nagusia litzateke oinordetzaz jasoriko tokiko gaitasunak bertako aktore eta instituzioen interakzio berritzailearekin konbinatuz hazkunde eta aberastasuna sor daitezkeela.

Bertsio baikorren eta sinpleenen arabera tokiko ekonomiek bere kasa garatzeko ahalmena goretzi izan ohi da. Hala ere, pentsarazi behar luke, Lorentzen-ek (2009) azpimarratzen duen bezala, tokiko garapenaren ikuspegi hau azaldu izanak paradigma liberalek politika publikoen ongizatearen ikuspegia ordezkatu duten unean. Hain zuzen ere, aurrekontu murrizketak, ekonomiak esku-hartze publiko zuzenaren ahultzea, industrian inbertsio publikoa eta diru-laguntza bertikalak edo sektorialak estrategia horizontal merkeagoengatik ordezkatzeko, eta tokiko instituzio eta sareen bilakaeran zentratzen diren lurralde garapenerako estrategia bigunak (*soft*) lehenesten diren unean. Zentzu horretan, orokortzerako orduan eta planteamendu unibertsalak luzatzerako orduan zuzur jokatu beharra dago. Erregioen eta lurraldeen potentzialtasunak idealizatzen dituzten ikuspuntuek kritika ugari jaso baitute (Hess, 2004; Lagendijk, 2002; Lagendijk & Lorentzen, 2007; Lagendijk & Oinas, 2005; Lorentzen, 2008a; Lorentzen, 2008b; MacKinnon, Cumbers, & Chapman, 2002; Moulaert & Sekia, 2003).

Tokiko garapena definitzerakoan onartu beharra dago errealitate plural eta aldagarriari egokituko den definizio bakar eta zehatza eskuratzea zaila dela. Autore ezberdinen artean kointzidentziak egonik ñabardurek ere garrantzia hartzen dute. Are gehiago garapenaren sustantziaren inguruan dauden proposamen eta ikuspegi ugariak kontuan hartzen baditugu. Ahaztu gabe tokiko (*local*) adjektiboak mugatzen duen

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

esparrua zabalagoa edo estuagoa izan daitekeela, nahiz eta tesi honetako bigarren kapituluuan argudiatu bezala erregioa baino esparru geografiko zein administratibo mugatuagoaren hautua egin, (udal)herri edo eskualdeengatik alegia.

Literaturan, hazkundera, aberastasun sorketa eta enplegua bezalako osagaiak jasotzen dituen dimentsio ekonomikoa historikoki tokiko eta erregio garapena biltzen duen deskripzioaren aitzindaritzan egon da (Armstrong & Taylor, 2000). Hainbat alditan, tokiko eta erregio garapena tokiko eta erregio garapen ekonomikoari lotzen zaion ikuspegi murriztarekin identifikatu da. Storper-en (1997b) iritziz esaterako, sarri prosperitate eta ongizatearen bilaketa lokal eta erregionala enplegu, errenta eta produktibitatearen hazkunde iraunkorrean zentratzen da. Beer et al-en (2003: 5) ustez, badago “tokiko eta erregio garapen ekonomikoak esan nahi duen parametro zabalen inguruan arrazoizko adostasuna, eremu batetako ongizate ekonomikoa hobetzera zuzenduriko jarduera multzo bati erantzuten diona”.

Ikuspegi ekonomiko hori, sarritan nagusia izan dena, 1990eko hamarkadaren erdialdetik aurrera ireki egin da, kezka sozial, ekologiko, politiko eta kulturalaz arduratu asmoz (Geddes & Newman, 1999; Morgan, 2004). Neurri batean, errenta maila antzekoa duten espazioetan antzeman diren bizitza-maila eta ongizate esperientzien arteko desberdintasunak garapenaren adierazle ekonomiko konbentzionalekiko asegabetsuna hauspotu du (Sen, 1999). Desoreka sozialen gutxitzea, ingurumen iraunkortasunaren sustapena, gobernu eta gobernantza inklusiboei bultzada eta kultur dibertsitatearen aitortza, tokiko eta erregio garapenaren definizioetan txertatu izan dira (Counsell & Haughton, 2004). Bizitza kalitate, gizarte-kohesio eta ongizateko nozio gero eta zabalagoetarako joerak, zailtasunak zailtasun, hazkunde eta lehiakortasun ekonomikoari buruzko betiko kezkei gehitu zaizkie. ‘Post-garapen’ kritikek (Gibson-Graham, 2004) eta ekonomiaren bertsio zabalago eta sozialagoen itzalean landuriko kontzeptuen inguruko ikerketa berriek (Leyshon, Lee, & Williams, 2003) tokiko eta erregio-garapenari buruzko gerturapenak ugaritu eta zabaldu egin dituzte. Esate baterako, ekarpen garrantzitsu batzuk tokiko komunitateen eta eragileen ahalduntze (*empowerment*) prozesuak eta beraien protagonismoari emandako garrantzia, zein instituzioen gobernantzaren inguruko azterketa eta proposamenak dira. Ildo honetan, proposamen post-desarrollistek garapen prozesuetan gizarte zibilak duen ahalmena azpimarratu dute, beraien gogo sozial, behar eta ahalmenen ulermen ezin hobea duen eta herri zein eskualdetan txertatzen den entitate autonomo gisa.

Bestalde, garapenaren nozio partikularrak sozialki determinatzen dira leku eta garai espezifikotako gizatalde partikularren interesengatik. Berez, tokiko eta erregio garapenaren esanahia eta edukia estatuen artean zein estatu barruan ere aldakorra da. Edozein gizartetan, garapenaren aspirazioak eta artikulazioak fluidoak eta dinamikoak dira (Reese, 2014; Danson, Halkier, & Cameron, 2018; Beer, Haughton, & Maude, 2003). Aurrekariak, izandako praktikek eta arauak, aldaketa inkrementalak edota erradikalak pairatzen dituzte. Funtzionamenduaren eta emaitzen ebaluazioek hausnarketa eta aldakuntza prozesuak erraztu ditzakete, baita eztabaidaren bitartez pentsamendu aldaketak ere. Are gehiago, ziklo politikoek eta gobernu agendek politika publikoa eralda

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

dezakete, eta desadostasunek, gatazkek eta berrikuntzek pentsamendu dominantean ikuspegi alternatiboak barnera ditzakete. Nahiz ez dugun ahaztu behar, tokiko edo erregioko interesak ez dutela tokiko garapena hutsean definitzen, ingurune eta egoera zehatz batzuetan baizik.

Funtsean eta asko laburbilduz, garapenari buruzko esanahiak denboran zehar aldakorrek dira. Bigarrenik, garapenaren definizioak geografikoki aldatzen dira. Hirugarrenik, dimentsio ekonomikoa gauditua izan da kezka sozial, ekologiko, politiko eta kulturalen bidez. Azkenik, gero eta garapenaren kontzepzio gehiagok herri eta eskualde mailako alderdi ezberdinak kontuan hartzen ditu. Horrela estatuko fokuak eta estatuaz gaindiko fokuak eboluzionatu egin dira lokala eta erregionala barneratzera iritsi arte. Garapenaren tokia garrantzitsu bilakatu da eta garapenarekiko ardura estatuen bizkar soilik ez datzala onartu da.

Kapitulu honen helburua tokiko garapen politiken inguruan gure proposamen analitiko eta operatiborako baliogarriak izango diren hainbat elementuen antzematea denez, politiken helburuez gain, berauek erdiesteko baliatzen diren tresna eta prozesuetan zentratuko gara. Horretarako, lehenik, tokiko eta erregio politikek izan duten ibilbidea eta bilakaera aztertuko dugu, azken bospasei hamarkadetan bizi izan den ‘*top-down*’ ikuspegitik ‘*bottom-up*’-erako eraldakuntzan sakonduz eta bi ikuspegien arteko kontrastean elementu definitzaileak antzemanez. Jarraian azken hamarkadan puri-purian dagoen eztabaidaren ‘*place blind*’ eta ‘*place-based*’ ikusmoldeen artekoa, alegia-, ardatzak mahairatuko ditugu. Alderaketa horiek baliogarriak izango zaizkigu gaur egun lehenesten diren tokiko garapen politiken ezaugarri aurreratuenak antzemateko, non ikuspegi sistemiko eta kontestualak nagusitzen ari diren.

Behin politikarako zein motako ikuspegi orokorrak hautatzen ditugun erabaki eta justifikatu ondoren, esparru zabal horretan hedadura zabala izan duen eta tesi honetan aztertuko den esperientzia enpirikoan aplikatu den garapen ildo zehatza aztertuko dugu, garapen endogenoaren paradigma hain zuzen ere. Paradigma horrek atentzio nuklearra tokiko baliabide, gaitasun eta potentzialitateen identifikazio, eraikitze eta mobilizazioan ezartzen du. Nahiz teoria sendotzat ezin daitekeen har, baditu tokiko garapenerako esperientzia praktikoak diseinatu eta abian jartzeko elementu baliagarri eta operatibo ugari, baita proposatuko dugun marko analitikorako kontzeptuak ere. Behetik gorako ikuspegi zabalaren esparruan, sistemikoak eta lurraldearekiko kontestualak diren proposamenen azpimultzoan kokatu ohi da paradigma endogeno hori. Paradigma endogenoak, neurri handi batean ebaketa-espazioak partekatzen ditu berrikuntza eta garapeneko lurralde-ereduekin (industri-barrutiak, klusterrak, ingurune berritzailea, berrikuntzako erregio-sistema, *learning region*...) eta beraien arteko elikatze intelektuala eman ohi da. Baina hurrengo kapituluan frogatuko dugun bezala egon badaude ezberdintasun bereizgarriak paradigma endogenoaren eta lurralde-eredu eta teorien artean, are gehiago tokiko eskala batean. Paradigma horrek hainbat autoreen ekarpenez hornitzen du bere ezagutza-gorputza. Horien artean nabarmentzekoak dira Francisco Alburquerque, Sergio Boisier eta Antonio Vázquez-Barquero.

Sarrera honekin amaitu aurretik, ordea, azken apunte oroigarri bat erregio eta tokiko eskalen inguruan. Lurralde garapenaren terminoa, kontzeptu marko eta orokortzat hartzen badugu, -non garapena edozein espazio fisikoari aplikatzen zaion eta, batez ere, lurraldearen dimentsio soziala eta ekintzarako subjektu eragilearen izaera azpimarratzen den,- erregio garapena eta tokiko garapena ezberdinu ditzakegu. Lehenak, erregio tradizionaletan, Europar Batasunean politika ezberdinak (kohesio, nekazaritza eta erregio politikak, esate baterako) antolatzeko erabilgarriak diren NUTS II nomenklaturaz izendatzen diren erregioetan, adibidez, garatzen diren politikak bilduko lituzke eta orokorrean erregio horretako administrazioak diseinatu eta abian ezartzen ditu. Tokiko garapena, aldiz, ez da garapen lokalizatuarekin nahasi behar, tokiko adjektiboak duen konnotazio espazialaz gain, tokiko populazioaren eraginez jorratutako prozesuaren ezaugarria ere barneratzen duelako bere edukian (Coffey & Polese, 1984). Bestalde, azentua ezartzen zaio bai tokiko baliabide edo faktoreen erabilerari, -ekonomikoak, humanoak, instituzionalak edo kulturalak-, bai horien multzoak konfiguratzeko duen komunitatearen garapen potentzialari ere. Hala ere, esan beharra dago garapenari buruzko ikuspegia hein handi batean partekatuak izan ohi direla bi politika eremu horietan eta bien arteko lotura eta eragina estua izan ohi direla.

#### **4.1. Tokiko garapen politiken bilakaera: *Top-down* ikuspegitik *Bottom-up* ikuspegira**

Lurralde garapenaren edukia tokia eta garaiaren arabera aldagarria bada ere, azken sei hamarkadetako politiken bilakaerak bi modalitate nagusitan multzokatu daitezkeela ikus daiteke. Bigarren Mundu-Gerratearen ondorengo berreraikuntzaren euforia desagertu eta gero, agerian geratu ziren estatuetakoa hainbat erregioen egiturazko ahuldadeak, fabrikazioko ohiko erregioetan batez ere. Lokalizazioaren teoriak inspiraturik gobernu zentralak ahuldade horiei aurre egiten hasi zitzaizkien, inbertsio eta enplegurako diru-laguntzak bideratuz erregio horietan inbertitzea erabaki zuten enpresetara (Brown & Burrows, 1977). Garai haietako politikak faktore ezberdinetan oinarritzen ziren, hala nola, kanpoko eskarian (esportazio oinarriko teoria, merkataritza teoria), nazioartean liderrak ziren enpresa eta teknologiak hazkunde poloetara erakarpenean (Perroux-en hazkunde poloen teoria) edota erregio sendo eta ahulen arteko kapital eta lan faktoreen mugikortasunean (hazkundeen teoria neoklasikoa). Politika horiek guztiek goitik beherako norabideko multzoan bil zitezkeen, *top-down* gerturapenean hain zuzen (Stöhr & Taylor, 1981), sarritan gobernu zentralak edota kanpo agentziek diseinatu eta bideratu zituztelako politika horiek. Politika horien emaitzak anbiguoak izan ziren, ordea. Gerturapen horrek sorturiko asegabetzeak eredu berrien bilaketara bultzatu zuen erregio-ekonomialari, geografo eta planifikatzaile ugari. Ahalegin horren emaitzak, behetik gora eraikitzen ziren politikak, *bottom-up* gerturapenean biltzen zirenak, eta ezaugarri endogenoetan oinarritutako lurralde-eredu kontzeptualak izan ziren. 1980ko hamarkadatik aurrera proposatu diren lurralde-eredu horiek laugarren kapituluaren gainbegiratuko ditugu. Atal honetan aipaturiko bi gerturapen



#### **4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma**

nagusien arteko alderaketa egingo dugu, adieraziz nola *top down* ohiko politiketatik *bottom up* ikuspegikorako joera nagusitu den.

Goitik beherako politika tradizionalak orokorrean patroia berbera erabili dute. Eskaintzaren aldetik zentratutako politikak dira eta gehienetan bi ardatzetan egituratzen dira: garapen ekonomikorako azpiegiturak lortzea eta atzerriko inbertsio zuzena zein industria erakartzea. Oinarrian dagoen logikaren arabera ehun industrial dinamikoa artikula dezaketen enpresen gabezia da konpondu beharrekoa. Horrela, azpiegituren bitartez irisgarritasuna hobetzea soluzioa litzateke eskualde atzeratuentzat, edota enpresa handiak txertatuz, tokiko sare industrial ahula dinamizatu daiteke transferentzia teknologikoen eta harreman komertzialen bitartez.

Azpiegituren hornikuntzaren ardatzari helduz, garapen eta enplegu politikak errepide, akueduktu, telefono eta internet sare, trenbide eta beste azpiegituren eraikuntzan artikulatu ziren. Emaizak ordea ez daude argi. Hainbat ikerketek zalantza jarri dute azpiegitura-inbertsioen eraginkortasuna garapen estrategia iraunkor gisa. Gero eta ikerketa ugariagok nabarmen ondorioztatu du, nahiz eta azpiegitura politiken eragin agregatua positiboa izan, sarritan ondorio kaltegarri handiagoak sortu dituztela, hala nola, ekonomia-aglomerazioak, erregio arteko polarizazioa eta periferiako lurraldeen marjinazioa. Europaren kasuan Martin (1999), Vanhoudt, Mathä & Schmid (2000), Puga (2002), dall'Erba & Le Gallo (2008) eta Crescenzi, Di Cataldo, & Rodríguez-Pose (2016) aipatu daitezke, esate baterako.

Antzekoa gertatzen da bigarren ardatzari dagokionez. Perroux-en (1955) hazkunde poloetan inspiratuta, sarritan estatuak pizgarriak eskaini dizkiete enpresei eskualde atzeratuetan birkokatzeke. Baina maiz laguntza horiek ez zuten lortu enpresa handi horien inguruan tokiko hornitzaileen sarerik sortzea, tokiko egitura ekonomiko eta instituzional desegokiengatik besteak beste (Moulaert & Sekia, 2003). Ondorioz, enpresa inportatu horien hornitzaileak bultzatu nahi den eskualdetik kanpo daude eta ingurune lokalarekin harreman ahulak baino ez dira gertatzen, 'basamortuko katedralak' (Lipietz, 1980) edo 'elefante zuriak' (Albalade & Bel, 2012) bilakatuz. Pizgarri garesti horiek amaituta, galerak zituzten enpresak itxi egiten dira edo atzera jatorrira deslokatu. Antzeko fenomenoak gertatu izan dira Italian (Viesti, 2000; 2011; González, 2011;), Ekialdeko Alemania (Sinn, 2002), Frantzia edo Espainian (Cuadrado Roura, 1994) herrialde industrializatuak begiratuz gero. Gainera, enpresatara zuzendutako pizgarri horiek baliabideak xahutu dituzte gainbeheran dagoen industria, enpresa ezegonkor eta egitasmo handietan (Ulltveit-Moe, 2008). Oro har, eskaintza oinarritutako garapenaren esku-hartze tradizionalak huts egin du, eta etengabe lagundutako eta babestutako ekonomiak sortu ditu gobernu zentralaren edo federalaren transferentzien gero eta mendekotasun handiagoa behar duten lekuetan bihurtuz (Fratesi & Rodríguez-Pose, 2016 ; Rodríguez-Pose & Fratesi, 2007).

Goitik beherako estrategia horien erakargarritasuna bere sinpletasunean, epe laburreko emaitza ikusgarrietan eta agintarientzako etekin mediatikoan datza. Are gehiago, behetik gorako estrategietan bi ardatz nagusi horiek erreproduzitzen dituzten

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

politikak ere nagusitu izan dira. Ildo berean garrantzitsua da ulertzea *bottom-up* ikuspegiaren multzoan estrategia mota ezberdinak daudela: klasikoagoak eta sistemikoagoak, baliabide exogenoetan oinarritutakoak eta indar endogenoen aktibatzaileak esate baterako. Hala ere, orokorrean politika klasiko horiek zailtasunak izan dituzte globalizaziotik eratorritako ekonomia-errealitate heterogeneoagoari erantzuteko, eta maiz erregioen artean enpresak erakartzeko pizgarrien lehia sustatu izan denean, ongizate orokor zein tokikoan onurarik sortu ez eta baliabideak xahutu besterik ez zutenez egiten, “*strategies of waste*” gisa amaitu dute (Rodríguez-Pose & Arbix, 2001).

Garapen lokal eta erregionalerako politika tradizional horien porrotaren atzean arrazoi ugari eta askotarikoak daude. Eskualdeko ezaugarrien desegokitasunean zentratzen da arrazoi multzo bat, hala nola, populazioaren hezkuntza eta gaitasun maila ahul edo urriak, tokiko egitura ekonomikoen ahuldadea, ingurune sozial eta instituzional desegokiak (North, 1990; Rodríguez-Pose, 1999). Baina beste arrazoi multzo bat garapen politiken diseinu eta gauzatzearekin lotuta dago. Azken horien artean bi kritika dira nagusi: batetik, politika gehienek oinarrian zegoen logika garapenerako oztopo edo botila-lepo nagusian kontzentratzea izan da; bestetik, baldintza ekonomiko, sozial, politiko eta instituzional ezberdinetan politika estandarizatuak birproduzitu egin izana.

Garapenaren oztopo nagusietan kontzentratzeko logikaren arabera, behin oztopo hori konponduta garapena gertatuko omen zen. Adibidez, irisgarritasun ahula edo zoru industrialen eza jotzen baldin bazen eskualde bateko oztopo nagusizat, garraio, komunikazio edota poligono industrialetan inbertsioak egiten ziren azpiegitura horiek hornitzeko, behin oztopo hori gaindituta kanpoko enpresak edo inbertsioak etorriko zirela suposatuz. Modu analogoan, tokiko ehun industrialen ahuldadeak gainditzeko nahikotzat jotzen zen enpresa handiak erakartzea, era horretan enplegu zuzen eta zeharkakoak sortzeaz gain, transferentzia teknologikoak eta ekintzatasuna bultzatuko zirelakoan. Baina politika horien emaitzak maiz etsigarriak izan ziren, berezko izaera desorekatuagatik (Rodríguez-Pose, 2002; Mytelka, 2000). Azpiegituretako inbertsio sendoak ahaztu edo gutxietsi egin izan zituen beste faktore garrantzitsuak, hala nola, tokiko enpresak laguntzea, tokiko giza-baliabideen hobekuntza edota teknologiaren difusio eta asimilazioa. Gainera, irisgarritasunaren hobekuntzak kontrako efektuak sorrarazi zituen kanpoko enpresa lehiakorragoek tokiko enpresak merkatutik bidali egin zituztelako. Bestalde, kanpoko enpresa handien kokatzeak, ingurunea dinamizatu eta efektu biderkatzaileak sortu ordez, kanpoko hornitzaile eta aktore ekonomikoekiko menpekotasun handiagoa erraztu zuen. Logika horretatik eratorritako beste arrisku batzuk bertan hezitako langile kualifikatuen aldegitia izan zen. Kanpoko eskariari begira eta lurraldeko abantaila konparatibo gutxi batzuetan kontzentratzean, -baliabide natural, leku turistiko eta lan-esku merkean batez ere-, alboratu egin ziren bestelako tokiko faktore edo potentzial batzuk, hala nola, lan-esku kualifikatua, gaitasun eta trebetasun espezifikoak, aukera endogenoen aprobetxamendua... Gainera, erakarrirako enpresa asko erregioetako zentroetan kokatu ziren eta eragin ekonomiko urria izan zuten inguruko eskualde atzeratuagoetan: langileen joan-etorri ugari bai, baina salerosketa eta teknologia-difusio

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

urria. Hori gutxi balitz, bertaratutako enpresa horiek balio altuko funtzioak ez zituzten bere gain hartzen. Kudeaketa estrategiko, I+G eta berrikuntza bulegoak enpresa horien matritzetan geratu ohi ziren, eta, ondorioz, kokaturiko lekuetan soldata baxuko eta promozio aukera gutxiko lanpostuak sortu zituzten, eta ez zuten kokagune berrietako ekintzailetasun eta berrikuntza potentziala esploratu. Dena den, aukera hori ere ahuldu egin zen, herrialde aurreratuak erregio atzeratuak, globalizazioaren ondorioz, Asiako hegoekialdean, Europako ekialdean eta Latino Amerikan suspertzen joan diren herrialdeekin lehiatu egin behar izan zutelako inbertsioak erakartzeko orduan. Azkenik, politika horiek diseinatzerakoan ez ziren kontuan hartu alderdi ekologikoak eta iraunkortasunekoak, eta ondorioz, erregioetako ingurugiroa kaltetu egin zen.

Bigarren diseinu-arrazoiari dagokionez, zenbait kasutan arrakastatsuak izan ziren politikak aldaketarik gabe ezarriak izan ziren ingurune nazional, erregional edo lokal ezberdinetan. Antzeko arazoei emandako soluzio edo politika isomorfikoak aplikatzen ziren leku ezberdinetan, tokiko testuinguru zabalaren ezaugarri espezifikoek benetako arretarik eskaini gabe (Chien, 2008).

Estatuetako plangintza eta garapenerako bulegoak, maiz akademiako munduak lagunduta, *top down* eredu eta praktika horiek unibertsal bilakatzearen errudunak izan eta dira. Ez zen kontuan izan tokiko ingurune ezberdinen baldintza ekonomiko, sozial eta instituzionalen dibertsitateak garapen-politiken eraginkortasuna baldintzatzen zuenik, eta hori zela eta, kasu ugarian porrota eragin zuen. Gainera, inportaturiko *top down* politikekiko konfiantzak tokiko gizartearen desmotibazioa eragin zuen, sarritan ez zuelako bere lurraldearen etorkizuneko ikuspegi ekonomikoaren definizioan ere parte hartzen (Vázquez Barquero, 1999a; 2002).

Goitik beherako politika tradizional horien porrotak eta globalizazioak ekarritako erronek, garapen lokal eta erregionalaren birplanteamendu osoa erakarri zuten. Ondorioz, 1980ko hamarkadan behetik gorako edo *bottom up* politika berritzaileak zabaldu ziren (Stohr, 1990; Amin, 2000). Aldaketa hori, politika *top down* zentralizatuetatik tokiko *bottom up* garapen-ikuspegietara doan aldaketa hori, ez da bat-batean gertatu eta ez da teoria definitu eta heldu batean oinarritzen. Hala ere, eredu edo ikuspegi berri hori hedatzen joan da eta garapen estrategia berrien zimenduak ezarri ditu. Behetik gorako garapen estrategia lokal eta erregional horiek lau ezaugarri nabarmen partekatzen dituzte (White & Gasser, 2001): parte-hartze eta elkarrizketa soziala behar dute; lurraldean oinarrituta daude; tokiko baliabide eta lehiarako abantailen mobilizazioa eragiten dute; eta lokalki sortuak eta zuzenduak dira.

*Top down* eta *bottom up* garapen erregionaleko ikuspegiaren arteko kontraste nagusiak bost esparrutan antzeman ditzakegu (Pike, Rodríguez-Pose, & Tomaney, 2011) (ikus 4.1. Taula):

Lehenik, *top down* ikusmolde tradizionaletan, estatuko gobernuen planifikatzaileek erabakitzen dute garapen estrategiak non aurrera eraman, eta, hortaz, tokiko aktoreek ezer gutxi dute esateko. Aldiz, *bottom up* ikuspuntuak garapenaren sustapena eskualde guztietara zabaltzea ahalbidetzen du eta ez soilik eskualde azpigaratu

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

edo atzeratueta; eta garapen-estrategiaren ekimena tokiko aktoreen esku dago edo, gutxienez, berauen babes sendo batekin.

Bigarrenik, politika tradizionalak estatuko ministerioetatik edo gobernu-agentzia zentraletatik diseinatu, gidatu eta ezarri izan dira. Aldiz, behetik gorako estrategia berriek tokiko aktoreen inplikazioa eskatzen dute, bai diseinuan, bai gauzatzean, eta ondorioz, inplikaturiko aktore guztien arteko koordinazio bertikal eta horizontal maila handiagoa eskatzen du. Koordinazio bertikalak instituzio lokal, eskualdeko, estatal zein gain-estatal edo nazioartekoaren artean sinkronizatzea eskatzen du. Koordinazio horizontalak garapenarekin erlazionaturiko tokiko aktore publiko eta pribatuaren artean ematen dira. Koordinazio mota ezberdin horiek era askotako maila eta eragileko gobernu zein gobernantzako arkitektura konplexu baten ezinbesteko osagaiak dira.

Hirugarrenik, politika tradizionalak sektore industrial zehatz batzuen sustapenean zentratzen dira, dinamismo ekonomikoa sorrarazteko helburuz. Aldiz, politika berrien ikuspegia lurraldean zentratzen da, eta lurralde bakoitzeko baldintza ekonomiko, sozial eta instituzionalen diagnostikoan eta tokiko potentzialtasun ekonomikoaren identifikazioan oinarritzen da.

Taula 4-1. *Top-Down* eta *Bottom-up* gerturapenen arteko alderaketa.

	<b>TOP-DOWN</b>	<b>BOTTOM-UP</b>
NON ERAGIN?	Egitura zentralak erabakitzen dute zein eskualdetan eragin.	Tokiko eragileek erabakitzen dute garapen estrategia abian jarri edo ez.
NORK DISEINATZEN DITU POLITIKAK?	Maila goragoko egiturek.	Tokiko eragileek: Sinkronizazioaren beharra; Maila anitzeko gobernantza.
ZERTAN ZENTRATUA?	Sektore ekonomiko batzuen sustapenean.	Lurraldearen diagnostikoan oinarrituta sektore aniztasunean.
ZER MOTAKO EGITASMOAK?	Egitasmo handiak, balio-kateak ernarazteko asmoz.	Enpresa txiki eta ertainak. Egokitze progresiboa.
ZER MOTAKO TRESNAK?	Lehenesten dira finantza-babesa, pizgarriak eta diru-laguntzak.	Eskaintzaren aldeko oinarritzko baldintzen hobekuntzari loturiko tresnak.

Iturria: Pike et al., 2011 oinarri hartuta.

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

Laugarrenik eta aurrekoarekin lotuta, politika tradizionaletik egitasmo industrial handiak lehenesten dira, jarduera ekonomiko gehigarria sustatu eta sare eta balio-kateak ernaraziko dituzten esperantzaz. Aldiz, arestian aipaturiko arrazoiengatik, ikuspegi berriek eskualde bakoitzeko garapen ekonomiko potentziala identifikatzera eta erabiltzera jo dute, eta baita tokiko sistema sozioekonomikoa baldintza ekonomiko aldagarrietara progresiboki egokitzen ere.

Azkenik, bi ikuspegiak jarduera ekonomikoa erakartzeko moduan ere ezberdintzen dira. Ikuspegi tradizionalak finantza-babesa, pizgarriak eta diru-laguntzak lehenesten dituzten bitartean, estrategia berriak eskaintzaren aldeko oinarritzko baldintzen hobekuntzan eta ekimen proaktiboetan kontzentratzen dira.

Orokorrean *bottom up* ikuspegiko estrategiek abantaila ugariak aurkezten dituzte *top down* ikuspegikoen aurrean. Bai abantaila sozialak, bai ekonomikoak. Abantaila sozialen artean hiru azpimarra ditzakegu: garapen lokal eta erregionaleko estrategia horiek, batetik, tokiko gizarteei boterea ematen diete eta tokiko elkarrizketa suspertzen dute. Bestetik, norbanakoek autonomia maila handiagoa, jarrera proaktiboagoa eta kontzientzia argiagoa eskuratu ohi dute garapen iraunkorrekiko eta gertuko ezaugarri ekonomiko, sozial eta politikoekiko. Azkenik, instituzio lokal eta erregionalak irekiago, gardenago eta arduratsuagoak izaten laguntzen dute.

Esparru ekonomikoan hiru abantaila hauek nabarmentzen dira; bat, behetik gorako estrategiek, lurralde bateko jarduera ekonomikoa trinkotzeko saiakeran jarduera horiek lurralde horretako baldintza ekonomiko espezifikoek eta abantaila konparatiboek menpeko bilakatzen diren heinean, hazkunde ekonomiko iraunkorra eta ingurune aldaketak jasateko trebeagoak diren enpresetan enplegua sortzen dute. Bi, tokiko interes taldeen inplikazioengatik, tartean lurraldean sustraituriko enpresa eta enpresariak ere, enpleguen kalitatearen hobekuntza orokorrari laguntzen diote. Hiru, tokiko eragileen inplikazioak, lehen aipaturiko abantaila sozialez gain, jarrera aktiboagoa eta arrisku handiagoak bere gain hartzen dituztenak, orokorrean tokiko populazioaren artean, eta bereziki tokiko aktore ekonomikoen artean.

Dena den, behetik gorako estrategia horiek hainbat desabantaila eta arrisku ere barneratzen dute. Esate baterako, estrategia horiek denboraren aldagaiari dagokionez kostu handikoak izan daitezke. Tokiko koalizioek, interes taldeen koordinazio lanek eta eragileen inplikazio orokorrak antolaketan izerdi ugari eskatzen dute eta denbora zein baliabide esanguratsuak kontsumitzen dituzte, baita garapen prozesua hasi aurretik ere. Are gehiago, arrakasta ez dago bermatuta, ez epe motzean ez luzean, beti ez delako gai izaten garapen estrategia egokiena zehazteko, diseinatzeko edota gauzatzeko. Zentzu horretan, tokiko eragileen inplikazioa ez da bermea, estrategia egoki eta teknikoki eraginkorrek hautatzeko. Zenbaitetan, interes taldeek, 'mirari sendagarri' edota emaitza azkarren nahiak direla medio, usu marketin politikoaren eskutik, epe motzeko politika arras ikusgarriak lehenestera eramaten dute, epe luzearako estrategia orekatuagoen ordez.

##### **4.2. Azken urteetako eztabaida: *spatially blind* eta *place-based* ikuspegiak**

Azken urteotan, *top-down* eta *bottom-up* norabideko estrategien arteko eztabaidaren antzekoa berpiztu da erregio politikarako bi ikuspegi antagonikoen artean; espazialki itsua den gerturapenaren (*spatially blind*) eta lekuan oinarrituratu gerturapenaren (*spatially aware* edo *place-based*) artean alegia. Eztabaida berri hori nazioarteko erakunde batzuek argitaratutako hainbat txostenetan azaltzen da, besteak beste, Munduko Bankua, Europar Batasuna eta Ekonomia Lankidetzaren eta Garapenerako Erakundeak. Txosten horiek globalizazioak eta hazkunde zein garapenaren inguruko teoriak planteaturiko erronkei aurre egiteko saiakeraren isla dira.

Lehen gerturapenaren arabera, garapena sustatzeko eta lurralde arteko desorekak murrizteko politikak lurraldearekiko neutralak izan behar dute (World Bank, 2009; Gill, 2010; 2011). Ildo horretan, Munduko Bankuaren *Reshaping Economic Geography* (2009) txostena, hiri handietan suertatzen diren aglomerazio efektuen abantailak babestearren eta hazkunde desorekatuaren aldekoa da. Garapena eta hazkundera fenomeno desorekatuak diren heinean, jarduera ekonomikoa geografikoki hedatzeko saiakerak, pobrezia murriztu ordez, hazkundera eta oparotasuna ahulduko omen dute. Historia ekonomikoaren ikuspegi rostowarrak baliatuz, polo dinamikoetan jarduera ekonomikoa kontzentratu duen ibilbidea jarraitzearen aldekoa da. Narratiba berri horren arabera etorkizuna hiri handietan dago (Glaeser, 2011), eta lurraldean esku hartzeko modurik onena ez da gainbeheran dauden lekuetan arreta jartzea -potenzial gutxikotzat hartzen diren- (Kline & Moretti, 2014; Partridge, Rickman, Olfert, & Tan, 2015), baizik eta, aglomerazio handi eta dinamikoen aldeko apustua egitea langileen mugikortasuna sustatuz eta erraztuz. Izan ere, aglomerazioak eta dentsitateak erraztu egiten dute eskulana bateratzea, azpiegituren eta hornitzaileen erabilera partekatua eta egokitzapena, eragile ekonomikoen elkarreragina eta, ikasketa-prozesuen bitartez ezagutzaren eta berrikuntzaren sorkuntza, hedapena eta asimilazioa (Duranton & Puga, 2004). Ekonomia urbanoaren arabera, hiri handiago eta dentsitate handiagoetan egoteak abantaila handiak ditu, hala nola, produktibitate-irabaziak, dentsitate txikiaren eskualdeetakoak baino %9,7 gehiago izan daitezkeenak batez beste (Combes, Duranton, Gobillon, Puga, & Roux, 2012).

*Spatially blind* gerturapenak, tresna politiko gisa, hiru dimentsiotan (dentsitatea, distantzia eta zatiketa) oinarrituriko garapen eredua sustatzen du ("*development in 3-D*") eta dimentsio bakoitzari loturiko hiru soluzio multzotan eragiten du: instituzioak, azpiegiturak eta interbentzioak, alegia. Ikuspegi horren aburuz, herrialde batzuek emaitza onak lortzen dituzte geografia ekonomikoaren hiru dimentsiotan eraldaketak sustatu dituztelako: "dentsitate handiagoak, hirien hazkunderaren bidez antzematen dena; distantzia laburragoak, langileak eta enpresak dentsitate gerturatzen diren heinean; eta zatiketa gutxiago, herrialdeek beraien muga ekonomikoak murrizten dituzten heinean eta eskala eta espezializazioaren abantailak profitatzearen, munduko merkatuetan murgiltzen diren heinean" (World Bank, 2009: 21. or.).

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

Gerturapen horrek, azken bi mendeetako historiaren azterketa enpirikoan oinarrituta, hazkunde ekonomikoak desorekatua izan behar duela aldeztu badu ere, politika egokien bitartez, aldi berean bizitza mailaren konbergentzia sustatu daitekeela uste du. Erronka horri aurre egiteko aglomerazio, migrazio eta espezializazioaren merkatu indarrei ateak irekitzea proposatzen du, eta sor daitezkeen desberdintasunei aurre egiteko hiru tresna nagusi proposatzen ditu. Lehenik, dentsitate edo aglomerazio arazo ezegokiei aurre egiteko, unibertsalak edo espazialki neutroak diren instituzioak (urbanizaziorako arauketak, merkatuen arauketa eta oinarrizko gizarte-zerbitzuak hezkuntzan, osasunean, ur-hornikuntzan edota saneamenduan) proposatzen ditu. Instituzio neutro horien helburuak merkatuaren funtzionamendu egokiari laguntzea eta langile zein enpresei dentsitate gerturatzeko laguntzea dira. Bigarrenik, gehiegizko dentsitatearen pilaketa arazoei, eremu geografiko batzuetako pobreziaren kontzentrazioari, nazioarteko merkatuetan integrazio ezari, eta oro har, irisgarritasun zein distantzia arazoei aurre egiteko lurraldeak konektatuko dituzten azpiegiturak eraikitzea litzateke neurri egoki eta osagarria. Azkenik, zatiketa murrizteko estatu gaindiko integrazio ekonomikorako politikak sustatzea proposatzen du.

Lurralde zehatzera zuzenduriko interbentzio espezifikokoak, soilik, hiru dimentsiotako arazo larriak daudenean aplikatzea aholkatzen du. Hau da, aldi berean dentsitate desegokia, distantzia handiak eta mota ezberdineko zatiketa sakonak (etnikoa, urbanistikoa, isolamendua...) gertatzen diren kasuetan. Esaterako hiri handietako auzo marjinalak, zatikaturiko herrialdeetako populazio dentsitate handiko eskualde pobreak edota munduko 3.000 milioi pertsona behartsuenak kontzentratzen diren herrialdeen kasuetan. Antzeko egoeretan bakarrik aholkatzen dira espazialki ardazturiko interbentzioak, baina, betiere, neurrian eta behin oinarrizko zerbitzuetako instituzioak eta garraio azpiegiturak gauzatuak izan eta gero. Horren guztiaren emaitza, espazialki itsuak diren estrategietan oinarrituriko garapen eredua da; hau da, espazioa kontuan hartu gabe diseinaturiko politiken bitartez, efizientzia sortu eta, edonon bizi eta lanean dauden pertsonen aukera berdintasuna eta ongizatea ziurtatzeko modu eraginkorrena bilatzen omen da.

Espazialki neutroa den ikuspegiaren multzo berdinean sar daiteke Europar Batasuneko aurrekontuaren erreformaren inguruan hausnartzen zuen itzal handiko Sapir Txostena: *An agenda for a growing Europe* (2003). Txosten horrek, Europar Batasunaren baitan konbergentzia bultzatzeko, kohesio politika erregioetara ordeztu, estatu kidetu berrietara bideratzea aholkatzen zuen, baita estatu horietan gobernantza eta instituzioen erreformarako agenda ezartzea ere bai. Horretaz gain, Europa osoan informazio eta komunikazio teknologiak (IKT) eta ezagutzan oinarrituriko sektoreak garatzeko eta hedatzeko politika sektorialak proposatu zituen. Ikus daitekeenez, bi txosten horien artean ezberdintasunak egon badaude: Sapir Txostenak ez du hiri-hazkundeei buruzko aipamenik egiten, eremu atzeratuen garapena laguntzea babesten du, eta Munduko Bankuaren txostenak, ordea, antzeko politikak saihesten gain, IKT teknologiei ez die inolako zentralitateirik eskaintzen. Hala eta guztiz ere, biek espazioarekiko neutrala den

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

interbentzioa sustatzen dute eta erreforma enstuzionala azpimarratzen dute (Barca, McCann, & Rodríguez-Pose, 2012).

Ikuspegi neutro horrek, garapena lekuaren arabera edo pertsonen arabera bideratu behar ote den dilema zaharrari ematen dion erantzunean zera azpimarratzen du: aglomerazioak eta pertsonen mugikortasunak hobekien espero duten lekuan bizitzea ahalbidetzen du eta norbanakoen diru-sarrerak, produktibitatea, ezagutza eta hazkunde agregatua handitzen omen du (World Bank, 2009). Hala, gerturapen neutroak pertsona oinarri duten politikatzat jotzen dira, pertsonen aukera berdintasuna eskaintzen diena, non bizi diren erreparatu gabe. Mugikortasuna erraztuz, leku produktiboagoetara -hiritara batik bat- hurbiltzea aukera hobereana omen da norberaren bizitza hobetzeko eta ekonomia-hazkunde orokorra sustatzeko.

*Place-based* gerturapenak, lekuan oinarrituriko ikuspegiak, ordea, aurrekoarengandik ezberdintzen duten funtsezko bi alde ditu: batetik, testuinguru geografikoak axola du, bere ezaugarri sozial, kultural eta instituzionalak, alegia. Bestetik, esku-hartze politikarako ezagupenen inguruan arreta ezartzen du, hots, nork dakien non eta noiz zer egin. Azken kezka horri lotuta, azpigarapenaren tranpa, neurri batean, modu egokian eragiteko tokiko eliteen porrotaren emaitza omen da eta ezagutza eta ideia berrien ekarpena ezinbestekoa da gaintitu ahal izateko. Hau da, ikuspegi horren arabera ezinbestekoak dira politika ezberdinen diseinu, gauzatzeko-modu eta eraginen inguruko ikasketa prozesuak (*policy learning*) (Bennett & Howlett, 1992; Meseguer, 2005; Mytelka & Smith, 2002; Benz & Fürst, 2002).

*Place-based* politiken aldekoek ez dute ukatzen instituzio, azpiegitura eta integrazio arloetan eragin behar denik, baina ez dute nahikotzat jotzen eta testuinguruari egokitutako beste politika batzuek osatu behar dela uste dute. Are gehiago, instituzio formal batzuk espazialki neutroak izan badaitezke ere, legearen agintea esaterako, beste instituzio ugari erabat kontestualak dira eta beraien hobetzeko *place-based* politikak behar dituzte (Rodríguez-Pose, 2011; Beer, McKenzie, Blazek, Sotarauta, & Ayres, 2020a). Gainera, instituzioek eta inbertsioek tokiko berezitasunei erantzun behar diete, eta lurraldeko indar endogeno eta exogenoen arteko interakzioa, maila anitzeko gobernantzaren bidez, ezinbestekoa da zer egin behar den jakiteko.

Ildo berean, Ekonomia Lankidetzaren eta Garapenerako Erakundeak (OECD) aztertu zuen estatu kideen barruan erregioek izandako hazkundera, eta ondorioztatu zuen espazioari itsuak diren politikak hazkunderako beharrezko baldintza direla, baina ez nahikoa. OECD-k jakinarazi zuen ezen, 1990eko hamarkadan hiri handien hazkundera nagusitu zen arren, garapen ekonomikoa metropoli-erregio handietatik urrundu zela XXI. mendearen hasieran. Estatuak espazioan zentratutako politiken behar argia dute, ekonomia osoaren hazkundera gero eta gehiago baitago atzeratutako eskualdeen emaitzetan eta indartsu hazten direnetan (OECD, 2009a; OECD, 2012).

Ikuspegi horretan aurki daitezkeen txostenen artean, ezagunetarikoa da Barca txostena deituriko *An agenda for a reformed cohesion policy* (2009) lana. Txosten horrek, Europari begira, babesten du tokian oinarrituriko politikak egokienak direla ahalmenaren



#### **4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma**

azpierabilera jarraituari eta gizarte-bazterketa etengabeari aurre egiteko. Helburu horiei begira epe luzerako proposatzen duen lurralde-politika, ondasun eta zerbitzu kolektiboen ekoizpen integratuan zentratu beharko litzateke, preferentzien eta tokiko jakintzaren arabera determinatuak izan behar luketenak prozesu instituzional parte-hartzaileak eta kooperatiboak jarraituz. Politika hori maila anitzeko gobernantza sistema baten bidez sostengatuko litzateke, non baldintzatasun sendoari loturiko finantza-transferentziak kudeatuko lirartekeen.

Europako kohesio politika bi kontzeptuen gain lantzen du: alde batetik, efizientzia, lurralde baten baliabideak ahalik eta gehien erabiltzeko edo balorizatzen ahalmen gisa ulertuta; beste aldetik, ekitatea, bazterketa sozialaren izaera multidimentsionala onartuta, gizarteratze politiken garrantzian azentua jarriz, norbanakoen hasierako desabantailak minimizatzen. Azpigarapen fenomenoak, tokiko elitearen ahalmen edo gogo ezaren ondorio edota beste leku batzuetan interbentzio publikoek sustatu edo babesturiko aglomerazioen eragin zentripetoen emaitza omen dira. Gerturapen horretatik abiatuta, ekimen politiko exogenoek aldaketa endogenoak eragiteko moduak izan behar lituzkete. Tokiko potentziala ustiatzeko gaitasuna ez datza emandako baldintza teknologikoetan, instituzio zein erabaki publiko eta pribatu, ekonomiko eta politikoen arteko interakzioan baizik. Maila anitzeko gobernantza funtsezko tresnatzat jotzen du; eta baliabideen kudeaketa egokia izateko, eta iraganean izandako arriskuak gainditzeko (diru-funtsen malbertsazioa, tokiko eliteen funts metaketa...) gobernantza hori kontratuen bidez antolatu beharra azpimarratzen du, horrela, subsidiaritatea eta baldintzatasuna konbinatu ahal izateko. Kontratu horietan ordura arte izandako praktikak iraultzea proposatu zuen: administrazio-prozeduren inguruko klausulak zorrozki errespetarazi eta emaitza eta inpaktuen ingurukoetan, ordea, eskuzabalagoak izan.

Ildo beretik proposamen hori koherentea da mundu mailan gertatzen ari den deszentralizazio politiko eta administratiborako joerarekin (Tomaney, 2013). Deszentralizazio prozesu horien bitartez, garapenerako emaitza hobekak bilatu nahi dira. Erregio politikako azterketek lurraldean oinarrituriko ikuspegiak sendotu dituzte, lurralde garapena sustatzeko edo oztopatzeko tokiko erakunde publikoen garrantzia azpimarratu dutenean. Erakunde horiek lurraldearen hazkundeari eta garapenari lagungarri zaizkie, bi norabidetan: batetik, ingurune ekonomiko zabalagoei begira interpretazio eta bitartekari funtzioak betetzen dituzte, eta bestetik, lidergoa erakusten dute inbertsio eta enpresentzako pizgarrien sorkuntza eta koordinazioan. Deszentralizazio prozesu eta 'erregionalismo berria'-ren adierazle izan daiteke nola Europan zehar hedatu diren Erregio Garapenerako Agentziak. Horren erakusle bat da 21 estatuetakoko 69 agentzia biltzen dituen *European Association of Development Agencies (EURADA)*<sup>21</sup> erakundea (Tomaney, 2010). OECDk (2009b) ere uste du tokiko agentziak erakunde garrantzitsuak

---

<sup>21</sup> Ikus <http://www.eurada.org/>

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

direla, tokiko aktoreen inguruko ezagupen eta analisiaren bitartez, tokiko aukerak identifikatzen eta ustiatzen laguntzen dutelako.

Joera horretaz baliatuz, maila edo eskala anitzeko gobernantzak funtsezko lekua hartzen du lekuan oinarrituriko ikuspegiaren barnean. Horrela, indar exogeno eta endogenoen arteko oreka proposatzen du, non tokiko eragileek helburuak finkatu eta egitasmoak diseinatuko dituzten eta kanpoko garapen erakundeek, tokiko eragileek jarraitu eta egokitu beharko lituzketen baldintza orokorrak ezartzen dituzten. Hori dela medio, azpimarratu egiten da tokiko eta erregioako agintarien lidergo eta prestakuntza beharra. Garapen politikan informazio asimetriak egon badaudenez, onuradunen oportunitateak eta errenta bilaketari aurre egiteko ezinbestekoa gertatzen da aktore ezberdinen konpromiso positiboa, bai politikaren diseinuan bai ezarpenean (Rodrik, 2005). Prozesu politiko horretan tokiko elite eta aktore endogenoek kanpoko eragileekin interaktuatzeko dute, eta aldebiko elkarlana eta engeinamendua sustatzen duen maila anitzeko gobernantza eraiki ohi da. Gobernantza akordio horiek bi dimentsio izan behar dute: bertikala, non estatu, erregio eta tokiko eskalak gurutzatzen diren, eta horizontala, non esparru juridikozional ezberdinak eta sektore publikoa, pribatua eta irabazi asmorik gabeko sektore soziala gurutzatzen diren. Eragile ezberdinen portaerak helburu eta estrategia baten inguruan alineatzeko pizgarri egokiak beharrezkoa dira. Horretarako, funtsezko hiru elementu daude (World Bank, 2003, 2008; Barca, 2009; White House, 2010; Barca et al., 2012): lehenik, eragile ezberdinen arteko harremanen elementu nagusiak gidatzen dituzten akordioak edo baldintzak; bigarrenik, ongizate eta aurrerakuntza sozioekonomikoaren inguruan espero diren helburu eta emaitzak alde aurretiko definizio argia eta ebaluaziorako emaitzen adierazle hautaketa argia; eta, azkenik, ikusmolde ezberdinak dituzten eragileen arteko eztabaida publikorako espazioa eta maila ezberdineko gobernu eta instituzioen arteko koordinazioa eta elkarlana sustatzen duen sistema.

Ildo berean sakontzen du OECDren (2009a) *How regions grow* txostenak. Horren arabera, erregio guztiek erakusten dute hazkunde eta garapenerako ahalmena. Ondorioz, interbentzioaren helburua ahalmen horri probetxua ateratzea da. Proposamen zehatza lekuan oinarritutako interbentzio multzoa da, “erregio-politika integratuak” deitu dena, non azpiegituren hornikuntza, hezkuntza, negozioen sustapena eta berrikuntza koordinatzen diren. OECDren (2009b) bigarren txosten batek, *Regions matter* izenekoak, erregioen ezaugarri berezituak ere azpimarratzen ditu eta guztientzako taila berdineko gerturapenetatik haratago joatea aholkatzen du. Beste behin ere, erregio guztietan garapen aukerak daudela onartzen du eta garapen interbentzioaren zereginen artean tokiko aktiboak mobilizatzea eta sinergiak ustiatzea lehenesten ditu. Azken ideia hori, garapen endogenoaren teoriaren proposamenekin bat eginez, OECDk hainbat herrialdeetan antzeman duen lurralde-garapenerako ‘paradigma berria’-ren ideia zentrala litzateke. Paradigma berri horrek politika erregionala zero baturako jokia denik baztertu egin du, erregio guztiek omen dutelako erabili gabeko hazkunde eta garapen ahalmena. Hari horretatik tiraka, Europan ikus daiteke nola landa-eremu eta eremu urbanoen arteko bereizketa indarra galtzen ari den; bai hirietatik landa eremuetara hedatzen diren

#### **4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma**

azpiurbanizazio prozesuengatik, bai paradigma berriak hazkundera bi eremu mota horietan posible dela aldarrikatzen duelako, bai esperientzia arrakastatsuen azterketa enpirikoek lurralde tipologia ezberdinak jasotzen dituztelako (Pike et al., 2011). Azken ideiak horiek erabat kontraesanean daude garapen-politikak espazialki neutroak izatea defendatzen duen ikuspegiarekin, azken horrek garapen eta hazkunde ahalmena aglomerazio urbanoetan modu zentrolean kokatzen baitu.

Ikuspegi horrek garapenaren ulerpena lekuaren ardatzaren arabera lehenesten du, instituzio eta lurraldearen arteko interakzioa elementu kritikotzat jotz. Politiken eragin posibleak ulertzeko, interakzio horrek tokiko eta erregioiko inguruneke ezaugarriak kontuan hartzea eskatzen du. Bestalde, espazioaren antolaketaarako gerturapen alternatiboak eskaintzen ditu, erregio mega-urbanoetatik gain, bestelako aukerak ere barnebiltzen baititu. Hala nola, tamaina ezberdineko hiriak -ertainak eta txikiak barne-dituen erregioak, edota landa-erregioak. Lurralde mota guztiei onartzen zaie hazkunde ekonomikoari ekarpen esanguratsua egiteko gaitasuna (OECD, 2011b). Ikuspegi horren arabera, ekonomia bere osotasunean ekoizpen mugara gerturatu daiteke tamaina eta dentsitate ezberdineko lekuak garatuz. Sistema urbano eta erregional osoaren jardura baita erabakigarria, ez hierarkia urbanoaren gailurrean dauden hiriena soilik. Badaude azterketa enpirikoak (OECD, 2006a; Frick & Rodríguez-Pose, 2016; Frick & Rodríguez-Pose, 2018) eta ekonomia urbanoko argudioak (Henderson, 2010), baita instituzionalak ere, zalantzan jartzen dituztenak mega-hiriek abantaila argi eta sistematikoa eragiten dituztenik edo soluzio hobe ezinak direnik. Adibide argia Europar Batasuna bera da. Bertan gizarte, instituzio eta teknologia-ezaugarri eta hierarkia urbano ezberdineko erregioek antzeko garapen mailak lortu baitituzte eta sistema urbano polizentrikoak azaltzen baitira, non hiri ertain eta txikiak rol esanguratsua duten (Ni & Kresl, 2010; McCann & Acs, 2011; Dijkstra, Garcilazo, & McCann, 2013).

Bestalde, ikuspegi neutroari egiten zaion beste kritika da, historia, ingurunea eta ibilbidearekiko mendekotasunari erreparatzen ez zaienean politika sinplista eta ez eraginkorak bideratzen dituela. Ikuspegi mekanizistak auresuposatu ohi du estatu zentralak informazio eta ezagutza guztia duela garapen estrategia egokienak diseinatu, ezarri eta monitoreatzeko. Baina errealitatean gerta ohi da toki bateko hazkuntza potentziala erabat profitatzeko eta neurrirako instituzio eta inbertsioak diseinatzeko ezagutza beharrezkoa ez dagoela modu errazean eskuragarri. Aitzitik, tokiko eta kanpoko aktoreak barnebilduko dituen hausnarketa eta erabaki prozesu parte-hartzaileak ezinbestekoak dira. Ahaztu gabe, tokiarekiko espezifikoa diren merkatu inperfekzioak eta kanpokotasunak daudela (Bolton, 1992). Tokiko ezagutza espezifikoa dagokionez estatuak dituen mugak, baita bere esku-hartzeak tokiko instituzioetara egokitzeko eta tokiko aktoreak mobilizatzen ezgaitasuna ere, orokorrean garapen politikak patroi berdinarekin moztera eraman ohi du, tokiko preferentziak kontuan hartu gabe, eta tokiko potentzialtasunak sarritan ustiatu gabe.

Azkenik, urteetan gainbehera bizi izan duten eremuei edo atzeratuei aukerarik eskaintzen ez zaienean eta haien etorkizuna iluna dela eta leku oparoagoetan inbertitzea hobe litzatekeela esaten zaienean tentsio politiko, sozial eta ekonomikoak areagutzen

#### 4. Kapitulua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

dira. Zentzu horretan “axola ez duten eremu” horien erreakziotzat har daiteke merkatu irekiak, migrazioa, integrazio ekonomikoa eta globalizazioa auzitan jartzen dituzten eskuin muturreko indar politikoen gorakada (Van Bergeijk, 2018; Gordon, 2018, I. R. (2018); Horner, Schindler, Haberly, & Aoyama, 2018). Komunitate zientifikoan fenomeno horrek eraman du hausnartzera analisisietako hainbat hutsuneei buruz, espazioarekiko itsua edo neutroa den ikuspegiari egozten ahal zaizkionak. Hutsune horien artean aipatu daiteke, esate baterako, okerreko kanpokotasun negatiboak aztertzea, hau da, aglomerazioetan gertatzen diren lurzorua errenta handiak, pilaketa eta kutsadura bezalako ohiko kanpokotasunak beharrez, aglomeratu gabeko eremuetako ondoez sozial eta ekonomikotik eratorritako eragin negatiboak kontuan ez hartzea. Bigarrenik, lurraldeen arteko desberdintasunaren gaia, neurri handi batean, zerbait osagarri edo garrantzirik gabeko gisa baztertu egin da eta pertsonen arteko desberdintasunaren gaiak hartu du zentralitatea. Hirugarren hutsunea, pertsonak mugitzeko duten gaitasunari eta borondateari balio handiegia ematea izan da, ekonomia urbanoetako eredu lan-mugikortasun perfektuaren hipotesiak ez baitu bestelako arrazoiak kontuan hartzen, hala nola, lekuarekiko lotura emozionalak, adina, hizkuntzen ezagutza edota prestakuntza nahikoaren eza bezalakoak. Azkenik, atzeratutako eremu askoren potentzial ekonomikoa baztertu edo gutxietsi izan ohi da (Rodríguez-Pose, 2018).

*Place-based* ikuspegiarentzat garrantzitsuak dira tokiko balioak eta “komunitate zentzua”. Komunitate zentzua gizarte-kapitalaren forma bat da hainbat faktoreetan eragiten duena. Esate baterako, garapena gertatzen den ingurune instituzionalean (Streeck, 1991); adostasunak eta konfiantza sortzeko, gatazkak konpontzeko eta baliabideak mobilizatzeko ahalmenean (Rodríguez-Pose & Storper, 2006); ondasun publikoak hornitzeko mailan (Tabellini, 2010); eta garapenagatik ordaintzeko tokiko borondatean (Bolton, 1992). Gainera, tokian integraturiko gizarte-kapital mota horrek jarrera oportunistak saihesten laguntzen du (Guiso, Sapienza, & Zingales, 2010). Bestalde, kanpoko baloreetara irekia egoteak konfinamendu komunitarioan endekatzeari aurrea hartzen dio.

Laburbilduz, garapen estrategiak tokiko gaitasunetan oinarritzea iradokitzen dute lekuan oinarrituriko argumentuek. Ikusmolde berri horrek ahalmen endogenoaren identifikazioan eta mobilizazioan ezartzen du indarra. Politika publikoen diseinu eta ezarpenean ideia berritzaileak sustatzen dituzten mekanismoetan zentratzea proposatzen du, bai ezagutza orokor eta tokikoen arteko, bai aktore endogeno eta exogenoen arteko interakzioaz baliatuz (Rodrik, 2005) eta jokaera instituzionala eta ikasketaren aldekoa azpimarratuz. Gaur egungo aldaketa eta erronkei, iraganean baino modu eraginkorrean erantzun nahi baldin bazaie, hazkunde eta garapenerako interbentzioa lekuarekiko arretatsua goa izan behar du. Are gehiago, interbentzioen emaitza potentzialengan eragin dezaketen faktoreak askotarikoak eta lekuaren arabera aldakorrak direla jabe izanda. Ondorioz, bai lekuan, bai pertsonengan oinarrituriko politiken formulazioak ezinbestekoak dira lurralde garapenerako estrategia sendoak aurrera ateratzea lortu nahi bada (Iammarino, Rodríguez-Pose, & Storper, 2017).

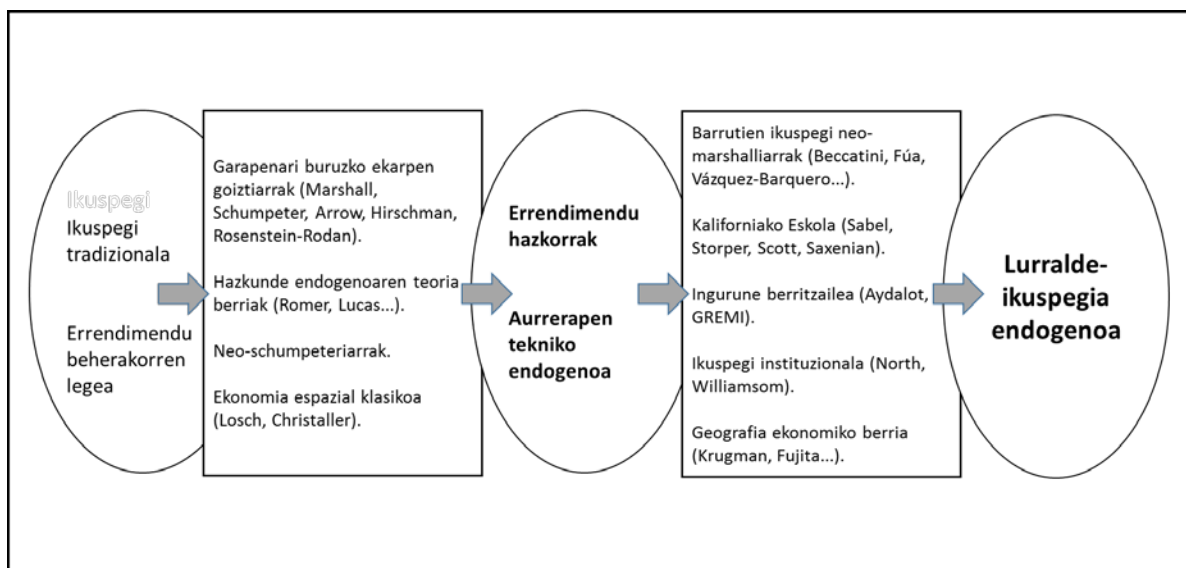
### 4.3. Garapen endogenoaren paradigma

*Top-down* motako lurralde garapenerako estrategien porrot erlatiboaren ondorioz, 1980ko hamarkadatik aurrera plazaratutako *bottom-up* motako ikusmoldeen artean, lurralde garapen endogenoaren paradigma nabarmenduko dugu (Stöhr, 1990; Garofoli, 1992; OECD, 2003; Pike et al., 2011; Vázquez Barquero, 2002). *Bottom up* motako estrategien artean, estrategia endogenoak azpimultzo gisa eta ez ekibalentzia gisa kontsideratzea komeni da. *Top down* estrategiek lehenesten zituzten jarduerak, azpiegituren hornikuntzara eta industria eta inbertsioen erakarpenera mugatutako jarduerak alegia, sarritan erreproduzitu izan baitira *bottom up* motako estrategien artean. Neurri batean oso zabaldua dagoen ideia baita hazkunde ekonomikoaren eza ekoizpen-faktoreen mugikortasunari ezarritako oztopoen eta lurraldeko ehun produktibo ahularen ondorioa dela. Garapen endogenoaren paradigmak, aldiz, ezaugarri bereizle propioak ditu, datozen orrialdeetan azalduko ditugunak.

Gaur egun, garapen endogenoari dagokionez, eztabaida emankorra izaten ari da, garapen bidean dauden herrialdeetan batez ere. Ekarpen teorikoek bultzada jaso dute hainbat autoreen eskutik: Schmitz (1995); Alenburk eta Meyer-Stamer (1999), Boisier (2003a), Scott eta Garofoli (2007), Wang (2007) edo Rasiah (2007) esaterako. Bestalde, garapen endogenoko politikak babes sendoa jasotzen ari dira nazioarteko hainbat erakundeen aldetik, hala nola, OECD, Europar Batasuna, PNUD, OIT, Garapenerako Banku Interamerikarra eta Munduko Bankua.

Garapen endogenoa lurraldeen garapena bere konplexutasunean ulertzeko eta lurralde-garapen prozesuak sortzeko proposamen analitikoak da. Lurralde batean (herri, hiri, eskualde, erregio) gertatzen den kapital metaketa eta hazkudearen dinamika interpretatzeko gerturatze sistemikoa da, aldagai edo dinamika ekonomikoez gain, beste mota batzuetakoak barneratzen dituelako, instituzionalak, kulturalak... XX. mendearen bigarren erdialdean pentsamendu ekonomiko nagusiak soberakinaren sorketa eta metaketaren gaiaren inguruan bi muga topatzen zituen: alde batetik, 'kapitalaren fundamentalismoa' deitutako korronteak kapital fisikoaren metaketan zentratu izana; eta beste aldetik, garapenaren ikuspegi makro eta sektorialak lurraldearen dimentsioa alboratu edo gutxietsi izana. Garapen endogenoaren paradigma, aipaturiko bi mugak gainditzeko sortu diren ekarpen teorikoetatik edaten du, bai kapitalaren fundamentalismoa gaindituko duten hazkunde endogenoaren teorietatik, bai industria-distributu eta ingurune berritzaileak (*milieux innovateur*) bezalako marko kontzeptualetatik. Era kriptikoan esan daiteke paradigma berri horrek bi elementuen uztarketaz sortzen dela: batetik, berrikuntzarekin eta produkzioaren antolaketa-moduarekin lotutako garapenaren oinarri endogenoak, eta bestetik, garapen ekonomikoa lurralde eta esparru instituzional zehaztuta gertatzen dela ulertzen duen interpretazioa. 4.1. Irudiak eskematikoki erakusten du hazkunde ekonomikoaren ikuspegi tradizionaletik garapen ekonomikoaren lurralde-ikuspegi endogenorantz eman den trantsizioa. Hurrengo ataletan sakonduko dugu trantsizio horretan parte hartu duten ekarpen teorikoetan.

Irudia 4-1. Garapen ekonomikoaren lurralde- ikuspegi endogenorako bidea.



Iturria: Rodríguez (2006: 7. or.).

Zentzu honetan, lurralde-ikuspegi endogenoaren berritasuna datza garapen ekonomikoa esplikatzen duten mekanismo endogenoak lurralde-ikuspegitik aztertzean. Hau da, lurralde zehazetan eta hauek baldintzatuta gertatzen diren prozesu endogeno bezala ulertzen du garapena. Endogenoa da prozesu hori tokiko ekoizpen-sistemaren lehia-ahalmenaren garapenaren mende dagoelako, eta, aldi berean, tokiko enpresagaitasunaren, enpresaburuek ekoizteko duten moduaren, berrikuntzak sartzearen eta zabaltzearen, aglomerazio-ekonomien rola eta hori guztia gertatzen den erakunde-esparruaren mende dagoelako. Esate baterako, berrikuntza prozesuaren ulermena hobetu eta aberastu egiten da baldin eta, hazkunde ekonomikoaren faktore endogeno bezala, lurralde zehazetako aktore, instituzio eta ibilbide historikoaren prisma aztertzen bada. Gainera, ekonomiaren egitura sektoriala edo enpresaren tamaina begiratzeaz gain, ekoizpena eta berrikuntza nola antolatzen den eta eragile ekonomiko ezberdinek nola harremanak dituzten ere aztertzen du. Horiek dira garapen endogenoaren paradigmatik egiten dituen ekarpen batzuk.

Bestalde, soberakinaren sorketa eta metaketaz gain, garapen endogenoak, iraunkortasun ekonomikoa sozialarekin konbinatzen duen prozesua da, aktore publiko eta pribatuek inbertsio erabakiak ez baitituzte enpresen produktibitatea eta lehiakortasuna hobetzeko helburuagatik soilik hartzen, gizartearen arazoak konpontzeko eta ongizatea hobetzeko helburuagatik ere bai (Arocena, 2001).

Abiapuntu bat ezartzearen, garapen endogenoaren definizio ugarien artean, Vázquez Barquero (1999a:32) ekonomialariak proposaturikoa aukeratu dugu, funtsezko

elementu gehienak jasotzen baitu modu laburrean: “(...) hazkunde ekonomiko eta egiturazko aldaketako prozesua da, garapen potentziala erabiliz komunitateak gidatutakoa eta tokiko populazioaren bizitza maila hobetzera bideratua”. Zentzu honetan, paradigma hori ez da mugatzen errealitatea interpretatzera eta aztertzerara, errealitatea aldatzea ere badu bere xedeen artean, eta horregatik akziora edo ekintzara bideraturako pentsamendua da. Horregatik eta esperientzia ezberdinetan oinarritutaernaldu diren iturri analitiko ugariatatik edaten duelako, paradigma horrek ez du gorputz teoriko adostu eta artikulatua, nahiz ikusmolde teoriko eta ikertzaile pluralen konbergentzia agerikoa den. Guimaraes-en ustez (1997), oinarri teoriko askorik gabeko praktika bat deskribatzen du: teoria substantibo integral eta aplikagarri baten onura jasoko lukeen praktika, baina oraindik ere teoria hori aurkitu ezinean dabilena, alegia. Hala eta guztiz ere, garapen endogenoaren paradigmatik, teoria sendo gisa hartzea ekiditen duten ahuldadeak izan arren, operatiboki oso erabilgarriak diren ezaugarriak eta elementuak erakusten ditu (Tödtling, 2011):

- i) Lurralde garapen ekonomikoak epe luzerako begirada izan beharko luke eta ekonomi, gizarte eta ingurumen-helburuak harmonizatu (Stöhr & Tödtling, 1979, Morgan, 2004). Hots, lurraldeko sistema produktiboaren posizionamendu estrategikoa hobetzera mugatutako ikuspegi funtzionalista gainditzen du, eta helburu esplizitu bezala, lurraldeko gizartearen ongizate ekonomiko, sozial eta kulturala hobetzea barneratzen du (Vázquez Barquero, 1999a). Gainera, dimentsio anitzeko ikuspegi historiko eboluzionista hartzen du (Garofoli, 1994).
- ii) Lurraldeko potentzialtasun eta faktore zein indar endogenoen mobilizazioa eta aktibazioa bilatzen dute estrategia horiek. Horien artean, langileen kualifikazioa, ekoizpen prozesuari loturiko ezagutza espezifikoa; historian zehar metaturiko kapital stocka, enpresa-kultura, gizarte-egitura... Indar eta potentzialtasun horiek sortu edo eguneratu egin daitezke luzera begirako politika publikoaren bitartez (Porter, 1990; 1998b). Hala ere, kanpoko baliabideen erabilera (inbertsioak, azpiegiturak, giza-baliabideak, teknologia...) ez da baztertzen; aitzitik, garapenerako kanpoko aukerak “endogeneizatu” egin behar dira (Albuquerque, 2004b).
- iii) Barneko eta kanpoko baliabideen konbinaketa, lurraldeko erakunde, eragile eta komunitatearen kontrol esanguratsuen pean egin ohi da. Autogobernu edo *autozentramendu* ahalmena (Friedmann & Douglass, 1978; Friedmann & Weaver, 1979) ezaugarri erabakigarria suposatzen du, baita gaitasun horiek hobetzea ahalbidetzen duten *policy learning* prozesuak ere.
- iv) Garapen estrategietan, ikusmolde monosektorialen ordeztu, manufakturarari osagarri zaizkion era askotako jarduerak integratu eta konbinatzen dira, hala nola, lehen sektoreko jarduerak, turismoa, artisautza-industriak eta bestelako zerbitzuak.
- v) Interbentzio ildo nagusietako bat, mikroenpresa eta enpresa txiki eta ertainen egiturazko arazo eta hazkunde-potentzialari arreta gehiago jartzea da, eta

#### 4. Kapitulua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

horrekin batera enpresa-ispiritu eta enpresa berrien sorkuntzan enfasi handiagoa ezartzea ere.

- vi) Berrikuntzak leku zentrala betetzen du eta berrikuntza teknologikoaz haratago doa, dimentsio ez teknologikoak eta gizarte-berrikuntzak barneratuz.
- vii) Kulturaren, identitatearen, tokiko eskarian eta egitura ekonomikoan lurraldeak dituen berezitasunak abantaila lehiakorren iturri gisa hartzen dira, eta gradu ezberdinean beste lurralde batzuentzat imitatzeko zailak. Zehatzago esanda, faktore estuki ekonomikoez haratago, indar zein dinamika sozial eta politikoak eta baldintza instituzional eta kulturalak elementu garrantzitsuek dira garapenerako lurralde-estrategiak diseinatu, bultzatu eta legitimatzerako orduan.

Garapen ekonomikoaren kontzeptualizazioak eboluzionatu egiten du eta eraldatu egiten da postulatu teoriko garrantzitsuek dituzten paradigma berriek errealitateari azalpen berriak ematea ahalbidetzen duten heinean. Modu horretan, korrante horretako ordezkariak ordura arte defendatutako paradigma atzean edo ondoriorik gabe geratzen da (Kuhn, 2004: 1962). Horregatik, 1980ko hamarkadan, garapen endogenoaren teoriaren jatorria eta zabalkundea lotura sendoa izan zuen 1950, 1960 eta 1970eko hamarkadetako garapen ekonomikoaren teoriaren paradigma estrukturalista handiekin. Horien artean aurkitzen ziren goi-garapenaren teoriak, hazkunde dualista, mendekotasunaren teoria, garapenaren lurralde-teoria eta antolaketa-garapenaren teoriak.

Modu paraleloan, kapitalaren fundamentalismoan trabatuta zegoen Harrod-Domar hazkunde ereduaren teoriari egindako kritikak, ereduaren aldagai berriak (berrikuntza, giza-kapitala, *learning by doing*...) endogenizatzeraren eraman zuten planteamendu berriak sorrarazi zituen. Horren ondorioz, 1960ko hamarkadatik aurrera hazkunde endogenoaren teoria sortu zen. Bai garapenaren paradigma estrukturalistetatik, bai hazkunde endogenoaren teoriatik, eduki, proposamen eta ideia ugari jaso zituen garapen endogenoaren paradigmak.

Horretaz gain, laurogeiko hamarkadaren hastapenetan garapen endogenoaren teoriaren agerpenean bi ikerketa-ildok funtsezko eragina izan zuten: bata, atzeratutako lurraldeetan garapena lortzeko ekimenerako baliogarria izango zen garapen-nozioa aurkitzeko ahalegina (Friedmann & Douglass, 1978, 1978; Stöhr, 1981); eta bestea, Europa hegoaldeko herri eta erregioetan industria-garapen endogenoaren prozesuen azterketak (Becattini, 1979; Brusco, 1982; Fuá, 1983; Garofoli, 1983; Vázquez Barquero, 1983) Bi ildo nagusi horiei beste batzuen ekarpenak ere gehitu behar dira: ekoizpenaren lurralde-antolaketa forma malguagoak (Piore & Sabel, 1984; Scott, 1988.), enpresen sareak eta aktoreen sareak lurraldeen analisi ekonomikoan barneratzea (Johannisson, 1995; Håkansson & Johanson, 1993), berrikuntza prozesu ebolutibo gisa ulertzea (Dosi, 1988; Maillat, 1995b), eta osagai soziokulturalek eta instituzionalek garapen-prozesuetan balio estrategikoa dutela aitortzea (North, 1981, 1986).



Hurrengo bi azpiataletan, garapen endogenoaren paradigmak biltzen dituen ideien konplexutasunean sakontzeko, garapen ekonomikoaren paradigma estrukturalista handien eta hazkunde endogenoaren teoriaren planteamenduak deskribatuko ditugu labor-labor, aldi berean gure arreta zentratzen duen paradigmarekiko kointzidentziak eta desberdintasunak erakusteko. Hirugarren azpiatalean, garapen endogenoko ikuspegi desberdinei buruzko tipologia bat eskainiko dugu. Eta azkenik, laugarren azpiatalean, hiru pentsalari nagusiren marko kontzeptualak jasoko ditugu: Antonio Vázquez-Barquero, Francisco Alburquerque eta Sergio Boisier-enak hain zuzen.

##### **4.3.1. Garapen endogenoaren teoriaren aurrekariak**

Esan bezala, garapen endogenoaren kontzeptualizazioa laurogeigarren hamarkadaren hasieran sortu zen funtsean tradizio ezberdineko ikerketen konfluentziaz: alde batetik, tradizio neoklasikoan kokatu daitekeen hazkunde endogenoaren teoria, hurrengo atalean modu espezifikoan jorratuko dena, eta beste aldetik, tradizio estrukturalistan kokatu daitezken proposamen teoriko eta ikerketa enpirikoak. Atal honetan bigarren multzoan jarriko da atentzioa, hau da, 1950-1980 bitarteko garapen-teoria nagusietan (Fuá, 1988; Vázquez Barquero, 1982, 1988; Arocena, 2001). Hurrengo 4.2. Taulan jasotzen dira multzo honetako proposamen teoriko nagusiak eta garapen endogenoaren paradigmari egindako oinarrizko ekarpenak. Bertan kokatzen dira inpultso edo bultzada handiaren teoria, hazkunde bikoitza edo kausazio metagarriaren teoria, menpekotasunaren teoria, garapenaren lurralde-teoria eta antolaketa-garapenaren teoria. Mendekotasunaren teoria eta hazkunde bikoitza edo kausazio metagarriaren teoria azpigarapenaren fenomenoak esplikatzera bideratuta zirenez ez dugu horietan sakonduko, eta arreta herrialde industrializatuetara hobeto egokitzen diren teoretan kontzentratuko dugu, hau da, inpultso edo bultzada handiaren teorian, garapenaren lurralde-teorian eta antolaketa-garapenaren teorian.

Jarraian azalduko ditugun teoria horiek garapen endogenoaren orubean zimenduak ezarri zituzten, hazkundera bultzatzen duten elementu eta mekanismoak argitzerakoan eta lurraldearekin lotzerakoan. Oinarri horien gainean, 1980ko hamarkadatik aurrera instituzionalistek eta eboluzionistek egindako ekarpenak txertatuz joan dira, gizarte-kapitala, transakzio-kostuak eta berrikuntza prozesuak bezalako arloetan. Eta baita ere, tokiko ekoizpen-sistemen dinamika ezberdinak aztertu dituzten lan enpirikoak, klusterrak, industria-distrituak eta berrikuntza-sistemak kasu.

Ekarpen estrukturalisten artean murgiltzeko Krugmanek (1994) “Goi-Garapen Teoriak (*High Development Theory*)” izenburupean bildu zituen proposamen teorikoetatik hasiko gara, funtsean bat zetozenak pentsatzen eskala ekonomiak hazkunde ekonomikoaren oinarri zirela. Teoria horiek kanpo-ekonomiek bultzatutako kausalitate zirkular eta metakorraren garrantzia azpimarratzen dute. Iritzi horren arabera, herrialde batzuk azpigaratuta daude, ez baitute lortu zirkulu bertutetsu hori abian jartzea, eta, beraz,

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

maila txikiko tranpa batean harrapatuta daude. Jarraian jasotzen ditugu Goi-Garapenaren ikuspegi horren ekarpen garrantzitsuenak modu sintetikoan (Hernández Fernández, Romero Borré, Bracho Rincón, & Morales, 2012):

i. Rosenstein-Rodan-ek (1943; 1957), bere Bultzada Handiaren teoriarekin (*Big Push Theory*), zera proposatu zuen: lurralde batean garapena sustatzeko estatuak inbertsio-programa zabal eta koordinatu batean gutxieneko baliabideak aplikatu behar dizkio sektore moderno bati. Ekimen horrek onura iraunkorrek sortzen ditu beste industria askotan antzeko inbertsioak egiten baditu, industria desberdinen arteko osagarritasunari esker industriaren barneko eta kanpoko kanpokotasunak eragiten baititu, etekin gero eta handiagoekin. Modu horretan ekonomian truke-sare trinkoa sortzea ahalbidetuko duen harreman-sistema bat eratuko litzateke, eta enpresa osagarrien sistema horrek arriskuak murrizteaz gain, kanpo-ekonomiak sustatuko lituzke, bai enpresa (berria)-ren eta industria (berria)-ren arteko harremanen bitartez, bai inbertsio berrien bitartez.

Taula 4-2. Garapenaren paradigmek garapen endogenoaren teoriari egindako ekarpena.

Garapenaren teoria edo paradigmak	Garapen endogenoari ekarpenak
<b>Goi-Garapenaren Teoria</b> (Rosenstein-Rodan-ek (1943; 1957); Hirschman, 1958; Perroux, 1955 eta 1961; besteak beste).	1. Kanpo-ekonomiak garatzea (enpresa-sareak sortzeko oinarria). Elkarren artean harreman eta truke sendoak dituen enpresa-sistema bat egotea, ez bakarrik produktu eta zerbitzuena, baita ezagutza teknologikoa eta portaera-jarraibideena ere. 2. Kanpokotasunak egotea ezinbesteko baldintza da hiri edo eskualde bat garatzeko (barne-merkatuen aniztasuna)
<b>Hazkunde Dualistaren Teoria</b> (Rostow, 1960; Lewis 1954, 1979; Ranis & Fei, 1961)	1. Eskulanaren eskaintza oparo eta merkearen hipotesian oinarritzen da. 2. Kapitala metatzeko prozesuak eta aldaketa teknologikoa dira tokiko ekonomien hazkunde eta egiturazko aldaketa prozesuak dinamizatzen dituzten indarrak. 3. Sarritan, ekonomia baten hazkundea eta egiturazko aldaketa ekoizpen-jardueraren pixkanakako aldaketa-prozesu baten bidez gertatzen da, jarduera tradizioaletatik jarduera modernoetara.
<b>Mendekotasunaren teoria (Korronte moderatua)</b> (Cardoso, 1970; Dos Santos, 1968, 1970; Sunkel, 1969 1973)	1. Uste du lurralde bakoitzak berezko ibilbide ekonomikoa duela, eta lurralde guztiak ez dutela beti jokatzeko modu berritzailean, egiturazko hazkundea eta aldaketa sustatzeko gaitasunez; beraz, menpeko garapenerako modu espezifikoak onartzen dituzte. 2. Tokiko produkzio-sistemak berritzaileak izan daitezke, beharrezkoa da tokiko produkzio-sisteman ekoizpen-paradigma berriak sartzeko eta garatzeko gai izatea. Horretarako, enpresa-sistemak modu sortzailean jokatu behar du, eta ikasteko gaitasuna hedatu behar du; nahiz horretan lurralde batzuk bakarrik dauden gaituta.
<b>Garapenaren Lurralde-Teoria</b> (Friedmann & Weaver, 1979; Stöhr & Tödtling, 1979; Stöhr & Taylor, 1981)	1. Espazio ekonomikoaren kontzeptioa "lurraldea" da, lurralde-komunitate baten interesen bilbatura gisa ulertua, egiturazko aldaketa-prozesuetan lurralde-osotasuna eta -interesak mantendu eta defendatzera beti adi dauden garapen-eragileen sare batek eratua. 2. Lurralde guztiak garapenerako potentziala dute, eta kasu bakoitzean balio desberdina hartzen du. Hala, hiri eta erregio bakoitzak ekoizpen-sistema jakin bat, lan-merkatu bat, ekoizpena antolatze berariazko moduak, enpresa-gaitasuna eta ezagutza teknologikoa, baliabide naturalen eta azpiegituren hornidura, sistema sozial, politiko eta instituzionala, tradizioa eta kultura ditu, eta horien gainean artikulatzen dira tokiko garapen ekonomikorako prozesuak. 3. Garapen-politikan, lehentasuna ematen diete behetik gorako akzioei.
<b>Antolaketa-garapenaren teoria</b> (Bellandi, 1986; Costa Campi, 1992 eta 1993; Porter, 1990)	1. Azpimarratzen du ekoizpenaren antolaketa malguak, enpresa espezializatuen sareak eratuz enpresen prestakuntzaren eta antolaketa bidez, ahalbidetzen duela enpresetatik kanpoko eta tokiko produkzio-sistemaren barrukoak diren eskalako ekonomiak lortzea, eta transakzio-kostuak murriztea. 2. Eskura duten teknologiak aukera ematen die enpresei ekoizpen-prozesuaren zati batzuetan espezializatzeko eta ekoizpen-barrutiaren mailan produkzioa berregiteko ekonomia garrantzitsuekin, eta horiek abantaila lehiakorrik ematen dizkiete merkatuetan.

Iturria: Hernández Fernández et al., 2012: 131-132. or.

ii. Hirschman (1961) izango da kanpo-ekonomiak nola sortzen diren azalduko duena, berak definitutako atzeranzko eta aurreranzko loturen bitartez. Bere

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

iritziz, garapen estrategia hoberena tokiko baliabideak mobilizatzen duena da, aurreranzko zein atzeranzko loturak bezalako mekanismoen bitartez. Modu horretan inbertsioak suspertzen dira eta indar berri eta muga batzuk gainditzeko nahikoak bideratzen dira garapenera. Zehatzago esanda, atzeranzko loturen bidez, eskalako ekonomiak eta diruzko kanpo-eraginak agertzen dira; industria batean egindako inbertsioak, hornitzaileak zaizkien ekoizpen-jardueren eskaera handitzen duenean. Ondorioz, hornitzaileen eskala aldatzen da, eta gutxieneko eskala ekonomikoa gainditzen laguntzen die. Bestaldetik, aurreranzko loturek eskala-ekonomiak sortzen lagunduko lukete modu honetan: industria bateko inbertsioek bezeroei kostu txikiagoekin eta errentagarritasun handiagoa ematen dien dimentsioarekin produzitzeko aukera ematen diete. Horregatik gomendatzen du oinarritzko eta bitarteko industriak lehenestea, beraiek gai baitira aurreranzko eta atzeranzko lotura indartsuenak sortarazteko.

iii. Perroux-ek (1961), hazkunde-poloen teoriaren bitartez, izaera teknologikoko eskala-ekonomien eraketa errazten duten mekanismoak azaldu zituen. Elementu nagusia enpresa eragilea da, bere gaitasun berritzaileari eta lidergoari esker, gainerako enpresekiko bulkada eragiten duena. Lurralde jakin batean kokatzeak ekoizpen- eta espazio-desberdintasunak sortzen ditu eta garapena sustatzen du. Enpresa eragilearen inbertsio-erabakiek (makinaria eta ekipoetan, teknologian, antolakuntzan) eragin indusitua dute harekin harremanak dituzten enpresetan, azken horietan inbertsio erabaki propioak hartaraziz. Antzekoa gertatzen da berrikuntzekin. Enpresa eragilearen erabakiek berrikuntzen hedapena sustatzen dute, mendeko enpresen sarearen bidez transmititzen baitira modu horizontal eta bertikalean. Enpresa eragilea, menpeko enpresak eta enpresa azpikontratatistak inguru hurbilean kokatzen dira, eta horrek kanpoko eskala-ekonomiak sortzen eta zabaltzen laguntzen du. Poloa, beraz, elkarri lotutako enpresa-multzo bihurtzen da, eta horien artean ezagutza zabaldu eta trukeak egiten dira enpresa eragilearen erabakien eraginpean. Poloa berrikuntzen difusioa eta hazkunde ekonomikoa errazten dituen mekanismoa da eta jarduera produktiboaren kontzentrazioa esplikatzen du.

Goi-Garapenaren Teoria, garapen endogenoaren teoriaren oinarrietako bat da. Bi printzipio partekatzen dituzte: kanpokotasunen existentzia beharrezko baldintza da hiri edo eskualde baten garapenerako; eta enpresa industrialen sareak barne-merkatu ugari, eta ondorioz, kanpo-ekonomiak sortarazten ditu. Baina garapen endogenoaren teoria Goi-Garapenaren Teoriarengandik ezberdintzen da enpresen dimentsioaren ordez, esanguratsuen harreman eta truke ugariaren enpresa sistema baten existentzia dela dionean (Becattini, 1998). Nahiz eta Goi-Garapenaren Teoriak ez duen beti agerian uzten, onartu daiteke bi teoriak bat datozela sare barruko harremanek, ondasun eta zerbitzuen trukeaz gain, ezagutza teknologiko eta jokabidezko jarraibideena ere ahalbidetzen dutela onartzean. Hala ere, garapen endogenoaren teoriak, tokiko sistema produktiboetan harremanak, merkataritza eta trukeetako mozkinetan ez ezik, aktoreek bata bestearengan duten ezagutzan eta elkarrekiko konfiantzan oinarritzen direla gehitzen du (Dei Ottati, 1995).

#### **4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma**

Azkenik, beste diferentzia bi: garapen endogenoaren teoriak tokiko sistema produktiboak barne sareen sistema bezala ulertzen du, non enpresen arteko lankidetzeta eta lehiatzeko harremanak gertatzen diren (Piore & Sabel, 1984); eta bestalde, sare industrialak sistema produktiboaren arautze eta gobernatze modu bezala ulertzen du, zeinaren egonkortasuna distrituaren barneko harreman eta truke sistemaren potentzian oinarritzen den (Håkansson & Johanson, 1993).

Teoria estrukturalisten bigarren ekarpenari dagokionez, “Garapenaren Lurralde-Teoria”-ren arabera (Friedmann & Weaver, 1979; Stöhr & Tödtling, 1979; Stöhr & Taylor, 1981), kanpotik bultzatutako garapena edozein ekonomia motatan porrota erakutsi duen estrategia da. Hori dela eta, herri edo lurralde bakoitzeko lehiakortasuna hobetzeko erronka zehatz eta berezietan tokiko erantzuna ematea da irteera bideragarri bakarra. Teoria horren iritziz lurralde bakoitza historian zehar konfiguratu joan den ingurune instituzionala, ekonomikoa eta antolakuntzazkoa da, eta historia horrek identitate berezia emateaz gain, globalizazioaren erronkei estrategikoki erantzutea ahalbidetzen dio.

Garapenaren Lurralde-Teoriaren proposamen gehienek, industrializazio tradizionalako ereduaren efektu ezkorrak gaintzera eta populazioaren oinarritzeko beharrak asetzera begirako politikak aldarrikatzen dituzte. Horrela, proposaturiko ekimenek, populazioa lurraldean finkatzea, tokiko komunitatearen loturak mantentzea, enpresa txiki eta ertainen sorrera eta bilakaera bultzatzea, laborarien nekazaritza sustatzea, eta azken finean, metropoli-zentro handietan kokaturiko enpresa handien industrializazio eredu tradizionalari alternatiba sortzea bilatzen dute.

Garapenaren Lurralde-Teoria, hortaz, garapen endogenoaren teoriaren ezinbesteko erreferentzietako bat da. Metodologiari dagokionez, biek espazio ekonomikoaren kontzepzio berbera dute, eta garapen politiketan behetik gorako ekintzak lehenesten dituzte. Bi teoriak onartzen dute lurralde guztiek garapenerako potentziala dutela, nahiz ahalmen hori ezberdina izan kasuan kasu. Horrela hiri eta erregio bakoitzak sistema produktibo zehatza du, baita lan-merkatu, produkzioa antolatzeko era espezifiko, enpresari-ahalmen, ezagutza teknologiko, baliabide natural eta azpiegituren hornikuntza, sistema sozial, politiko eta instituzionala, tradizio eta kultura propioak ere. Eta faktore horien guztien gainean artikulatzen dira tokiko garapen ekonomikorako prozesuak.

Hala ere, Garapenaren Lurralde-Teoriak ez du kapital metaketarako ereduak esplizitu egiten, garapen endogenoaren teoriak aldiz bai. Proposamen multzo horrek, sarritan izaera boluntarista erakusten du eta ez du sakontzen zein mekanismoren bitartez gertatuko diren hazkundea eta egiturazko aldaketa eta zein finantza-bitartekoz aurrera aterata ahal izango diren proposaturiko neurriak.

Amaitzeko, garapen endogenoaren teoriak eragin handia jasoko du “Antolaketa-Garapenaren Teoria”-ko ikerketen eskutik (Bellandi, 1986; Costa Campí, 1992, Costa, García, & Barceló, 1993; Porter, 1990). Aurreko kapituluan teoria horren ekarpen ugari jaso direnez eta hurrengo kapituluan gehiago sakonduko dugunez, ideia zentrala azpimarratzera mugatuko gara oraingoan: produkzioaren antolaketa malguak, enpresa

espezializatuak saretan antolatuz, aukera ematen du bai transakzio kostuak murrizteko, bai enpresaren kanpoan baina sistema produktiboaren barnean eskala-ekonomiak sortzeko. Eskura dagoen teknologiak ahalbidetzen du prozesu produktiboaren atal batzuetan enpresak espezializatzea eta aldi berean, distritu mailan ekoizpen-katea berrosatzea, modu horretan, gainera, lehiarako abantailak emango dizkien ekonomia garrantzitsuak sortuz.

#### **4.3.2. Hazkunde endogenoaren teoria versus garapen endogenoaren teoria**

Aurreko atalean aipatutako ekarpen estrukturalistez gain tradizio neoklasikotik datorren hazkunde endogenoaren teoria jorratuko dugu jarraian. Esan daiteke garapenaren nozioak sustrai sakonak dituela hazkunde ekonomikoaren teorian. Baina garapena ekonomialarien korrante nagusiaren interesetik kanpo egon zen XX mendearen lehen erdi ia osoan, Schumpeterren salbuespenekin. Bigarren Mundu Gerraren ondoren, ordea, hazkunde ekonomikoaren teoriak hauspoa jaso zuen garai hartako langabeziari eta egonkortasun ekonomikoari aurre egin nahiagatik, baita periferiako herrialdeetan industrializazioa eta mendebaldeko ongizate-mailak lortzeko saiakeragatik (Vázquez Barquero, 2005). Hiru hamarkadaz hazkunde ekonomikoaren teorian erreferentzia nagusia Harrod-Domar eredu keynesiarra izan zen (Harrod 1939an eta Domar 1946an). Eredu horren arabera ekoizpenaren eta errentaren hazkundeak kapital stockean igoeraren eta aurrezkiaren bizkarrean jarri zen.

Harrod-Domar ereduak arrakasta handia izan zuen haren erraztasun operatiboagatik eta iragarpen zein suposizio berrietara egokitzeko ahalmenengatik. Eredu horren ondorioetako bat da BPGaren hazkundera ekipamendu-ondasunetan eginiko inbertsioarekiko proportzionala dela. Hau da, inbertsiora zuzentzen den aurrezki eta kapitalen produktibitatea zenbait eta altuagoa izan, orduan hazkunde ekonomikoa azkarragoa izango da. Eredu erraza eta operatiboa zen, aldagai horien balioak erraz kalkulatu daitezkeelako. Hori dela eta erabilera handia izan zuen, bai gerra osteko Europako herrialdeetan, bai plangintza zentralizatuko herrialdetan. Are gehiago, eraikinetan eta makinetan inbertitzea hazkunde ekonomikoaren funtsezko oinarria dela defendatzen duen irizpidea lau hamarkadatan ezarri da Afrika, Asia eta Latinoamerikako garapen-politiketan, eta, zalantzarik gabe, emaitzak ez dira oso onak izan. Azken finean, produkzio-faktore guztiei eragiten dien errendimendu beherakorren legeak, kapitalaren fundamentalismoaren proposamena bideraezina egiten du. Beheranzko errendimenduek galarazten dute faktoreetako baten (kapitala kasu) proportzioa handitzearen ondorioz ekonomia bat epe luzera haztea.

Kapitalaren fundamentalistatzat (Vázquez Barquero, 1999a) jotzen diren ekarpen teoriko horiek oso mugatuak zeuden hazkunde ekonomikoa interpretatzerako orduan, kapital fisikoaren metaketa eta eratorriko soberakinaren sorrera beharrezkoak izanik ere, berez nahikoak ez direlako. Ahaztu egin zuten aurretik ekonomialari handiek

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

adierazitakoa: esate baterako, Adam Smith-ek 1776an lan-zatiketa eta espezializazioa ezartzen zituen aberastasun iturri gisa; edota Alfred Marshall-ek 1890an giza-gaitasunei edozein kapital motari bezainbesteko garrantzia ematen zien ekoizpen-bitarteko gisa; edota Joseph Alois Schumpeter-en iritziz XX. mende hasieran berrikuntzari eta enpresari ekintzaileari aitortzen zien garrantzia.

1960. hamarkadan Solow (1956) eta Swan-en (1956) ekarpenek aurrerakuntza teknikoaren garrantzia txertatuko dute eredu neoklasikoetan. Modu horretan garai haietako ereduetan Abramovitz eta Solow-k antzemandako hutsunea edo hondarra bete nahi zen, hazkunde ekonomikoaren bilakaeran kapitala eta lanaren faktoreek esplikatzen ez zuten hutsunea, alegia. Suposatuz errendimendu marjinal beherakorrek daudela, aurrerakuntza teknikoa epe luzerako hazkundearen motorra dela ondorioztatu zuten, kapital fisikoaren metaketaren aurretik. Izan ere, ordurako eredu neoklasikoek egoera estazionariarako joera ondorioztatzen zuten eta aurreikuspen hori ez zettorren bat gerra osteko hazkunde ekonomikoaren ebidentziarekin. Formalizazio matematikoetan soluzioa Cobb-Douglas motako ekoizpen-funtzioan ohiko faktore produktiboez gain (lana 'L' eta kapitala 'K') aldagai teknologikoa ('A') txertatzea izan zen, eta emaitza  $Y_t = AK_t^a L_t^{(1-a)}$  adierazpen matematikoa. Modu horretan faktoreen errendimendu marjinal beherakorren legearen eragina konpentsatzeko A faktorearen hazkundeagatik ekoizpen-funtzioa desplazatu egiten dela argudiatzen zen. Hala ere, eredu neoklasiko horrek bi ahultasun nabarmen ditu. Batetik, aurrerakuntza teknikoa ('A') exogenotzat joenez, ezin izan zen fenomenoaren ulermenean aurreratu. Eta bestaldetik, errendimendu beherakorren legearen arabera herrialdeen arteko errenta mailaren konbergentzia gertatuko zen, herrialde txiroek aberatsek baino tasa handiagoan haziko lirakekeelako. Ebidentzi empirikoak, ordea, argi erakutsi du ezin daitekeela ekonomia mota guztietara orokortu, ezta gutxiago ere.

1980. hamarkadan ordea, hazkunde endogenoaren teoria neoklasikoak sortzen dira aurrerakuntza teknikoaren papera era egokiagoan aldagai endogenotzat jotzen denean, errendimendu hazkorren aukera onartzen denean eta konkurrentzia ez perfektuaren egoera aitortzen denean. Errendimendu hazkorren aukera ontzat ematen da eragileen arteko interakzioaz sor daitezken kanpokotasun teknologikoen ondorioz, eta eratortzen diren isuri efektuengatik *-technological spillovers-*, bai inbertsio prozesuei loturikoak (Romer, 1986) bai hezkuntza-inbertsioei loturikoak (Lucas, 1988). Era horretara, hazkunde endogenoaren teoriak hazkundearen gaiari era zuzenagoan heldu diezaioke, matematikoki kanpo-ekonomien eta errendimendu hazkorren rola formalizatuz. Hala eta guztiz ere, aipatu beharra dugu ideia horiek askoz ere lehenago mahairatu zituztela beste pentsalari batzuek, nahiz beste lengoia batean izan. Esanguratsuenak honako hauek dira: i) Marshall-ek XIX. mende amaieran gertuko enpresen arteko interakzioaren bitartez eskalako kanpo-ekonomien berri eman zuen; ii) Rosenstein-Rodan-ek (1943) eskalako eta teknologiazko kanpo-ekonomien bitartez errendimendu hazkorren aukeraz mintzatu zen; iii) Hirschman-ek (1961) atzeranzko eta aurreranzko kateaduren bitartez eragindako kanpokotasunak aztertu zituen; eta iv)

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

Christaller (1980:1933) eta Losch-ek (1957:1940) produkzioaren kontzentrazio espaziala esplikatzen zuten aglomerazio-ekonomiek sortutako errendimendu hazkorren bidez.

Hazkunde endogenoko bi eredu mota nagusi nabarmendu daitezke Romer-i (1994) jarraituta: isuri ereduak eta eredu neoschumpeteriarrek.

a) Isuri ereduak (*spillover models*) argudiatzen dute inbertsio guztiek difusio-efektua sortzen dutela. Inbertsioa egiten duen enpresatik at hedatzen da isuria, eta industriako enpresen produktibitatea hobetzeko eta hazkunde endogenoa mantentzeko gai izango da. Isuri efektua kapital fisikoan, giza-kapitalean eta ikerketa eta garapenean (I+G) egindako inbertsioetatik eratorriko litzateke.

Romer-ek (1986), Arrow-ri (1962) jarraituz, adierazten du kapital fisikoan egindako inbertsioek nola sistemaren teknologia-mailan isuri-efektua gauzatzen duten. Makinaria eta ekipa-ondasun berrien erabilerak langileengan ikasketa prozesuak (*learning by doing*) eragiten ditu, eta modu horretan ezagutza sortu, metatu eta enpresen produktibitatea handitu egiten da.

Lucas-en (1988) arabera lana giza-kapital forman metatu daiteke. Bere iritziz, lan kalitatearen hobekuntzak goian aipaturiko isuri-efektuak sortarazten ditu teknologi-mailan.

Ikerketa eta garapenera (I+G) bideraturiko inbertsioek ere isuri-efektuak sortzen dituzte, bai ondasun berrien sorreragatik, bai ekoizpen prozesuen hobekuntzagatik, bai ondasunen diferentziazioagatik. Efektu horiek teknologi erabilgarria ugartzen du, eta ondorioz produktibitatea igotzen du enpresetan (Romer, 1990a).

b) Eredu neoschumpeteriarrek, Schumpeter (1934) eta Solow-en (1956) ekarpenetan oinarrituta, aurrerapen teknologikoa ezartzen dute ongizate mailaren hobekuntzaren eta hazkunde ekonomikoaren motor gisa. Adierazi dugun moduan, eredu horiek ere, aurrerakuntza teknikoa aldagai endogeno gisa barneratzen dute. Kasu horretan ekoizpen-faktore klasikoekin egiten den moduan, merkatuko eta enpresako aldagai ekonomikoen eraginpean aztertzen aurrerakuntza teknikoaren jokabidea.

Eredu horien arabera, aurrerakuntza teknologikoa ez da pizgarri ekonomikoetatik urrun dauden laborategi zientifikoekin emaitza isolatua. Ideia zientifikoetan oinarrituz eraikitzen diren berrikuntzak inbertsio handien beharra duten heinean, mozkinen aurreikuspeni loturik daude. Grossman eta Helpman-ek (1994) formalizaturiko ereduetan I+G jardueretara dedikatzen den sektorea barneratzen dute eta ohiko irizpide mikroekonomikoen pean zehazten dute bere funtzionamendua. Eredu horretan lehia oligopoliotikozko merkatuaren aukera txertatzen dute eta aurrerapen teknologikoan oinarrituriko ondasunen salmentak eskaintzen dituen mozkin estiraordinarioek ahalbidetuko dituzte I+Gean inbertsio

#### 4. Kapitulua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

ugariago ezagutza teknikoa handitzeko, sistema produktiboan kanpokotasunak sortzeko eta hazkunde endogenoko prozesuak sustatzeko. Gainera, lehia eta imitazio prozeduren bitartez, merkatura ondasun berri bat iristen denean enpresa lehiakideek ezaugarri berriak deskubritzen saiatzen dira, bide batez, sistema produktiboaren maila teknologikoa hobetuz. Horrek ezagutza teknikoaren stock publikoa handitu egiten du, berrikuntza berrien sarrera erraztuz eta produktibitatearen hazkuntza eta hazkunde ekonomikoa handituz.

Muinean, produktibitatearen hazkunde iraunkorra posiblea bilakatzen da kapital-ondasun berrien produkzioak, enpresek inbertitzeko pizgarriak dituen heinean, errendimendu hazkorrak erakusten dituelako.

Hazkundearen motorra izateko I+G jardueretan eginiko gastua txikia badirudi ere, gehitu beharra dago enpresek formazioan ere inbertsioak egiten dituztela. Gainera, lanpostuan bertan gertatzen den ikasketa esanguratsua da, eta ezagutza metakorra da. Bestalde, I+Garen mozkin sozialak mozkin pribatuak baino handiagoak dira.

Hazkunde endogenoaren teoria horietatik abiatuta hazkunde ekonomikoa faktore ugariaren menpe dagoela onartzen da, hala nola, hezkuntza-inbertsioa, giza-kapitalaren formazioa, ikerketa eta garapena, eta berrikuntza, zentzu zabalean. Eskema berri horretan, ezagutza zientifiko eta teknikoa ekoizpen-faktore oinarrizkoa bilakatzen da, ez soilik gainerako faktoreengan (kapitalka eta lana) kanpokotasunak sortarazten dituelako, errendimendu hazkorrak erakusten dituelako ere. Gainera, teoria horiek korrante neoklasiko nagusiak alboratutako eztabaidagai zaharrei sarrera ematen diete, hala nola, ingurune hazkorrak sortaraztera bideratutako politika publikoak, edota desberdintasuna eta pobrezia gaiak, errendimendu hazkorren baldintzetan herrialde eta erregioen arteko errenta-dibergentziaren aukera onartzen delako.

Hazkunde endogenoaren ereduak ohiko eredu neoklasikoarekiko ezberdintasun nabarmenenak honakoak dira: lehenik, errenta eta kapital maila bat edo beste izan, ekonomia gutxienez tasa konstante batean haziko zen eta ondorioz, ez litzateke egoera egonkorerrako halabeharrezko trantsizioerik. Bigarrenik, hazkunde tasa eta errenta maila ez leudeke erlaxatuta eta ondorioz, hazkunde endogenoaren ereduak ez dute ekonomien arteko konbergentzia aurreikusten ondorio natural gisa. Hirugarrenik, aurrezkiaren handitzea edota aurrerapen teknologikoak suspertzen dituzten kanpoko bultzadak errenta igoeran transformatuko lirateke eta hazkunde endogenoko prozesuak erraztuko lituzkete.

Eredu neoklasikoetatik aldentzen duten ezaugarriek garapen endogenoko teoretara gerturarazten dituzte hazkunde endogenoko teoriak. Azken bi eredu multzoek hainbat puntu dituzte komunean. Esaterako biek uste dute hazkunderako ibilbide ezberdinak ahalbidetzen dituzten hainbat faktore biltzen dituztela sistema produktiboek, material eta ez materialak izan daitezkeenak; eta ondorioz, erregio eta industria politiketarako espazioa existitzen dela. Hazkunde prozesuak eta egiturazko eraldaketak errazten dituzten aldagai eta mekanismoen identifikazioa, biek lehenesten dituzte,



#### **4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma**

ekonomien arteko konbergentzia ote dagoen aztertzea baino. Gainera bat datoz defendatzera izaera endogenoko berrikuntzen sarrera progresiboaren ondorio den produktibitatearen hobekuntzari esker gertatzen dela hazkundera. Azkenik biek legitimatzen dute planifikatzaile sozialen eskusartzea, inbertsio pribatu eta inbertsio egokiaren arteko tartek murrizte aldera.

Hala ere, hazkunde endogenoaren eta garapen endogenoaren interpretazioen artean ezberdintasun nabarmenak ere badaude. Jarraian aipatuko ditugu nagusienak (Vázquez Barquero, 1999a):

i) Garapen endogenoaren teoriak, merkatuen aldagarritasunaz eta aktoreen erabakien ondorioz sortatutako ezjakintasunaz eta aleatoriotateaz ezaugarritutako prozesu gisa ulertzen du hazkunde ekonomikoa, eta ez oreka mugikorrekoredu gisa, eredu neoklasiko gehienek egiten duten moduan. Garapen endogenoaren teoria pentsamendu ebolutiboarengandik gertu dago, lehia merkatuetan sortzen den prozesu dinamiko bezala ulertzen baitu. Hau da, garapen prozesuetan gertatzen diren egitura zein espazio aldaketak eta berrikuntzak, normalki merkatu oligopoliokoetan diharduten enpresa edota erakunde enpresarialen inbertsio eta kokatze erabakien ondorio gisa interpretatzen ditu, eta ez lehia perfektuko baldintzapean eragile ekonomikoen ekintza isolatuen ondorio gisa.

ii) Garapen endogenoaren teoriak lurralde ikuspegia lehenesten du hazkunde endogenoaren teoriaren ikuspegi funtzionalarekin alderatuta. Dinamika ekonomiko eta produktiboaren interpretazioei tratamendu territoriala eskaintzen die, eztabaidan espazioaren dimentsioa barneratuz. Kanpoko ekonomien izaera espaziala aztertzen du, teknologien eta antolakuntza prozesuen ondorio geografikoak adierazten saiatzen da, eta hiri/erregio bakoitzak jardunbide teknologiko eta produktiboaren arabera konfiguratu den garapen ibilbide propioa jarraitzen duela argudiatzen du. Onartzen du lurraldeak eragiten duela inbertsio eta kokatzen erabakien gainean, eta zentzu horretan lurraldea kanpoko eragileen erabakien jasotzaile pasibo moduan ulertu ordez, aktore kontsideratzen du, baliabideen berezitasunak, metatutako ezagutza teknikoa eta ekoizpenaren antolaketaren forma malguk ahalmen hori ematen diotelako lurraldeari.

iii) Kapital metaketa prozesuetan garapen endogenoaren teoriak enpresa eta lurraldearen antolaketa moduak eragina duela azpimarratzen du. Esate baterako, enpresa berritzaileak etengabe ari dira eraldatzen beraien ekoizpen sistemak, bere barne antolaketa eta gainontzeko enprekin dituzten harremanak, eta ingurune horretan berrikuntzen sarrera eta hedapena enpresa eta lurraldearen antolakuntzagatik baldintzatua dago. Gainera produktibitatearen hazkundera ingurune ezegonkorretan ere posible dela uste du, sisteman ezkuturik dauden kanpo-ekonomiak berreskuratzeko gai direlako ekoizpenaren antolaketa forma malguak (esaterako, teknologia altuko enpresen sareak, enpresen tokiko sistemak, enpresa handian antolaketa sistema berriak...).

iv) Bestalde, garapen endogenoaren teoriak, hazkunde endogenoaren ikuspegiak ez bezala, ekonomia eta gizartearen arteko lotura estua dagoela pentsatzen du. Hau da, sistema ekonomiko eta produktiboak harreman sendoak ditu sistema instituzionalarekin eta gizartearekin. Harreman horiek, esaterako, lan merkatuen

malgutasun-formetan, ezagutza teknikoaren difusiorako mekanismoetan edo familiatatik enpresatarako baliabideen transferentzian islatzen dira. Finean harreman ekonomiko, tekniko, sozial eta instituzionalen sistemak baldintzatu egiten ditu garapen prozesuak.

v) Berrikuntza prozesuen kontzeptualizazioa ezberdina da bi teorien artean. Hazkunde endogenoaren teoriak berrikuntzaren ikuspegi lineal eta hierarkizatua du, non ikerketa zientifikotik asmakuntzara eta berrikuntzara doazen urratsak bata bestearen atzetik ematen diren eta funtzio bakoitza instituzio eta erakunde ezberdinei dagokien. Garapen endogenoaren teoriak aldiz, prozesu interaktibo gisa ulertzen du berrikuntza prozesua. Ikuspegi horren arabera, tokiko/erregio-sistemaren parte diren aktoreek, modu isolatuan baino, atzeraelikadura-mekanismo ugari dituen sistema konplexuan murgilduta sortzen dute berrikuntza. Birproduzitzen diren mekanismo interaktibo horiek enpresen eta merkatuaren artean, enpresa eta ezagutza sortzaileen artean, enpresa eta erabiltzaileen artean eta enpresako saila ezberdinen artean gertatzen dira. Gainera lurraldeak paper aktiboa jokatzen du tokiko aktoreen elkarlana bultzatzen duen heinean. Norabide horretan harremanek eta informazio fluxuek kanal berriak sortzen dituzte, non hierarkiak murrizten diren edota hierarkia askotarikoak sortzen diren.

vi) Azkenik, garapen endogenoaren teoria analisirako eredu bat baino gehiago da, ekintzara zuzenduriko interpretazioa baita. Hau da, tokiko garapenerako politika planifikatzea du helburu. Zeregin horretan, esaterako, tokiko aktoreen artean sinergiak nola lortu bilatzen du, baita aktore horien eta maila instituzional eta enpresarial ezberdinen artean ere. Modu horretan, aktoreen interakzioaren bidez, adostasun edo hitzarmen forma berriak definitu daitezke, eta ezagutzaren hedapena eta ikaskuntza errazten dituzten tresnak diseinatu ere.

#### **4.3.3. Garapen endogenoarekiko lau ikuspegi ezberdin**

Tokiko edota erregio garapen motari buruzko sailkapenak egitea ariketa zaila da, dimentsio ugarien arabera egin baitaiteke. Esaterako Pike, Rodriguez Pose eta Tomaneyk (2011) norantzaz gain (*top-down* eta *bottom-up*) bestelako dimentsio ezberdintzaileak identifikatu dituzte: gizartearekiko fokatzeko unibertsala edo talde batzuekiko partikularra; baliabide nagusien jatorria (exogenoak, endogenoak, autoktonoak); iraunkortasun maila (sendoa, ahula); egitasmo motak (*hard* azpiegiturak, *soft* programak); lehiakortasun ibilbidea (balio erantsi altukoa edo baxukoa); lidergo edo ardura instituzioa (publikoa, merkatua, mixtoa), esate baterako. Gainera jadanik adierazi dugu garapena kontzeptua beraren esanahia eta edukia denboran eta lekuan leku aldagarria dela.

Antonio Vázquez Barquero-k (2007a) garapen endogenoaren lau ikuspegi ezberdin antzeman ditu. Lau ikuspegi horiek beraien artean bateragarriak eta osagarriak izan daitezke, bakoitzaren gabeziei besteek erantzuten dieten neurrian. Lau ikuspegi horiek horrela izendatzen ditu: populista, giza-garapenarena, ebolutiboa eta estrategikoa.

#### **4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma**

Garapen endogenoaren ikuspegi populistaren arabera, garrantzitsuena lurraldeko baliabideak prozesu parte-hartzaileen bidez erabiltzea da. Lurraldeko garapen-potentzialaz baliatzeko eta erronka ezberdinei erantzuteko tokiko komunitate batek duen gaitasunarekiko konfiantza azpimarratzen du. Beraz, abiapuntua da lurralde guztiek garatzeko potentziala dutela, eta, beraz, edozein herritan edo lurraldetan gerta litekeela. Orduan, garapena autonomo edo autozentratua sortzeko modua izango litzateke tokiko baliabideak herritarrek beraiek eta tokiko erakundeek diseinatutako eta kudeatutako proiektuetan erabiltzea. Interpretazio horrek barne hartzen du ekonomia sozialari gero eta arreta handiagoa ematea. Baita elkartasuna ekoizpenaren, metaketaren, banaketaren eta kontsumoaren erdigunean kokatzen duten estrategiak eta ekimenak ere, horien artean alternatiba postdesarrollistak. Esaterako, gizarte-ongizatera bideratutako ekintzailtza-proiektuak, kooperatiben, mikro eta enpresa txikien, aurrezki-kutxen eta irabazi-asmorik gabeko erakundeen bidez bideratzen direnak. Gainera, ikuspegi horren abiapuntuaren arabera, herritarrek garapen-ekimenen diseinuan, gauzatzean eta kontrolean parte hartzen ez badute benetako garapenik ez dago. Horregatik, interpretazio horretan koka daitezke demokrazia zuzenean edo demokrazia parte-hartzailean oinarritutako garapen ekimenak (Ledwith, 2020). Euskal Herrian interpretazio horren barruan katalogatu daitezkeen hainbat ekimen daude, hala nola, Euskal Herriko Unibertsitateko GEZKI eta HEGOA Institutuetatik landu den ekonomia sozial eta eraldatzailearen babespean dauden esperientziak. (Puig et al., 2016; Pérez de Mendiguren & Etxezarreta, 2015), baita hainbat kooperatibek (OlatuKoop...) sustatzen ari diren tokiko garapen eta ekonomia sozial eraldatzailearen (Villalba-Eguiluz, Egia-Olaizola, & Pérez de Mendiguren, 2020) zein ekonomia sozial eta solidarioaren izendapenaren inguruko esperientziak (Duverger, Itçaina, & Lafore, 2020) edo auzolanaren (Mitxelorena, 2011) inguruko esperientziak.

Ikuspegi zeharo baikorra da. Populazioak egitasmoak definitu, bere gain hartu eta kontrolatzen dituen populazioaren beharrak aseak eta ekimenen arrakasta ziurtatua daudela uste baitu, nahiz baliabideak edo inbertsioak mugatuak izan. Mota guztietako baliabideak eta gaitasunak aintzat hartzen ditu. Herritarren akzioa oinarritzat du, eta hortaz politika publiko eraginkorrenak behetik kudeatzen direnak lirateke. Gainera, garapen politikari balio demokratikoa ematen die.

Hala ere, ahuldade garrantzitsuak ditu. Garapen prozesuak kapital metaketaren inguruan artikulatu behar dela ez du uste. Garapenaren iraunkortasuna bermatzeko, beste mekanismoen artean, aurrezkiaren eta inbertsioaren papera ez du kontuan hartzen. Sarritan ezagutza berria eta berrikuntza prozesuak txertatzeari ez zaio jaramonik egiten, ezta errendimendu hazkorak lortzeko ekoizpenaren antolaketari ere. Azkenik, tokiko ekonomiak estatu eta nazioarteko sistema produktiboetan integratuak daudela ez dute era egokian argudiatzen, eta horiengandik eraginak jasotzen dituztenik ere ez.

Giza-garapenaren ikuspegiak gizakia jartzen du garapenaren zentroan, ekonomia eta gizarteko eraldaketak gizakiaren gaitasunei esker ematen baitira, sormen eta ekintzailtasun gaitasunei esker batik bat. Amartya Sen-ek (1999) egindako eta Nazio Batuetako Garapenerako Programak (PNUD, 2001) zabalduko garapenaren interpretazio berrian oinarritzen da. Per capita errentaren hazkundera modu

#### **4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma**

instrumentalean erabiltzen du, garrantzitsuena pertsonen nahi eta egiteko gai diren funtzio eta jarduerak baitira. Zentzu horretan, askatasuna eta garapenaren arteko harreman estua azpimarratzen da eta hezkuntza, osasuna eta elikadura bezalako faktoreak ere bai. Laburbilduz, lurralde bat garatzen doa herritarrei bere gaitasunak era askean garatzea ahalbidetzen dieten tresna eta instituzioak sortzen direnean. Interpretazio horretan koka daiteke Euskal Herriko Unibertsitateko HEGOA Institutoan lantzen ari den Tokiko Giza-Garapenaren proposamena (Dubois Migoia, 2014; Jubeto Ruiz & Larrañaga Sarriegui, 2014).

Garapenerako tresna bezala, gizakien eta erakundeen sorkuntza eta ekintzaitetasun gaitasunak azpimarratzen ditu. Bien artean hiri, teknologia, antolaketa, ekoizpen eta instituzio-eraldaketak errazten baitira. Bestalde, garapenak zentzua hartzen du gizakia onuraduna denean. Zentzu horretan pobreziaren gaia modu eraginkorragoan tratatu daiteke, nahiz eta baliabideak urriak izan, ongizatea hobetzeko gaitasunak erabili eta hobetu daitezkeelako. Ikuspegi horrek instituzioak eta kulturak eraldaketa ekonomiko eta sozialen gain duten eragina onartzen du, hainbat soziologo (Weber, 2012: 1920; Fukuyama, 1995), historialari (Landes, 1998; North, 1990) eta ekonomialariei (Lewis, 1955; Guiso, Sapienza, & Zingales, 2006; Polanyi, Arensberg, & Pearson, 1971) jarraituz.

Hala ere, interpretazio horrek ere baditu hainbat ahuldade. Giza-garapenean enfasia ezartzerakoan ahaztu egiten dute lurraldearen garapen ekonomikorako potentziala. Kapital metaketa baldintzatzen duten mekanismo eta indarrei beharrezko arreta ez die jartzen. Ondorioz, bere esku-hartze proposamenek hainbat muga dituzte, garapen prozesuen iraunkortasun ekonomikoaren kalterako direnak. Sarritan ekimen ugari izaera asistentziala dute eta motz geratzen dira garapen iraunkorreko prozesu ekonomiko eta sozialak sustatzerako orduan.

Garapenaren ikuspegi ebolutiboak, lurraldeen aurrerapen eta eraldaketa ekonomikoa, kapitala metatzeko prozesuen eta hiri eta eskualdeen lehiakortasunaren arabera aztertzen ditu, modu honetan garapen endogenoaren teoria sendoago bihurtuz. Ikuspegi horrek errendimendu hazkorrei garrantzia ematen dion analisi-eredua erabiltzerakoan tradiziozko pentsamendu neoklasikotik aldentzen da. Ezagutza eta berrikuntza gaketat jotzen ditu, eta garapena lurralde ikuspegitik ulertzen du. Garapen eredu autosustengarria proposatzen du, berrinbertsioa eta sistema produktiboaren eraldaketa jarraia ahalbidetuko duen soberakinaren sorreran oinarritua. Horretarako Vázquez Barquero-k (2005) proposaturiko garapenaren lau indarretan eragitea proposatzen du. Aurrerago, 4.2.4.1. atalean landuko diren lau indarrak honakoak dira: ekoizpenaren antolaketa malgua, berrikuntzen hedapena, lurralde- eta hiri-dinamika eta instituzioen bilakaera.

Ahuldadeen artean, lurralde baten dinamika ekonomikoaren azalpena partziala izatea dago. Izan ere, funtzionamendu makroekonomikoaren garrantzia ez du adierazten, oreka makroekonomikoak mantentzen direla uste baitu. Eskariaren funtzionamenduaren analisia ez du barneratzen. Tokiko ekonomia nazioarteko harreman ekonomikoaren sisteman barne kokatzen dela ez du aztertzen. Azkenik, aurreko bi ikuspegiak ez bezala,

#### **4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma**

dimentsio ekonomikoetan batik bat zentratzen da, eta garapenaren gizarte, kultura eta ingurumen-iraunkortasunari eragiten dioten elementu esanguratsuak ez ditu barneratzen.

Ikuspegi estrategikoa, azken hamarkadetan globalizazioak, pobreziak eta langabeziak sortu dituen erronkei aurre egiteko hiri, erregio eta herrialdeetan espontaneoki sortu diren ekimenekin lotzen da. Gainera, barne-koherentzia analitiko handia du, tokiko ekimenak bat baitatoz garapen endogenoaren ereduarekin, eta arrazionaltasun ekonomikoa baitute. Ohiko politika industrial eta erregionaletatik ezberdintzen da hainbat dimentsiotan. Garapenaren lurralde-ikuspegia darabil, ez funtzionala. Lurraldeko garapen potentziala mobilizatzen saiatzen da, kapital eta lanaren mugikortasuna lehenetsi gabe. Politika horiek zerbitzuak ematen dituzten bitarteko erakundeen bidez antolatzen da, eta neurri handian enpresei zuzeneko finantzaketa ekiditen dute. Antolaketa eta kudeaketa eredu parte-hartzaileak eta deszentralizatuak erabiltzen dituzte, tokiko aktoreen arteko erregulazio eta interakzio forma berriekin batera.

Ahuldadeen artean, ordea, sarritan ekimen isolatuak dira, akzio ezberdinen arteko sinergia profitatzea ahalbidetuko lukeen garapen integratuko proposamen bati erantzuten ez dietenak. Bestalde, tokiko ekimenak ez dira estatuaren birbanaketa-politikaren ondorio. Aldiz, mundu gero eta integratuago batean enpresen sorrera eta garapena bultzatzea dute helburu, modu horretan epe luzera aberastasuna eta enplegua sortzea ahalbidetuz. Emaizak positiboak direnean, tokiko ekonomiaren barruan ekitatea hobetzeari eragiten dion arren, berez ez da terminoaren adiera tradizionalen erabiltzen den ongizate-politika. Zentzu horretan, gainteko eskalekin estrategikoki koordinatzeko erronka dute. Ez dira ongizate politika bezala definitzen eta ez diete estatuaren politika birbanatzailearen emaitza. Gehienetan enpresen sorrera eta sendotzea bultzatzera mugatzen dira.

Lau ikuspegi horiek bateragarriak eta osagarriak dira. Ikuspegi populistak zentzu handiagoa hartzen du garapen endogenoaren ikuspegi zabalagoaren barnean, non lurraldetako ekonomia eta gizartea eraldatzeko tresnatzat ekintzailetasun gaitasuna eta populazioaren sormena aitortzen diren eta kapital-metaketa prozesuak errazten dituzten ekimenen bitartez ere gertatzen dela ulertzen den. Ikuspegi ebolutiboak garapen prozesuen mekanika interpretatzen duen heinean, baliagarria da errealitatea aztertzeke eta gaurko erronkei praktikan erantzuteke. Giza-garapenaren ikuspegiak, garapena kulturalki jasangarria izan behar duela badio ere, garapenaren ikuspegi ebolutiboaren laguntza behar du, bai pertsonen sormena eta gaitasunek, bai lurraldeko ekonomia eta ekoizpen-ahalmenak, biek, bultzatzen baitituzte garapen ekonomikoko prozesuak. Azkenik, ikuspegi estrategikoak ekintzen eta jarduera ildoan definizioan laguntzen du. Edozein dela hautatzen den ikuspegia, lurralde bakoitzean forma bakarrean konbinatzen diren faktore anitzen (ekonomia, gizarte, ingurumen, instituzio, politika eta kultura-faktoreak) arabera eraiki behar dira garapen-politikak. Horregatik, garapen endogenoaren politikak, garapen-ekimenak lurralde batetik bestera ezberdinak direla baieztatzen du.

Atal honekin amaitzeko aipatu dezagun mende honetan sortu den kontzeptu berri bat: garapen neo-endogeneoa, hain zuzen. Landa-garapenaren esparruan emandako eztabaidetan, gero eta nabarmenagoa egin zen lurraldearen kanpoko faktoreek zuten garrantzia. Egiaztapen horren ondorioz, Ray-k (2001) garapen neo-endogenoaren kontzeptua proposatu zuen, hain zuzen ere kanpoko faktoreek betetzen duten eginkizuna aitortzeko helburuarekin. Baina, egia esan, garapen endogenoaren jatorrizko terminoa erabiltzen zuten autore askok endogenotasuna termino malgu eta ireki gisa ulertzen zuten. Jarraian ikusiko dugun moduan, autore nagusiek ez dute muzin egiten lurraldearen kanpoko inbertsio eta bestelako faktoreen erabilerrari. Endogeneitatea ez baita ulertzen autarkia terminoetan, lurraldeko baliabideak eta faktoreen erabilera sendotzearen eta faktore extra-lokalak lurraldearen garapen logikaren menpe jartzearen terminoetan baizik. Hori dela eta, ezin daiteke justifikatu edo ez da beharrezkoa garapen neo-endogeneoa bezalako kontzeptu berriak asmatzea (Guinjoan, Badia, & Tulla, 2016).

#### **4.3.4. Autore erreferentzialen marko kontzeptualak**

Atal honetan garapen endogenoaren paradigma sakonki aztertu eta garatu dituzten autore nagusien marko kontzeptualak jasoko ditugu. Landa-garapenaren eremuan garapen endogenoaren paradigma era zabalean erabili izan da eta autore ugari ekarpen espezifikoa egin dituzte landa esparruari mugatuak (ikus Guinjoan et al., 2016), baina lurraldearen egitura produktiboa eta urbanizazio maila dena dela, paradigma horrekiko ekarpen kontzeptual eta analitiko orokorrak egin dituztenei erreparatuko diegu soilik. Izan ere, atal honen helburua, tokiko eskalan garapen ekonomikorako prozesuak eraiki eta interpretatzeko proposatu nahi dugun marko kontzeptuala definitzeko elementuak jasotzea baita, eta ez horrenbeste politika sektorial edo horizontal espezifikoa definitze ariketa bat egin. Hori dela eta, ikuspegi orokor eta integral honetan garapen ekonomiko endogenoaren paradigmari aurki ditzakegun hiru autore erreferentzialak hautatu ditugu: Antonio Vázquez Barquero, Francisco Alburquerque eta Sergio Boisier. Hirurek paradigma horren elementu ugari partekatzen dituzte, baina bakoitzak ikuspegi ezberdinaz garatu du bere ekarpen analitiko eta teorikoa. Esate baterako, Vázquez Barquero-ren elaborazio teorikoa paradigma horren hastapen eta iturri nagusietatik hasita, garapen ekonomikoa sustatzen duten lau indar nagusien identifikaziora doa. Paco Alburquerque-k, bestalde, ekintza eta erabilera praktikora batez ere zuzentzen du bere ekarpen teorikoa, lehiakortasun sistemikoaren formulazioa lurraldean (tokiko eskalan batez ere) hartzen dituen konprezioetan sakonduz eta garapen esperientziak zerotik eraiki ahal izateko bektore dinamikoa eta ebolutiboa gehituz. Azkenik, Sergio Boisier-ek sistemen teoria oinarri hartuta, garapenak behar dituen eta pentsamendu ekonomikoan landu ohi ez diren faktore ukiezinen multzo iradokitzailea proposatzen digu; izan ere, tokiko garapen ekonomiko esperientziak ez baitira prozesu hertsiki ekonomikoak, sozialak, politikoak, instituzionalak eta kulturalak ere baitira. Azken ideia horretan hautatuko hiru autoreek bat egiten dute.

Autore bakoitzaren marko kontzeptuala deskribatzen hasi aurretik, beraien biografiari buruzko zertzelada labur batzuk emango ditugu. Antonio Vázquez Barquero<sup>22</sup> Madrilgo Unibertsitate Autonomoko ekonomia katedraduna, Europa Amerika eta Asiako hainbat unibertsitateetan irakasle izateak gain, tokiko eta erregio-garapen politiken diseinuan eta gauzapenean elkarlanean ari da nazioarteko hainbat erakundeekin, hala nola, Europar Batasuna, Ekonomia Lankidetzeta eta Garapenerako Antolakundea (OCDE), Lanaren Nazioarteko Erakundea (OIT) eta Nazio Batuen Garapen Programa (PNUD).

Francisco Alburquerque<sup>23</sup> ekonomia-doktoreak, hainbat unibertsitateetan irakasle izanda ere, nazioarteko eta batez ere, Latinoamerikoko gobernu eta erakundeetan gidari eta aholkulari lanetan igaro du bere bizitza profesionala, beti lurralde-garapen esperientzien sustapenari estuki lotuta. Horrela “Comisión Económica de Naciones Unidas para América Latina y el Caribe” (CEPAL)-entzat urte askotan lan egin du, eta “Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social” (ILPES)-en Tokiko Garapen eta Kudeaketa Zuzendaria izan da. Horretaz gain, Banco Interamericano de Desarrollo (BID)-eko Inbertsio Funts Multilateralak (FOMIN), Nazio Batuen Garapen Programa (PNUD), Europar Batasuna, Lanaren Nazioarteko Erakundea (OIT) eta Industria-Garapenerako Nazio Batuetako Erakundea (ONUDI)-rentzat aholkulari lanak egin ditu.

Sergio Boisier<sup>24</sup> ekonomia doktoreak, Latinoamerikako hainbat unibertsitateetan irakasle izatean gain, Nazio Batuko Erakundearen menpe dauden “Comisión Económica de Naciones Unidas para América Latina y el Caribe” (CEPAL), Kooperazio Tekniko Bulegoa eta “Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social” (ILPES)-en lan egin du. Azken horretan Erregio-Politika eta Planifikazio Zuzendaritzaren zuzendaria izan da.

#### **4.3.4.1. Antonio Vázquez Barquero-ren marko kontzeptuala**

Garapen endogenoaren teoria interpretazio-tresneria baliagarria da lurralde bateko hazkunde eta aldaketa estrukturaleko prozesuak errazten dituzten mekanismoak identifikatzeko. Izan ere, eskuragarri dauden baliabideen erabilera eraginkorrean eta

---

<sup>22</sup> Hemen aurkitu daiteke Antonio Vázquez Barquero-ren curriculumak: <https://www.uam.es/Economicas/V%C3%A1zquez-Barquero,-Antonio/1234888465531.htm?language=es&pid=1242649644385&title=V%20zquez%20Barquero,%20Antonio>

<sup>23</sup> Hemen aurkitu daiteke Francisco Alburquerque-ren curriculumak: <https://www.delalburquerque.es/wp-content/uploads/2019/12/Ultima-version-CV-9-diciembre-de-2019.pdf>

<sup>24</sup> Hemen aurkitu daiteke Sergio Boisier-en autobiografia eta curriculumak: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5443962> eta [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3329/S9500091\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3329/S9500091_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

garapen-potentzian oinarritzen diren ohiko argudiaketik harago doa. Metaketa-prozesuak arautzen eta kontrolatzen dituzten mekanismoak aztertzen ditu, gero eta errendimendu hazkorrak sortzen laguntzen duten mekanismoak hain zuzen. Epe luzeko hazkunde ekonomikoa ez dago lurralde batek duen baliabide-horniduraren eta ekonomiaren aurrezteko eta inbertitzeko ahalmenaren mende soilik. Hazkunde ekonomikoa kapitalaren metaketa eragiten duten mekanismoen funtzionamenduaren eta indar horien artean sortzen den interakzioaren mende ere badago. Horregatik, hazkunde ekonomikoa interpretatzeko eta azaltzeko, beharrezkoa da zehaztea produktibitatearen portaera, ekoizpen-funtzio klasikoak esplizituki jasotzen ez dituen fenomeno eta indarren emaitzaren mende ere badagoela; hau da, errendimendu beherakorren legea osagarritu egin beharko litzateke garapen-indarren elkarreraginak eragindako errendimendu gorakorren legeekin.

Aipatzen ari garen indar horiek kapitala metatzeko prozesuaren funtzionamenduarekiko endogenoak dira. Antonio Vázquez Barqueroren iritziz (2002; 2005), besteak beste, lau izango lirateke indar horiek: ekoizpenaren antolaketa malgua, berrikuntzen hedapena, lurralde- eta hiri-dinamika eta instituzioen bilakaera dira. Gainera, teoria horrek garapen-bide autosostengatu bat identifikatzen du, izaera endogenoa duena. Izan ere, kapitala metatzeko prozesuan laguntzen duten lau faktore horiek eskalako barne eta kanpo ekonomiak sortzen dituzte, kostu orokorrak eta transakzio-kostuak murrizten dituzte, dibertsitate-ekonomiak errazten dituzte eta errendimendu hazkorrak ahalbidetzen dituzte. Jarraian era laburrean garapenerako lau indar horiek deskribatuko ditugu.

##### i) Produkzioaren antolaketa malgua.

Ekoizpen-sistemen antolaketa modu berriek, bai enpresaren barnekoak, bai enpresen artekoak, autorearen iritziz, kapitala metatzeko prozesuaren indar nagusietako bat ezkutatzen dute, produktibitatean eta lehiakortasunean eragiten dutelako. Gai horrekiko interesa azkeneko lau hamarkadetan, eta batez ere Italiako industria-distrituetan abiapuntua izan duen ikerketekin lotzen du (Becattini, 2002b). Antolaketan sistema malguagoak ezartzen diren heinean egungo lehia motaren eskakizunei hobeki egokitzeko aukera eta hainbat abantaila ezberdinak eskuragarri dituzte enpresek. Egokitze gaitasun hori bai barne mailan, baina enpresen arteko sareetan islatzen da.

Enpresako barne mailako antolaketa berriek, antolaketa taylorista eta fordistak erakusten dituen zurruntasun eta gabezien aurrean, zuzendaritza- eta kudeaketa-printzipio eta -praktika berriak sartu dituzte, erakundearen eraginkortasuna eta efikazia hobetzera bideratuta. Enpresa-antolamenduaren berringeniaritza-prozesuen adibide dira, esate baterako, sailen funtzioen ordeztu helburuen arabera lana antolatzea, lehengaiak zein bitarteko produktuen horniketean eta bezeroen entregatzean denbora kudeaketa, enpresaren gaitasunen arabera ekoizpen zatiak barneratzea eta besteak azpikontratatzeta... Barne antolaketa egitura berri horrek, bestalde, eraginak dituzte hornitzaile eta bezeroekin izaten diren harremanen birformulazioan ere, salerosketa funtzioaz gain beste eremu



#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

estrategikoetan (berrikuntza, inbertsioa, komertzializazioa...) eragiten duten edukiak barneratuz akordio edo aliantzetan.

Enpresen arteko harremanen bitartez ekoizpen prozesua antolatzekeo formak ugariak dira, hala nola, tokiko ekoizpen-sistemak, industria-distrituak, lurralde-klusterrak, akordio eta aliantza estrategikoak, *joint-venture*... Forma nagusiak (industria-distrituak eta klusterrak, alegia) hirugarren kapituluan aipatu dira, eta bosgarren kapituluan sakonduko dugu. Enpresen arteko harreman eta elkarrekintza horiek, emaitza ekonomikoan hobetzen dituzten heinean, aztertzekeo sarearen nozioa aproposa eta baliagarria izan daiteke antolaketa-motaren irudia islatzen duelako eta balio analitikoak duelako. Grabher-i (1993) jarraituz, honako ezaugarriak kontuan izan behar dira azterketan: i) sarearen kontzeptuak elkarrekikotasunezko transakzioei egiten die erreferentzia, ez soilik merkatuko elkartruketari; ii) interdependentzia harremanak barneratzen ditu, merkatuko independentzia edo enpresa hierarkizatuen mendekotasun harremanak baino; iii) interkonexio anitzeko eta eragileen erantzun eta erreakzioen sistema bezala ulertu behar da; iv) sareko enpresen arteko loturak ahulak izanik ere, erlazioak sendotasuna ematen dio sareari, informazio-trukearen, ikaskuntza interaktiboaren eta berrikuntzaren hedapenaren ondorioz; eta v) enpresen eta eragileen arteko harremanak asimetrikoak edota hierarkikoak ere izan daitezke, boterea funtsezko elementua bihurtuz interdependentziazko sarearen funtzionamenduan.

Sareek eraginkortasunez funtzionatzen dutenean, eragin positiboa izaten dute ekonomiaren garapen-prozesuetan. Enpresa-sareek merkataritza-transakzioak errazten dituzte, bai eta teknologia-aplikazioei edo produktu, prozesu, antolaketa eta merkatuetako berrikuntzei buruzko informazioaren trukean oinarritutako harreman teknikoak ere. Zentzu honetan, enpresen arteko elkarrekintzak ekoizpen-sistemetan dauden dibertsitate-ekonomiak, eskalako kanpo-ekonomiak erabiltzea ahalbidetzen ditu, baita 3.3.1. atalean landu ditugun Marshall-en eta gainerako kanpokotasunak ere, eta merkatuetan lehiatzeko gaitasunak hobetzen dituzte. Sareko harreman ekonomikoak eragileek beraien artean duten ezagutzan eta konfiantzan ere oinarritzen dira. Faktore horiek enpresen arteko negoziazio- eta transakzio-kostuak murrizteko ere baliagarriak dira. Bestaldetik, Johannisson-ekin (1995) ados, sarritan enpresarien eta enpresa txikien sorrera sare pertsonaletan oinarritzen da, ideiak inguruko informazio eta ezagutzarekin heldutasuna lortzen dutelako.

Gainera, enpresariak etekina bilatu nahian merkatuko seinaleen bidez (prezioa eta kostuak) lehiatu eta erlazionatzen direla defendatzen duen ikuspegi tradizionala gaindituz, enpresa- eta antolaketa-gaitasunen eskuratzea prozesu konplexu baten emaitza omen da. Prozesu horretan erakundeek, kontaktu pertsonalen sareek eta aktoreen ekintza estrategikoei esku hartzen dute. Zentzu honetan lurralde edo testuinguruko faktore kultural, instituzional, sozial eta ekonomikoak eraginkorrak dira, baliabideak eta harremanak eskaini, erraztu edo zailtzen dizkietelako enpresariei, ziurgabetasun-maila murrizten duelako, inbertitzeko eta enpresetan berrikuntzak barneratzeko erabakiak prozesu kolektibo eta sozializatu bihurtzeko eta arriskuak partekatzeko aukera eman dezakeelako eta autoestimuan positiboki eragin dezakeelako. Laburbilduz, lurralde baten

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

ezaugarri espezifikoek ere sustatu ahal dute enpresa-garapena (Malecki, 1997) eta enpresen antolaketa modu malgu eta saretuek kapilaritate handiagoa eskaintzen dute lurralde-ezaugarriak modu eraginkorragoan erabiltzeko.

##### ii) Aldaketa teknologikoa eta berrikuntzaren hedapena.

Berrikuntza aldaketa ekonomikoaren eta gizarte-ongizatearen faktore erabakigarrietako bat da, ekonomien hazkunde eta egiturazko aldaketa prozesuak eragiten dituelako Solow-k eta lehenago Marx eta Schumpeterrek agerian utzi zuten bezala. Hala ere, berrikuntzen ondorio ekonomikoak ekoizpen-sarean hedatzeko moduaren eta enpresek har ditzaketen estrategia teknologikoen arabera dira. Berrikuntza-prozesuen funtsezko mekanismoetako bat enpresen inbertsioen errentagarritasuna handitzeko eta merkatuetan duten presentzia handitzeko ahalegina denez, ez dira sistema ekonomikotik kanpo sortzen, baizik eta sistema produktiboari, ekonomiari eta gizarteari endogenoak zaizkie. Gehiago sakonduz, berrikuntza lurraldeari lotutako edo errotutako prozesuak dira inguruneak, bertako enpresen eta erakunde ezberdinen arteko elkarreraginen bitartez, berrikuntza gaitasuna baldintzatzen dutelako.

Autoreak alboratu egiten du hamarkadetan zehar nagusi izan den eredu neoklasikoaren berrikuntzaren kontzeptualizazio exogeno, funtzional, sekuentzial eta hierarkikoa, eta ikerketa honetako 3.3.2. atalean azaltzen den moduan ikuspegi ebolutiboa eta sistemikoa erabiltzen du. Zentzu honetan, Schumpeterrengandik (1934) positiboki baloratzen ditu hainbat funtsezko ekarpen: hala nola, berrikuntzaren fenomenoaren garapen-prozesuen erdigunean kokatu izana (suntsiketa sortzailearen printzipioa formulatuz), merkatuan lortzen dituzten emaitzek berrikuntzak baldintzatzen dituztela onartzea, eta berrikuntza-prozesua lehiakortasun inperfektuko baldintzetan gertatzen dela adieraztea, nagusiki. Baina kritikatu egiten du bere argudiaketa berrikuntza erradikalen inguruan zentratzea, eta kontuan ez hartzea garapen-prozesuetan berrikuntza inkrementalek duten zeregina.

Pentsamendu ebolutiboak (Nelson & Winter, 2002), ordea, berrikuntza ziurgabetasun-inguruneetan aztertzei aukera ematen du, aurretiko teknologiaren aurretiko bilakaerarekiko mendekotasuna (*path dependency*) eta berrikuntzen hautaketan aritzen diren mekanismoak kontuan izanda.

Enpresek, bakarka ez, ingurune jakin batean jarduten dute, non funtzio ezberdinetarako harremanetan jartzen diren beste enpresa gehiago eta zerbitzuak eskaintzen dizkieten erakundeak dauden. Enpresari bere teknologi- eta antolamendu-ezaugarriek eta bere errutinek berrikuntzarako gaitasuna baldintzatzen diote, baina baita inguruneak eta beste enpresen estrategiek eta lehiak ere. Testuinguru horretan, merkatuak berrikuntzen hautaketa mekanismoa ezartzen du, produktuak xurgatu edo kanporatu arabera. Hortaz, enpresaren jarraipena, merkatuetan duen partaidetza mantendu edo handitzeko eta bere errentagarritasuna hobetzeko aukera duenean suertatzen da. Eta hori errutina bertutetsuak erabiltzen duenean gertatzen da. Horregatik, denboran pilatzen

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

doazen inertzien aurrean, etengabeko ikaskuntzak (*learning by doing, learning by using...*) soilik laguntzen du enpresak merkatuen baldintza aldakorretara egokitzen, eta enpresa aurkarien estrategiari erantzuteko gaitzen.

Berrikuntzen hautaketa-printzipioak, produktu arrakastatsuak eta enpresa ekoizleak saritzen dituzenez, eta bide batez porrot egin dutenak alboratu, hedapen eta hazkunde mekanismoak eragiten ditu ekoizpen sisteman. Enpresari epe luzera onurak sortzen dizkion neurrian, ekipo-ondasunetan inbertsioak egitea, giza baliabide kualifikatuak erabiltzea, enpresaren produktibitatea eta soldadak eta etekinak handitzea ahalbidetzen du.

Berrikuntzen hedaketa prozesuari dagokionez, eboluzionisten beste bi ideia azpimarratzen du. Alde batetik, historian zehar jarduera ekonomikoaren hedapen olatu berriak berrikuntza-sorta barneratzen dituzten sistema teknologikoen agertzearen ondorio dira. Horrela, nukleo teknologiko berdinetik abiatuta, ondasun eta zerbitzu berriak ekoizten dituzten enpresak eta kontsumo pautak berriak sortzen dira (Freeman, Clark, & Soete, 1982). Berrikuntza teknikoaren sortaren agerpenak, ez ditu aldaketak eta eraldaketak ekoizpenaren esparruan soilik eragiten, gizarte-, antolamendu- eta erakunde-esparruan ere. Ikusi besterik ez dago informazioaren teknologia berrien hedapenak eragin dituen dimentsio ezberdineko eragin sakonak. Beste aldetik, berrikuntzen difusioa ez da ausazko prozesu imitatzailerik bat, modu erraz eta automatikoan ematen dena. Dosi-k (1984) proposatu arabera, berrikuntzen zabalpena bidezidor zehatzetatik barreiatzen da, 'ibilbide teknologiko' bezala izendaturiko bidezidorretatik. Horrela, noizean behin sortzen diren oinarritzko berrikuntzei ezagutza eta berrikuntza gehigarriak aplikatzen zaizkie, eta modu horretan jarraitu beharreko ibilbideak marrazten doaz. Adibide gisa balio dute elektrizitateari lotutako ibilbide teknologikoak (Nelson & Winter, 1977) edo erdieroaleei loturikoak (Dosi, 1984).

Sistema teknologiko berri bat sortzeak, berrikuntza erradikal eta inkremental ugariari eta antolakuntza- eta erakunde-aldaketei lotutako hedapen-prozesua abiarazten du. Hedapen prozesu horretan fase ezberdinak antzeman daitezke. Hasieran, negozio berriak egiteko aukerak enpresa berritzaile asko erakartzen ditu. Baina produktu berriek estandarizatzeko joera duten heinean, lehia berrikuntzaren arreta produktutik ekoizpena eta banaketa antolatzeko metodoetara bideratzen da. Fase horretan ohikoa da aurreko etapan sormen handia erakutsi zuten enpresa batzuek ekoizpena uztea, eta beste berri batzuk agertzea, prozesu-berrikuntzan, ekoizpenaren antolaketan eta produktuen merkaturatzean trebetasun handiagoa erakusten dutenak. Estandarizazioa produktio-kostuak eta produktuaren prezioak murrizteko erabiltzen denez, enpresen arteko lehia gehiago oinarritzen da prezioan produktuaren berritasunean baino. Azkenik, prozesu-, antolaketa- edota marketin-teknologia ere enpresa guztien eskura dagoenean, sortu daitezkeen beste aukera produktuaren segmentazioa eta diferentziazioa izan daiteke. Zentzu horretan kontuan izan behar da testuinguru sektorialak baldintzatzen dituela enpresen estrategia teknologikoak eta tokiko ekoizpen-sistemen berrikuntza-prozesua. Desberdintasun handiak daude aukeretan, pizgarrietan, I+G-ko inbertsioetan eta berrikuntza-prozeduretan industrien artean. Gainera, ekoizpen-jarduera bakoitzak balio-

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

kate desberdina du, eta horrek zehazten ditu bere barne-antolaketa eta beste jarduera batzuekiko harremanak. Elementu horiek baldintzatzen dituzte balio-kate nagusian eta bere osagaietan sartzen diren berrikuntza-motak, berrikuntzen hierarkia eta teknologia-transferentzia.

Enpresen barne-funtzionamenduak eta enpresek ingurunearekin dituzten harremanek baldintzatzen dute berrikuntza prozesua eta beraien hedapena. Ingurunean dauden hainbat eragileekin harilkatzen diren harremanen artean nabarmentzekoak dira ikerketa-zentro, unibertsitate, gobernu-bulego eta -institutu edo sindikatu eta enpresaburuen elkarteekin lantzen direnak. Berrikuntzak zabaltzeko, aipaturiko erakunde eta eragileek ere etengabe egokitu behar dute enpresen beharretara eta eskaeretara, eta aldaketa teknologikoa errazteko jardun behar dute.

‘Ingurune berritzailea’ (*milieux innovateurs*) eredia landu zuten GREMI taldeko ikertzaileek (ikusi 5. Kapituluuan 5.1.2. atala) planteatzen dute lurraldeak eginkizun estrategikoa betetzen duela berrikuntzak sortu eta zabaltzeko orduan. Lurraldeak laguntzen du globalizazioaren erronkei enpresek eta lurraldeek ematen dieten erantzuna baldintzatzen duten faktoreetako batzuk identifikatzen laguntzen baitu lurraldeak, baita egungo dinamika ekonomikoa interpretatzen ere.

Tokiko inguruneek, eragile ekonomiko, sozial eta politikoen antolatze eta arautze modu espezifikoak dituzte, kultura propioa dute eta ikaskuntza-dinamika kolektiboa sortzen dute. Tokiko ingurunearen nozioak hiru ezaugarri bereizle barneratzen ditu: i) baliabide materialak eta immaterialak erabiltzen dituzten eta ondasunak, zerbitzuak eta ezagutzak ekoizten eta trukitzen dituzten tokiko eragileak; ii) eragile horien harremanen bitartez sortzen diren sareak, lankidetzak eta interdependentzia-loturak ezartzen dituztenak; eta iii) ingurunearen aldaketei erantzun ahal izateko ikaskuntza kolektiboko prozesuak ditu.

Ikasketa prozesu horiek ingurunearen aldaketei erantzuna ematea ahalbidetzen dute enpleguaren mugikortasunaren bidez, produktu-, prozesu-, antolaketa- eta merkaturatze-teknologiaren trukaketaren bidez, zerbitzu espezializatuen horniduraren bidez, eta produktu zein aktoreen kode, hizkuntza, errutina edo estrategiei buruzko informazio-fluxu informaleen bidez. Aldi berean, ingurunearen historiak, egitura instituzionalak eta kulturak baldintzatzen dute enpresen eta gizabanakoen sormena. Enpresetan eta lurraldean pilatutako tradizioak eta ezagutzak eragina dute bai aurkikuntzengan, bai ezagutzaren zabalkundearengan. Ondorioz, berrikuntzak eta aldaketa teknologikoa lurraldean sortzen dira, eta lotuta daude tokiko egiten jakitearekin, giza baliabideen prestakuntzarekin eta ikerketa eta garapena egiten duten ezagutza-erakundeekin (Maillat, 1995a).

Izan ere, enpresen eta gizabanakoen sormena ingurunearen egitura instituzionalak eta kulturak baldintzatzen dute; horregatik, bai aurkikuntzek, bai ezagutzaren zabalkundeak, enpresetan eta lurraldean pilatutako tradizioak eta ezagutzak eragina dute. Gutenbergek, adibidez, inprimategia asmatu zuenean, bere eskualdeko ardogileek ardo ekoizterakoan mahatsa zapaltzeko teknika izan zuen inspirazio iturri.

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

Beraz, tokiko ingurunearen nozioaren ekarpenik originalena enpresen bidez lurraldearen eta berrikuntzaren arteko harremana agerian jartzea litzateke, eta horrek garapenak lurralde-izaera duela argudiatzea ahalbidetzen du. Berrikuntzak eta aldaketa teknologikoa lurraldean sortzen dira, eta lotuta daude tokiko egite-jakintzarekin, giza baliabideen prestakuntzarekin eta ikerketa eta garapena egiten duten ezagutza-erakundeekin (Maillat, 1995b). Zentzu honetan, enpresen arteko eta ingurunearekin duten harremanen sareak zenbait eta dentsitate eta iraunkortasun handiagoa izan errazagoa izango da ikasketa prozesu kolektiboak hauspotzea. Zeregin horretan garapen politiketan ardatza dira berrikuntza eta bere zabalkundea bultzatzen dituzten ekimenak eta bitartekaritza tresnak, hala nola, parke teknologikoak, transferentzia agentziak, teknologia-institutuak, unibertsitateetako teknologia transferitzeko unitateak, kompetentzia globaleko zentroak...

##### iii) Lurraldearen garapen urbanoa.

ekoizpena eta salerosketak mundualizatu diren eta zerbitzu-jarduerak biderkatu egin diren testuinguru honetan hiriak edo gune urbanoak garapenerako funtsezko lekuak bilakatu dira, bertan inbertsio-erabakiak hartzen baitira eta industria- eta zerbitzu-enpresak kontzentratzen baitira (Scott, 1998). Hiriak hazkunde ekonomikoaren gune nuklearrak badira, besteak beste, prozesu endogenoen faktoreak indartzen dituztelako da. Esate baterako, aglomerazio kanpokotasunak sortzen dituzte (ikus 3.3.1. atala), ehun produktiboa dibertsifikatua dute, sareen sorketa eta elkarrekintza sustatzen dute, eragileen arteko harremanek ezagutza hedatzea ahalbidetzen dute eta enpresen berrikuntza- eta ikaskuntza-prozesuak sustatzen dituzte (Glaeser, 1998).

Faktore horiek sakonago aztertuz, enpresen eta eragileen arteko gertutasunak eta ekoizpen sistemaren aniztasunak erraztu egiten ditu salerosketen baldintzak hobetzea, negoziazioak eta akordioak, informazioaren zabalkundea. Bestalde, giza baliabide eta baliabide instituzionalen kontzentrazioak, enpresentzako zerbitzuen presentziarekin batera, hiriak berrikuntzak sortzeko eta hedatzeko espazio aproposak bihurtzen ditu, baita kultura ekintzailea eta lehiakorra sendotzeko ere. Lan-merkatuan bilaketa-kostuak murrizten dira lan-eskaintza kualifikatua eta enpresen eskaera espezifikoak azkarrago bateratu daitezkeelako. Ez hori bakarrik, kapital fisikoan eta giza kapitalean egiten diren inbertsioen arteko osagarritasuna aurkitzea ere errazten du. Garai batean jarduera ekonomikoen kontzentrazioarako arrazoi nagusizat garraio-kostuen murrizketa jotzen bazen, gaur egun aipatutako abantailak indarra hartu dute.

Hiriaren ekoizpen, merkataritza eta kultur aniztasunak efektu erakarlea sortarazten du. Jarduera ekonomikoen dibertsifikazioa dela eta, areagotu egiten dira baliabide eta ekoizpen-faktore partekatuen eskuragarritasunak, transakzio-kostuen murrizketak, lehengai eta produktu amaituen bereizketa handiagoak eta merkaturaren ezegonkortasunaren murrizketak sortutako ondorio ekonomiko positiboak (Quigley, 1998).

#### **4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma**

Hirian kokatzen dira administrazioen bulegoak, enpresen egoitza erabakitzaileak, prestakuntza- eta ikerketa-zentroak, azoka-espazioak, eta aisialdirako eta kulturarako lekuak. Elkartze horietan jasotzen diren bileretan informazioa eta ideiak zabaltzen dira, truke eta transakzio ekonomikoak errazten dira, akordioak lortzen dira eta enpresen arteko ezagutza- eta lankidetzaren mekanismoak sustatzen dira. Zentzu horretan azpimarratzekoa da sistema urbanoek berrikuntzen sorketa eta difusioan duen eragina, bertan kokatzen baitira ezagutza eta informazioa sortu eta metatzen dituzten giza eta erakunde-baliabideak, baita berrikuntzarako harreman eta zerbitzu sistema, eta horrek guztiak ikaskuntza prozesuak errazten ditu.

Hirien arteko hierarkiari dagokionez, autorearen iritziz, mundu mailako bilakaera urbanoan dauden joera kontraesankorrek hirien sistemaren funtzionamenduaren dinamika berri bat eragin dute, ez hain hierarkizatua eta, nolahi ere, multipolarra eta polizentrikoa dena. Alde batetik, jarduera adar globalizatu batzuetara lotuta, kudeaketa- eta kontrol-funtzio estrategikoen eta zerbitzu espezializatuen kontzentrazioarako eta zentralizazio espazialerako joera ikusten da, hiri handien kopuru mugatu bati nolabaiteko lidergoa ematen diona. Beste aldetik, industria-jarduera eta enpresa-zerbitzuen berregituraketa prozesuen eta jarduera berrien hedapenari eske, hiri ertain lehiakor eta berritzaileentzat garapen bide espezifikoak ireki ditu, Zurich, Frankfurt, Bristol, Lyon edo Edinburgo-ko kasuek erakusten duten bezala.

Hamarkadetan zehar, audientzia handiko tesia izan zen garapena hiri hierarkiaren bidez zabaltzen zela. Ikuspegi horren arabera, hazkunde ekonomikoko prozesuak berrikuntzen hedapen espazialaren ondorioz gertatuko liriteke, hierarkian goitik beherantz. Hiri handietan ekoizpen jarduera modernoak eta berrikuntzak sortu eta kontzentratuko liriteke, ondoren, erregioetako hiriguneetara zabaltzeko, eta azkenik, periferiako herrietara. Gaur egun, ordea, hiri-sistemaren hierarkia existitzen dela ukatu gabe, mekanismo lineal hura leuntzeko joera dago, errealitate berriak adierazteko balio ez duelako eta hainbat prozesuek indar anti-hierarkikoak eragiten dituztelako. Indar horien artean honako hauek identifikatzen ditu autoreak: i) jarduera ekonomikoak tamaina desberdineko hiri eta hiri-eskualdeetan kokatzen dira, eta ez soilik herrialde industrializatuetan; ii) ekoizpen-planteen dimentsio optimoa murrizteak, antolaketa- eta prozesu-berrikuntzak sartzeak eta garraio-kostuak murrizteak orain arte enpresek erakargarritzat jotzen ez zituzten lurraldeak eta kokalekuak balioesten dituzte; iii) ekoizpena antolatzeko espezializazio malguko ereduak garapen maila ertaineko erregioetako gune urbanoak desiragarriak bihurtzen dituzte; iv) Dieperinke eta Nijkampe (1988) jarraiki, hiri handiek berrikuntzak sortu eta zabaltzen dituztela defendatzen duen interpretazioa erredukzionistegia da, ezin baita era guztietako produktu eta sektoreetara orokortu, berrikuntza ugari inguruneak baldintzatuak diren heinean; v) garraio-kostuak jaistearen eta automobila zabaltzearen ondorioz, zalantzan jartzen ari garen tesiaren merkatu-eremuaren irizpideak indarra galdu du; vi) hiri handiek hamarkadetan zehar eraginkortasunean eta erakargarritasunean kalte egiten dieten desekonomiak pilatu dituzte, hala nola, bizitza, etxebizitza, lanerako ibilbide eta ekoizpen kostuek gora egitea, ingurumenaren narriadura, kutsaduraren gorakada, delinkuentziaren hazkundera eta

segurtasuna murriztea; eta vii) globalizazioaren eta hiri-hierarkiaren arteko identitatea ez dirudi zerbait automatikoa denik; izan ere, estatu eta nazioarte mailako hirien espezializazioan datza integrazio hori, baita sare-forma hartzen duten hiri-sistemen antolaketan.

Ondorioz, errealitate kontraesankor horrek hirien sistemaren funtzionamenduaren interpretazio konplexuagoa eskatzen du. Piramide formako interpretazioa, harreman horizontalak barne hartzen dituen beste batekin ordezkatzeko egokiagoa da, sare formako antolaketa kasu. Hirigune bakoitzak zeregin espezifiko bat betetzen du sarean, betetako funtzioen, garapen-ahalmenaren eta epe luzerako lehiarako abantaila iraunkorraren arabera. Beste hitz batzuekin esanda, sareko gainerako zentroek errentagarritasun-baldintza hobeetan eman ezin dituzten ondasun eta zerbitzuen eskaria asetzeko duen gaitasunak zehazten du hirigune bakoitzaren zeregin espezifikoak. Gaitasun horiek eraikitzeak markatzen du hiri-guneen hazkunde eta garapenerako bidezidorra.

Landa-eremuen garapena, bestalde, hiri urbanoei ere lotuta dagoela aipatzen du Vázquez Barquero-k (2007b). Landa-eremuetako jarduera ekonomikoak dibertsifikatzeak eta kanpoarekin integratzeak moduak biderkatzeak laguntzen dute lurralde horien garapen berezitan. Landa-garapen prozesu horiek ez dira hainbeste nekazaritza-ustiattegietako eskala-ekonomietan oinarritzen, baizik eta dibertsitate-ekonomiak indartzean. Hau da, landa-ekonomiaren dibertsifikazioak eta industria zein zerbitzuetako jarduera ezberdinekin konbinatzeak, landa-garapena errazten dute. Are gehiago, ingurune urbano dinamiko batean, tokiko ekonomia eta sistema produktiboa garraio eta komunikazio sareari ondo konektatuta daudenean.

#### iv) Instituzioen aldaketa eta egokitzapena

Gaur egun, erakundeek hazkunde ekonomikoko prozesuak baldintzatzen dituztela aitortzen da oro har. Ideiek, ideologiek, mitoek, dogmek eta aurreiritziek ere eragina dute garapen prozesuetan, sinesmenak instituzioen bidez egitura ekonomiko eta sozial bihurtzen baitira, hain zuzen ere.

North-en (1990) arabera, aktoreek, antolakundeek eta herriek beren harreman ekonomiko, sozial eta politikoak arautzeko ematen diren arau eta akordioen multzoak osatzen ditu instituzioak. Bestela esanda, lurralde bateko enpresen eta biztanleriaren portaera baldintzatzen duten joko arauak dira. Bere baitan jasotzen dira bai arau formalak, -legeak edo kontratuak-, baita horiek aplikatzeko tresnak ere, bai arau informal guztiak, -jokabide-jarraibideak, kodeak edo konbentzioak-. Instituzioak eta erakundeak edo organismoak bereizten dira. Erakunde publiko, politiko, ekonomiko, sozial eta hezitzaileek egitura bat ematen diote gizabanakoen elkarrekintzari, eta horiek dira, hain zuzen ere, aldaketa instituzionalaren eragileak.

Enpresek eta erakundeek ingurune instituzional batean hartzen dituzte inbertsio-erabakiak. Erabaki horiek sistema instituzionala osatzen duten beste enpresa batzuekin

#### **4. Kapitulua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma**

dituzten harreman eta interakzioen sistema baten bidez gauzatzen dituzte. Horrek guztiak inbertsioen emaitzei eragiten die, eta, beraz, produktibitatearen portaerari eta garapen-prozesuari berari ere bai.

Garapenaren teoriak beti babestu izan du tesi hori. Pentsamendu ekonomiko nagusiak, ordea, ez du bere egin harik eta ekonomia instituzional berriak onartu zuen arte instituzioak faktore kritikoak direla hazkunde eta egiturazko aldaketa prozesuetan. Ronald Coase (1993) ekonomialari neoklasikoak 1937an ohartarazi zuen transakzio-kostuak funtsezkoak zirela erakundearen funtzionamendua ulertzeko; baina tradizionalki ekonomialari neoklasikoek uste zuten transakzio ekonomikoek ez zituztela kosturik sortzen, ondasunen eta zerbitzuen trukeak automatikoak zirelako eta adostasunak eta transakzioak gauzatzeko orduan ez zutelako ez denborarik ez ahaleginik kontsumitzen. North-ek, aldiz, Amerikako Estatu Batuetako ekonomian 1870-1970 bitartean errentaren %45 baino gehiago transakzioek dakartzaten gastuetara bideratzen dela kalkulatu zuen.

Azken hamarkadetan, instituzioen eta hazkudearen arteko harremanak ezartzea ahalbidetzen duten mekanismoak zeintzuk diren identifikatzen saiatu da pentsamendu ekonomikoa. Hala, North-ek (1990; 1994) eta Williamson-ek (1985), Coase-ren lanekin jarraituz, instituzioen eta hazkunde ekonomikoaren arteko lotura transakzio-kostuen ekonomiaren bidez egiten dela ezarri zuten, hau da, eragile ekonomikoen arteko trukeek eta transakzioek sortutako kostu komertzialen eta ez-komertzialen bidez. Vázquez Barquero autorearen ustez, ordea, mugatua da ekonomia instituzional berriaren ikuspegi hori; izan ere, instituzioen azterketa ondasunen trukeen eta jabetza-eskubideen transakzio-kostuetan soilik zentratzen da, eta ez du kontsideratzen trukeek jabetza-eskubideekin zerikusirik ez duten pertsonen arteko transakzioak ere badakartzatela.

Jarduera ekonomikoa, oro har, egitura sozial, kultural eta politiko multzo batean murgilduta dago, eta horrek dinamika ekonomikoa erraztu edo oztopa dezake. Horregatik, enpresen eta erakundearen arteko harremanak ez dira halabeharrez funtzionalak ekonomiari dagokionez, ikuspegi neoinstituzionalak proposatzen duen bezala; aitzitik, elkarrengatik dira, eragile ekonomikoak eta gainerako erakundeak sareak eratuz antolatzen baitira, eta estrategikoak dira, erakundeek, oro har, ziurgabetasun-baldintzetan beren estrategiak definitzen baitituzte eta jarduten baitute.

Beraz, instituzioen eta hazkudearen artean jarduera produktiboaren funtzionamenduan eta emaitzetan eragiten duten mekanismo askotarikoak daude. Esaterako, transakzioen kostuak murrizten badira trukeak modu eraginkorragoan egiten dira. Beren estrategiak gauzatzekoan, enpresen eta gainerako erakundearen arteko elkarrekintzek ekonomia positiboak sortzen dituzte, beren artean salgaiak, informazioa eta ezagutza, formalki eta informalki, trukatzeko. Kostuak murrizteak eta era guztietako ekonomiek produktibitatearen portaera hobetzen dute, eta, horren ondorioz, ekoizpen-faktoreen errendimenduak gero eta handiagoak dira.

Dena den, instituzioak ez dira denboran unibertsalak eta aldaezinak. Indarrean dauden instituzioek ekoizpen- eta merkataritza-jardueren funtzionamendu egokia makurtzen dutenean, metaketa-prozesuetako eragileek beharrezko instituzio-aldaketak



eragiten dituzte. Instituzio berriak sortzea eta zaharrak ordezkatzeko prozesu konplexua eta normalean motela izaten da. Gainera, erregulazio ekonomiko eta sozialari, botere-harremanei, jarraibide moralei eta gizartearen jokabide-kodeei eragiten dietenez, aldaketek erresistentzia handiak aurkitu ohi dituzte. Modu horretan ohikoa da berria eta zaharra aldi baterako elkarrekin irautea.

Konfiantza da ekoizpen-, merkataritza- eta bestelako interakzioetan esku hartzen duten mekanismoetako bat, transakzio-kostuak murriztea eta kooperazio-akzioak bultzatzea ahalbidetzen duena. Baina kontzeptu konplexua da, egoera oso desberdinetan aurki daitekeelako. Aktoreen eta erakundeen izen onean oinarritutako kapital indibidual gisa uler daiteke, edo gizartean pilatu eta sistema produktiboan hedatzen den kapital sozial gisa uler daiteke. Fukuyamaren arabera (1995), kapital soziala, elkartu eta taldeak eta erakundeak osatzeko jendeak duen gaitasunean datza, helburu komunak lortzeko bai arlo ekonomikoan bai gizarteko beste edozein esparrutan. Adibide zabaldu bat industria-barrutiei buruzkoa da. Barruti horietan lurraldeko kapital soziala eraginkortasun-faktore bat da, enpresa-sare zabal bat egotea errazten baitu, gizarte-egiturak ezaugarritzen dituzten borondatezko elkarrekin sare trinko batean oinarritzen dena.

Williamson (1993), ordea, eszeptiko ageri da konfiantzaren irismenari buruz, eta familia- eta adiskidetasun-esparrura mugatzen du. Merkataritza-harremanen kasuan, gehienez ere, instituzioekiko konfiantzaz hitz egin liteke, kontratuak txertatzen diren gizarte- eta antolaketeta-testuingurua aipatzen denean. Ikuspegi hori ikuspegi funtzional eta mikroekonomiko baten ondorio da, eta instituzioak aztertzen ditu jabetza-eskubideen eta beraien kostuen, merkatuen antolaketaren eta kontratuen egituraren arabera. Ikuspegi horrek ez du aintzat hartzen dimentsio espaziala, ez eta enpresak lurraldean murgilduta dauden erakundeak direla, eta lurraldeko gainerako aktoreekiko harremanen menpekoak.

Dei Ottati-k (1994), bestaldetik, Italiako industria-barrutiei buruz egiten duen ikerketan, konfiantzari eta elkarrekikotasunari funtsezko eginkizuna esleitzen die lankidetzeta-mekanismoak azaltzeko. Konfiantza, kapital sozial gisa, kultura komun baten azpiproduktua izango litzateke; eta beste egoera batean gertatuko ez liratekeen transakzioak ahalbidetzen ditu. Kapital sozialak errazten baitu ekoizpen-espezializazioa, ezagutza teknikoaren hedapena eta ekoizpen-jardueraren finantzaketa azpikontratazioaren eta hornitzaile-bezero kredituen bidez. Bide batez, konfiantza horrekin batera, ohiturak eta jokabide-kodeak hausten dituztenei ezartzen dizkieten kontrol eta zehapen sozialak daude alderdi politiko, tokiko gobernu, enpresa-elkarte edo sindikatuen artean.

Hala ere, Vázquez Barquero-k gehiegizkotzat jotzen du estrategia lehiakorren definizioan konfiantza izatea protagonista. Izan ere, industria-barruti horien bilakaerak erakusten du harreman informal eta pertsonalen garrantzi erlatiboa murriztu dela, harreman formal eta kontratuzkoen mesedetan. Laburbilduz, enpresa-lehiakortasunari buruzko eztabaidan, egileak konfiantza izateari zentzua ematen dio ziurgabetasun-egoeretan eta trukaketa ugari gertatzen diren inguruneetan, non aktoreak historia teknologiko, produktibo eta sozial komun batekin lotuta dauden, edota herentzia kultural

bat eta kolektibitate bereko kide izatearen sentimendua partekatzen duten ere. Baina horrek ez du esan nahi akordio eta elkarrekikotasun-modu esplizituak ez daudenik. Ez eta eragileek eta erakundeek beren erabakiak lankidetzaren ondorio ekonomikoak behar bezala kontuan izan gabe hartzen dituztenik ere. Horrela, kontua ez da aktoreen harremanak formalak edo informalak diren, edo kontratuetan edo elkarren arteko konfiantzan oinarritzen diren. Ziurgabetasunari aurre egiteko eta lehiarako posizionamendua hobetzeko garrantzitsuena lurraldeko eragile eta enpresen estrategiak bateratzea litzateke, tokiko kulturaren sustraitutako instituzioetan oinarrituz.

Eragile eta erakundeen arteko koordinazio sinergikoak, lurralde baten ekintza kolektiborako gaitasuna azaltzen du eta zentzua ematen dio. Tokiko aktoreen erantzun koordinatua gerta dadin, beharrezkoa da eragileek arazoaren eta haien konponbide posibleen ikuspegi partekatua izatea. Koordinazio sinergikoak, era berean, instituzio formal eta informalen esku hartzea eskatzen du. Hala, kasu bakoitzean, instituzio espezifikoek eragileen arteko artikulazioa errazten dute, adibidez, jabetza-eskubideek, arau teknikoek ...

Lurralde baten garapenerako koordinazio- eta lankidetzaren prozesuak gobernantza-modu (*governance*) egokiek estimulatuta ditzakete. Autorearen ustez, ekonomialari neoinstituzionalistek proposatutako gobernantzaren definizioa murriztailea da; izan ere, eragileek eta erakundeek kontratu-akordioak eta -harremanak egin ahal izateko koordinazio-prozesuaren multzotzat definitzen dute gobernantza (Williamson, 1985), eta transakzio-kostuen, oportunitatearen eta arrazionaltasun kontrolatuaren arabera aztertzen dute eremu mikroekonomikoan. Ikuspegi zabalago batean, Kooiman-en (1993) arabera, prozesu ekonomiko, sozial eta politikoetan, beraien helburu eta interesen arabera, parte hartzen duten erakundeen interakzio eta ekintzen ondorioz sortzen den instituzio-sistema gisa ulertu daiteke gobernantza. Interpretazio horrek eragile publiko eta pribatuei politikak definitzeko eta gauzatzeko gaitasuna aitortzen die, sarearen nozioa sartzen du eta sistema instituzionalaren mudakortasuna onartzen du. Gainera, gobernantza-prozesuetan, eragileek estrategikoki mota guztietako interakzioetan jarduten dute, komertzialak eta ez komertzialak. Gobernantza lurralde jakin batzuetan kokatutako prozesu historikoa da, eta, lurraldearen konplexutasuna handitu ahala, funtzio garrantzitsuagoa hartzen dute bitarteko erakundeek, hala nola garapen-agentziek edo berrikuntza-zentroek.

Gobernantzaren gaiarekin amaitzearen, aipa dezagun herrialde askotan gertaturiko deszentralizazio politiko eta administratiboak bidea ireki diola garapen ekimenak diseinatu eta gauzatzeari, baita eragile publiko eta pribatuak antolatzeke modu malguagoi ere. Modu berri horien artean daude, esaterako, enpresen eta erakundeen sareak eratzea, alderdien arteko konfiantzan oinarrituta eta oso helburu zehatzak lortzera bideratuta; programazio ekonomikorako beste hurbilketa bat, negoziazioan eta eragileen arteko adostasunean oinarrituta; edota programazio negoziatutako tresna berriak, hala nola lurralde-plangintza estrategikoa.

#### **4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma**

Orain arte era laburrean deskribatu ditugun garapenerako lau indar endogenoek, -produkzioaren antolaketa malgua, aldaketa teknologikoa eta berrikuntzaren hedapena, lurraldearen garapen urbanoa, eta instituzioen aldaketa eta egokitzapena, hain zuzen ere, ekoizpen-sistemaren funtzionamendua eraginkorrago egiten duten mekanismoak sortzen dituzte. Faktore horietako bakoitza efizientzia-faktore bihurtzen da kapitala metatzeko prozesuan; izan ere, neurri batean edo bestean, eskala-ekonomiak, kanpo-ekonomiak eta transakzio-kostuetako ekonomiak bultzatzen ditu, eta horrek produktibitatea handitzea eta gero eta etekin handiagoak sortzea eragiten du.

Sarearen funtzionamendu onak eta eragileen eta erakundeen arteko elkarrekintzak informazio-kostuak eta ziurgabetasuna murrizten ditu; ekoizpen- eta erakunde-sarean ezagutza modu kodifikatu edota tazituan transmititzeak baliabideen kalitatea hobetzen du eta ekoizpen-prozesuak eraginkorrago bihurtzen ditu; eragileen ikaskuntzak beren erabakien emaitzak hobetzen ditu; eragileen beharrak eta eskaerak asetzen dituzten instituzioen eskuragarritasunak erabakiak koordinatzen laguntzen du ekonomia, politika eta instituzio-arloetan.

Toki- eta erregio-lurraldeek arrakasta handiagoa izango dute, ziurrenik, faktore guztiek batera jarduten dutenean, haien artean sinergiak sortuz eta haien eragina indartuz. Ikuspuntu horretatik, metatzeko lau faktoreek sistema bat osatzen dute, Vázquez Barquero-k (2002) H eraginkortasun-faktorea deitzen duena, eta faktore bakoitzaren eragina biderkatzea ahalbidetzen duena.

Gainera, neurri batean edo bestean, H efektua eragiten duten faktore guztien jarduketa konbinatua behar da. Lau faktore horien arteko interdependentzia eta interakzioen adibide ugari aurki ditzakegu (ikus 4.3. Taula). Horrela, esaterako, ez da posible enpresa-sareak eraginkorrak izatea, transakzio-kostuak murriztuz eta eskala-ekonomiak eta irismen-ekonomiak gauzatzuz, baldin eta enpresen arteko harremanen funtzionamendua baldintzatzen duten instituzioek ez badute eragileen arteko konfiantza sustatzen, edo ez badute bermatzen enpresek hartutako akordio formalak betearaztea.

Produktu berriak eta ekoizpen-metodo berriak sartzeak enpresen barne-antolamendurako modu berriak eskatzen ditu, eraginkorragoak izan daitezten. Ekoizpen-sistema enpresa-sareetan antolatzen denean, ezagutzaren eta teknologien trukea errazten da. Bestalde, ekoizpenaren antolaketa, oro har, malgutasun gutxikoa denean eta enpresek ikasteko gaitasun urria dutenean, berrikuntzak zabaltzeko erresistentziak sortzen dira. Beste noranzkoan, teknologia berriak aplikatzeak aukera ematen du ekoizpen-prozesua zatika banatzeko, enpresen ekoizpen-espezializazioa eta balio-katearen konfigurazioaren berringeriaritza lortzeko.

Hiri-espazioak dira gune nagusia berrikuntzak sortzeko, ikaskuntza-prozesuak egiteko eta hedapen-prozesuak bultzatzeko. Aglomerazioak, berrikuntzak sortzeko behar diren eskala-ekonomiak eta kanpokotasunak ahalbidetzen ditu. Era berean, berrikuntzek hiriaren produktibitatea eta errenta handitzen dituzte, eta horrek enpresentzako eta herritarrentzako hiri-zerbitzuen eskaria handitzea dakar. Antolaketa, prozesu eta garraioen berrikuntzek urbanizazio-prozesua bultzatzen dute eta hiri-funtzioak

#### **4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma**

dibertsifikatzen ditu hiri-sistema polizentrikoago batean. Ekoizpena antolatzeko modu malguenak gailentzen direnean, enpresen lokalizazioaren arauak aldatzen dira, eta gero eta polizentrikoagoa den hiri-sistema dinamizatzen da. Testuinguru instituzional malgua (arauak, jokabideak, erakundeak) izateak eta eragile ekonomiko, politiko eta sozialen behar eta eskaeretara egokitzeak ziurgabetasuna murrizten du eta inbertsioak erakartzen ditu. Gainera, hiriguneek inbertsio-prozesuak eta hiri-garapena bultzatzen dituzten eragile-sareak eta mekanismo instituzionalak dituzte.

Aldaketa teknologikoek instituzio eta erregulazio berrien beharra eta eskaera dakarte, kapitala eta ezagutza metatzeko prozesuak erraztu ahal izateko. Antolatzeko moduek eta beraien eraldaketek, aldi berean, enpresen eta erakundeen arteko harremanak erraztuko dituzten instituzio egokiak eragiten dituzte, hala nola konfiantza eta elkarrekikotasuna. Bestalde, hiria aktore-sareen espazio bat da, eta horien elkarreraginek eta trukeek portaera-moduak, jarraibide kulturalak, jokabide-kodeak eta berezko arauak ezartzea eragin dute.

Ikus daitekeenez, hazkunde ekonomikoko eta egitura-aldaketako prozesuak zehazten dituzten faktoreen artean elkarreragin handiak daude. Faktore bakoitzak tokiko garapen-prozesuan modu positiboan eragin dezake, baldin eta gainerako faktoreek prozesu horretan eragin positiboa badute.

Faktoreen arteko interakzioek eta eraginek hiri eta erregioen bilakaeran ikusten diren desberdintasunak azalduko lituzke. Lurralde ezberdinetako garapen-prozesuen arteko aldeak ez dira garapen-potentzialean edo kapitala metatzeko faktoreetan dauden desberdintasunen ondorio bakarrik. Aipatutako faktoreen eta eragindako kanpo-efektuen arteko elkarrekintzaren emaitza ere badira.

H faktorea, beraz, efizientzia-faktore konplexua da, kapital-metaketa faktore erabakigarri guztiek sortzen dituzten ekonomia bateratuen ondorioz gertatzen dena. Tokiko garapen-politikaren eginkizuna da H efektu hori katalizatzea. Tokiko ekimenen bidez posible da berrikuntzen eta ezagutzaren hedapena sustatzea, enpresa-sareen sorrera erraztea, hiri-aniztasuna hobetzea, eta enpresa zein instituzio-sarearen garapena bultzatzea. Hau da, tokiko garapen-politikak aukera ematen du kapitala metatzeko faktore erabakigarri bakoitzaren portaera hobetzeko. Era horretan, helburua metatze-faktore guztietan batera eragitea da, sinergia hobetzen eta herri edo lurralde bakoitzaren garapen endogenoa sustatzen saiatuz.

Taula 4-3. Garapenerako lau faktoreen arteko interakzioak.

	Produktzio-antolaketa malguan	Berrikuntzetan	Garapen urbanoan	Instituzioetan
--	-------------------------------	----------------	------------------	----------------

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

Produkzio-antolaketa malguk		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antolaketa berriek berrikuntzen eraginkortasuna hobetzen dute.</li> <li>• Antolaketa zurrunik berrikuntzak sartzea oztopatu dezake.</li> <li>• Enpresa-sareen antolaketak ezagutzaren eta teknologien hedapena errazten du.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekoizpena antolatzeko modu malguk enpresen kokapen-arauak aldatuz, hiri-sistema polizentrikoa ahalbidetzen du.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkzio antolaketa malguk pertsona eta aktoreen arteko arau eta instituzioak eraldatzen dituzte.</li> </ul>
Berrikuntzek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologia berriek ekoizpen prozesua zatikatzea, espezializazioa eta balio-katearen berringenieritza ahalbidetzen du.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berrikuntzek errenta eta eskaera handitzen dute.</li> <li>• Antolaketa, prozesu eta garraioen berrikuntzek, urbanizazioa eta hiri sistema polizentrikoagoa erraztu dute.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berrikuntzek instituzio eta araudien aldaketa dakarte testuinguru berrietara egokitzeko.</li> </ul>
Garapen urbanoak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aglomerazio kanpokotasunek enpresa-sare malguk sorketa eta bilakaera errazten dute.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikasketa kolektiborako espazioak eskaintzen ditu.</li> <li>• Berrikuntzarako eskala ekonomiak eskaintzen ditu.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiria aktore-sareen gunea da, eta haien arteko elkarreraginek eta trukeek jokabide-kodeak eta arau propioak ezartzea eragin dute.</li> </ul>
Instituzioek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituzioek enpresen arteko saretzak eta kolaborazioak errazten ditu transakzio-kostuak murriztuz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sareen proaktibotasuna eta malgutasuna berrikuntza mekanismoak indartzen ditu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beharretara egokitutako testuinguru instituzional malgua izateak ziurgabetasuna murriztu eta inbertsioak erakartzen ditu, urbanizazio-prozesua sustatuz.</li> </ul>	

Iturria: Norberak eginda Vázquez Barquero (2005) oinarri hartuta.

#### 4.3.4.2. Francisco Alburquerque-ren marko kontzeptuala

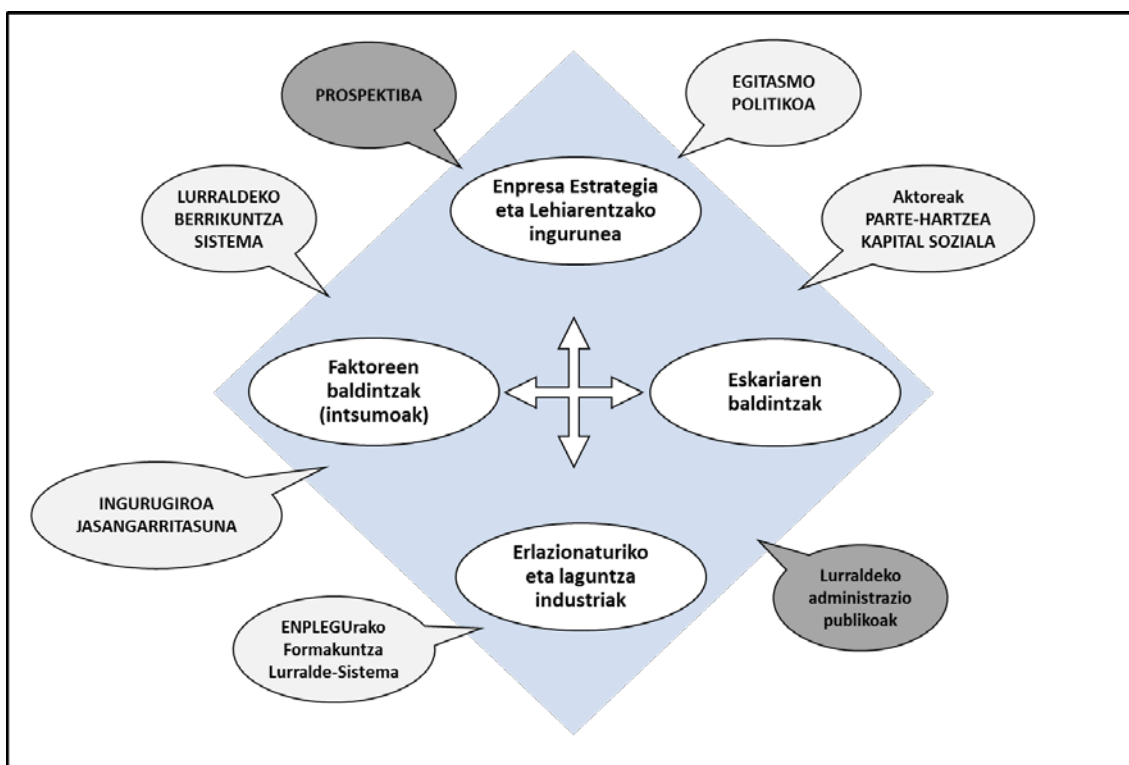
Paco Alburquerqueren ustez, garapenaren kontzeptuak lau dimentsio hartzen ditu: garapen instituzionala, politikoa eta kulturala; garapen soziala eta giza garapena; garapen ekonomikoa, teknologikoa eta finantzarioa; eta ingurumenaren aldetik iraunkorra den garapena. Beraz, 'Lurralde Garapena' kontzeptua zabalagoa da 'Lurraldeko Garapen Ekonomikoa' kontzeptua baino. Eta Lurraldeko Garapena Ekonomikoaren ikuspegi

integratu edo sistemiko batek beharrezko ditu garapenaren beste dimentsioetan bideratzen diren jarduerak, hala nola, hezkuntzan, lanbide-heziketan, oinarritzko azpiegituretan eta gizarte-zerbitzuetan egiten diren inbertsioak, horrek guztiak eskatzen duen eragileen aliantzen prestakuntza, tokiko kultura ekintzailea edota, ekoizpen- eta kontsumo-proiektuen diseinu jasangarria. Baina hori esanda, Lurraldeko Garapen Ekonomikoaren helburu espezifikoa da tokiko ekoizpen-ahalmenari eustea, lurralde bateko biztanleen bizi-kalitatea hobetuko duen soberakin ekonomikoa, enplegua eta diru-sarrera sortzeko. Ildo horretan, garapen ekonomiko, teknologiko eta finantzarioaren gaiei arreta zehatzagoa emateko beharra azpimarratzen du, gai sozial, politiko edo instituzionalen agenda batean soilik geratu gabe. Soberakin ekonomikorik sortu gabe ezinezkoa delako garapen sozial, gizatiar, instituzional, kultural eta politikoaren gainerako dimentsioen eskakizunei behar bezala erantzutea.

Arlo ekonomikoan esku hartzeko eta lurralde-lehiakortasuna (hau da, produktuak saltzeko merkatuetan posizioak lortzea edo horiei eustea) hobetzeko politiketan sakontzerakoan, Alburquerquek produkzio-kateen ikuspegi zabala aukeratzen du, enpresak ingurune sektorialarekiko eta lurralde-ingurunearekiko duen isolamendua gainditzen duena, bai eta klusterraren analisia beste lurralde-elementu batzuekin osatzea ere. Horrela, lurralde-lehiakortasun sistemikorako marko kontzeptuala proposatzen du, estatuz azpiko eskaletara egokituta.

Michel Porter-en (1990) lehiakortasun-diamantearen eskema hedatuan, lau dira oinarritzko determinatzaileak: enpresen estrategia, egitura eta lehia; faktoreen baldintzak; eskariaren baldintzak; eta lotutako eta laguntzako sektoreak; eta horiei gobernuaren faktorea eta ausa edo kasualitatearen faktorea gehitu diete ondorengo garapen akademikoek. Alburquerque-k (2015b) proposatzen du "kasualitatea" kontzeptuaren ordez "prospektiba" kontzeptua erabiltzea; izan ere, kontzeptu hori ez egoteak askotan azaltzen baitu ustez ausazkoak edo kasualak diren fenomeno ugari. Gainera, beste lurralde-faktore batzuk ere sartzen ditu diamantean, 4.2. Irudian ikus daitekeen bezala: lurraldearen sistema politikoa eta instituzionala, lurralde-eragileen mobilizazioa eta parte-hartzea, giza baliabideak prestatzeko lurralde-sistema, lurraldeko berrikuntza-sistema, eta ingurumena eta iraunkortasuna. Funtsezko alderdi horiek guztiek eragina dute lurralde jakin bateko ekoizpen-eraginkortasuneko eta lehiakortasuneko baldintzen prestakuntzan. Aurrerapen horretatik abiatuta, egileak "lehiakortasun sistemikoaren" kontzeptua besarkatuko du. Bere iritziz, Alemaniako Garapen Institutuak plazaratutako proposamenak, lehiakortasunaren terminoaren, irismenaren eta helburuen azalpen dezente osoagoa eskaintzen baitu.

Irudia 4-2. Porter-en lehiakortasun diamantea Alburquerque-k osotua.



Iturria: Alburquerque (2015b).

Lehiakortasun sistemikoa, 1990. hamarkadan Alemaniako Garapen Institutuko hainbat autorek (Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer nagusiki) formulaturiko kontzeptua da, globalizazioak garapen ekonomiko, lehia eta enpresa-antolaketaaren arloetan planteatzen dituen erronkak hobeto ulertzen laguntzera zuzendua. Kontzeptu horrek, neurri handi batean garapen bidean dauden estatuei begira planteatua, CEPAL eta Elkarkidetzeta eta Garapen Ekonomikorako Erakundearen (OECD) proposamenetatik edaten du eta kluster eta industria-distrituak, berrikuntzaren ekonomia, sareen teoriak, estatuaren ikusmolde neo-estrukturalistak eta ekonomia instituzionalista berriaren inguruko eztabaidak, besteak beste, sintetizatzen ditu (Haldenwang, 2005). Gai nagusia, estatua edo merkatua indartu behar ote den definitzea izan ordez, beraien indarguneak konbinatzeko eta ahultasunak gaintitzeko biek nola interaktuatu dezaketen da.

Proposamen analitiko hori OECDk formulaturikoarengandik harago doa. OECDren kontzeptuak eta antzekoak kategoriatan ekonomikoak baino ez dituzte jasotzen, dimentsio politikoa ia erabat alboratuz. Aldiz, enpresen esfortzu kolektiboaren eta enpresa-elkarte, administrazio publiko eta beste eragile sozialen ekimen bateratuaren bidez sorturiko ingurune euskarrietan abantaila lehiakorren gauzatze azkarragoa eman daitekeela uste hedatua da. Baina gaiari buruzko literaturan, industrializazio prozesu arrakastatsuak bideratu dituzten kudeaketa patroiei buruz hutsune nabarmenak sumatzen ziren, batez ere, arazoaren identifikazio eta tratamendu, erabaki, gauzatze eta emaitzen

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

jarraipenari dagozkien mekanismo eta metodoen inguruan (Esser, Hillebrand, & Messner, 1996). Hutsune horiei erantzun asmotik sortzen da lehiakortasun sistemikoaren proposamena.

Lehiakortasun sistemikoak interakziorako lau maila ezberdintzen ditu: i) meta mailak, garapenera zuzenduriko baloreak, merkatura norabideratutako garapenaren beharra eta baldintzen inguruko adostasun soziala, eta garapen arloan kontzepzioak eta gidalerroak lantzeko sistema politikoaren gaitasuna barneratzen ditu; ii) makro mailak, marko makroekonomiko eta makropolitiko egonkor eta faktore, lehengai eta kapital merkatuen funtzionamendu egokia ahalbidetzen duten eredu normatibo orokorreari buruz dihardu; iii) meso mailak, jarduera ekonomikorako erakunde sektorialak edo zerbitzuzkoak jasotzen ditu; eta iv) mikro maila, eraginkortasuna eta berrikuntza sustatzeko enpresa-kudeaketan eta kanpokotasun positiboen sorrera eta difusioa ahalbidetzen dituzten enpresen arteko sareetan kontzentratzen da (Esser et al., 1996; Altenburg, Hillebrand, & Meyer-Stamer, 1998; Altenburg & Meyer-Stamer, 1999).

Lau interakzio maila horiek integratzerakoan, kontzeptu horrek eusten duen ideia nagusia, oinarri zabaleko garapena eta hazkunde iraunkorra, ekoizpen sistema integratuen testuinguruan, enpresen arteko sareetan eta gizarteko beste eragile batzuekin duten interakzioan asentatzen direla da, enpresa indibidualetan izan beharrean. Sare horiek eraiki daitezten eta interakzio horiek eman daitezten, transakzio kostuak faktore garrantzitsuak dira, kostu hauek altuak baitira merkatuak aldakorrek, erakundeak ahulak eta egoera mikroekonomikoa ezegonkorra direnean.

Hirugarren kapituluuan aurreratu dugun bezala, makro mailan, hein handi batean erregioen, eta zer esanik ez tokiko erakunde publikoen, eskuduntzetatik kanpo geratzen diren politika ekonomikoak barneratzen dira. Hori dela eta, makro mailako politikak eta indarrak eragin handia badute ere, tokiko eremutik ezer gutxi baldintzatu daitekeenez, emandatzat joko ditugu eskala honetan eta baldintza exogenotzat kontsideratuko ditugu. Aldiz, meso eta meta mailako faktoreak moldatzeko, baita mikro mailako jokaeratan eragiteko ere, erregioak edota espazio lokalak eskala ahalmentsuak bilakatzen dira, gertutasun fisiko, sozial eta kulturalak ahalbidetzen dutelako potentzialtasun eta eraginkortasun handiagoko eragina. Zentzu horretan gure arreta maila horietan, meta eta meso mailatan batez ere, pausatuko dugu. Alemaniako Garapen Institutuko autoreek estatu mailan eta garapen bidean dauden herrialdeei begira luzatu bazuten ere, beraien lehiakortasun sistemikoaren kontzeptua, tokiko garapen estrategietarako elementu baliagarriak dituela uste dugu.

Uste berdinekoa da Alburquerque (2012), lehiakortasun sistemikoaren kontzeptua tokiko eskalarako egokitzen duenean. Autore horren iritziz, *mikro* mailako exijentziei erantzutea elementu gakoa da, lurralde bateko enpresetan teknologiarri eta kudeaketari loturiko berrikuntzak barneratzea bermatu nahi bada. Eskakizun horien artean kokatzen dira esparru ugari dagozkien hobekuntzak eta gaitasunen eskuratzeak, besteak beste, kudeaketa ahalmena, enpresa-estrategiak, berrikuntzaren kudeaketa, produkzioaren ziklo osoaren praktika hoberenak (garapena, produkzioa eta salmenta),



#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

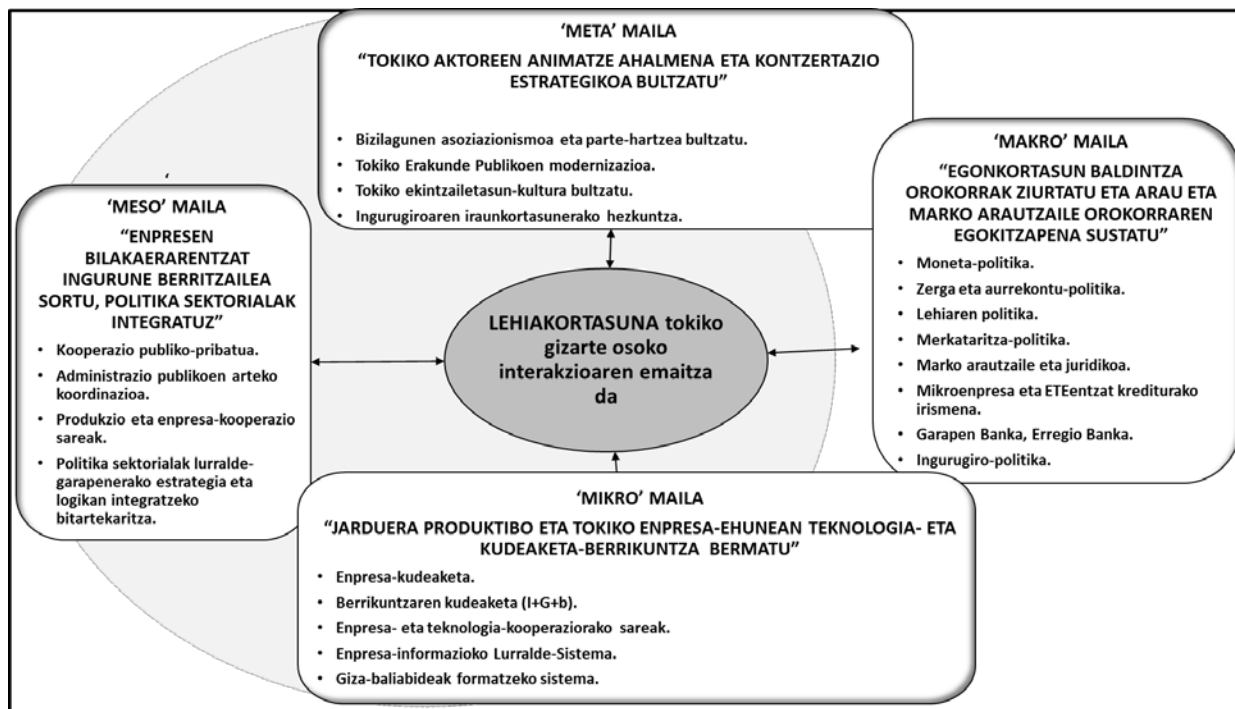
teknologia lankidetzarako sareetan integrazioa, enpresa-logistika edota hornitzaile, ekoizle eta erabiltzaileen arteko interakzioetan. Horiak guztiek enpresaren muinean zehazten badira ere, badaude trebatzeko lagungarri suertatzen diren hainbat jarduera lurralde mailan antolatu eta jorratzen direnak, hala nola, tokiko beharrei giza-baliabideen gaitzeko sare eraginkorrak ziurtatu, asistentzia teknikoaren eskaintza tokiko erabiltzaileei era egokian lotzea, edota lurraldeko ekoizpen-kate ezberdinetan lankidetzaren enpresariala eta teknologikoa bultzatu. Tokiko Garapenerako Agentzien (TGA) funtzioen zati esanguratsua esparru horretan kokatzen dira.

Horretarako, *meso* mailako aktuzioa beharrezkoa da. Maila horretan, enpresen esfortzuak bultzatzeko, elkarren osagarri izateko eta biderkatzeko gai izango den ingurunea eratzeko aldagaiak barneratzen ditu, hau da, eskala ezberdinetan (estatua, erregio, lokala) ematen diren politika mota ezberdinak: azpiegitura fisiko eta industrialak, hezkuntza, teknologia, eta inportazio eta esportazioen politika selektiboak esate baterako. Garapen enpresarialentzako ingurune berritzaileak sortzeko xedez, eragile eta erakunde ezberdinen arteko bitartekaritza lana beharrezkoa da, politika sektorialak integratuko dituen eta administrazio publikoetako lurralde-maila ezberdinen arteko koordinazio eraginkorra bultzatuko duena. Kasu horretan ere, TGAen funtzioa oinarritzakoa gertatzen da.

Bestaldetik, *meta* mailak, integrazio soziala bideratzeko eta eraldaketa beharrezkoen norabideari buruzko adostasunak lortzeko gizarte baten gaitasunean eragiten duten faktoreak barneratzen ditu, hala nola, faktore soziokulturalak, balore-eskala, antolaketa politiko, juridiko eta ekonomikoko oinarritzako patroiak, edota gaitasun estrategiko eta politikoa. Tokiko garapen estrategia aurrera eramateko, aktore ezberdinen artean adosturiko lurralde-garapenerako estrategietan epe ertain eta luzerako ikuspegia eskuratzearen beharri erantzun behar zaio. Horrek behartzen du aipaturiko estrategietan beste jarduera ildo batzuk jorratzea, esate baterako, gizarte-kontzertaziorako baldintzak eraiki, eta tokiko ekintzailetasun kultura, gizarte animazio eta mobilizazioa, lankidetzaren publiko-pribatua eta administrazio publikoen modernizazioa sustatu. Horretan ere TGA-en zeregina erabakigarria izan ohi da.

Lurralde baten lehiakortasuna, hortaz, aipaturiko maila ezberdinetan hedatzen den akzio sistemikoaren emaitza da (4.3. Irudian ikus daitekeen bezala) eta gizarte osoaren parte hartzea eskatzen du. Eskakizun horien aurrean jarrera pasiboetarako lekurik ez dago, ezta maila makroekonomikoko jardueretara mugatzeko ere. Saihetsezina da maila mikroekonomikotik (jarduera produktibo eta enpresarialetik) ekimenak bilatzea, baita meso mailan bitartekaritza lanak egitea, bai politika eta tresnen diseinu bateratu eta koordinaturako, bai, eta batez ere, lurraldeko aktore sozial publiko eta pribatu ezberdinekin adosturik garapen ekonomikorako tokiko instituzionalitatearen sorrera bultzatzeko. Horri batzen zaio tokiko aktore ezberdinen artean, meta mailatik, kontzertazio estrategikorako gaitasun soziala hauspotu beharra, estrategia horri bisio zehatza esleitzeko eta sorkuntza eta ekintzailetasunaren aldeko kultur baloreak sustatzeko.

Irudia 4-3. Lehiakortasun sistemikoaren lau mailak.



Iturria: Albuquerque, 2012.

Laburbilduz, erraz antzeman daiteke enpresaren posizionamendu estrategikoa ez datzala barne funtzionamenduko aldagaietan soilik. Lurraldea garapenaren elementu erabakigarria da eta enpresaren lehiakortasuna lurralde-eraikuntza gisa ulertzea komeni da, non sektore pribatua, sektore publikoa eta bitartekotza zein euskarri erakundeak parte hartzen duten. Aipaturiko ezer ez da merkatuen logika edo funtzionamendu hutsaren bitartez gauzatzen, eta horregatik hain dira azpimarratzekoak Tokiko Garapen Agentzien bitartekaritza eta dinamizazio funtzioak. Begirada sistemikoaren iritziz, lehiakortasun industrialak ez da espontaneoki sortzen ingurune makroaren aldatetarekin, ez eta mikro mailako enpresa espirituari soilik errekurrizten. Estatuak, enpresak, bitarteko erakundeak eta gizartearen antolaketa-ahalmenaren artean eraikitzen den interakzio konplexu eta dinamikoaren emaitza da (Esser et al., 1994). Modu honetan, lehiakortasunaren nozio sistemikoak ulertzen du norbanakoen esfortzuek, nahiz beharrezko baldintza izan helburua lortzearen, halaber beharrez enpresen ingurunea osatzen duten alderdi ugarien laguntza behar dutela.

Enpresak erakunde isolatuak ez direla eta beren ingurune sektorialarekin eta lurralde-ingurunearekin interdependenteak direla kontuan hartuta, Albuquerque-k (2015b) ingurunean txertaturiko ekoizpen-kateekiko ikuspegi zabala jorratzen duen marko kontzeptual bat eraikitzen du. Modu horretan, ekonomiaren jardura adar ezberdinen arteko interkonexioak jasotzen ez dituzten azterketa hertsiki sektorialak gaitu nahi ditu. Izan ere, modu horretako analisiak partzelazioak eragin ohi ditu

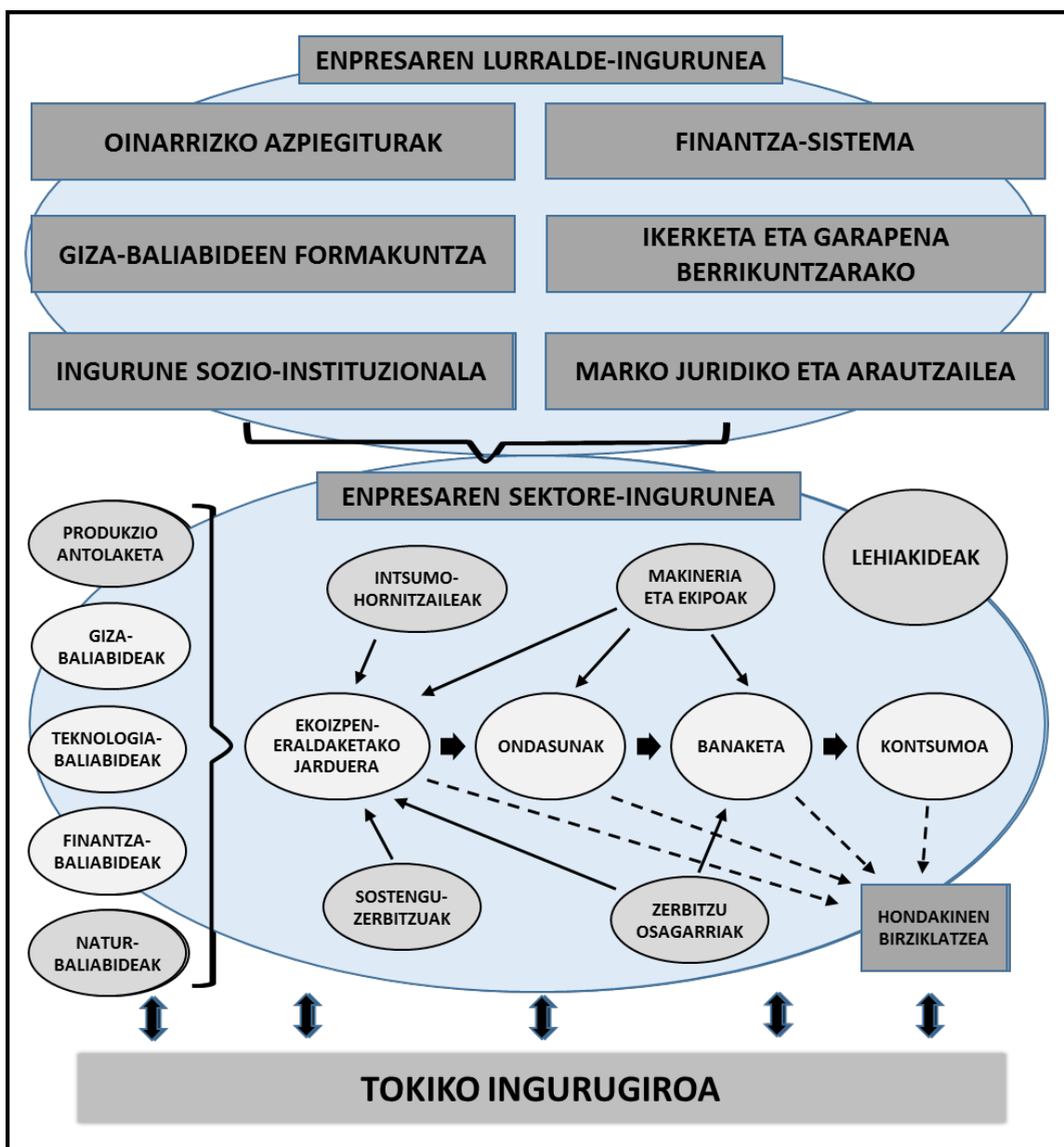
jarduketa publikoetan, adibidez, ohikoa den lehen sektorearen eta industriaren arteko banaketa politikei dagokienez. Halaber, produktibitatea eta lehiakortasuna ekoizpen-katearen harremanen kalitatearen eta haren elementuak kokatzen diren lurralde-ingurunearen ezaugarrien arabekoak dira. 4.4. Irudian eskematikoki irudikatzen dira enpresaren lurralde- eta sektore-inguruneak.

Enpresek sare konplexuago baten barruan garatzen dituzte beren jarduerak, hornitzaileen eta bezeroen harreman-kateen bidez. Ekoizpen-jarduerak intsumoak behar ditu (lehengaiak, makinak eta ekipoak, laguntza-zerbitzuak eta zerbitzu osagarriak), produktua eraldatzeko faseetan aurrera egiteko, eta, ondoren, produktuaren banaketa, azken kontsumoa eta ibilbide horretako fase guztietan sortutako hondakinak birziklatu eta berrerabiltzea. Hau da, balio-kateek oinarrizko lehengaiak erabiltzetik merkatuetara bideratutako azken ondasun edo zerbitzuak ekoiztera doan ibilbidea egiten dute. Hala ere, sektore-estatistikek ez dute erakusten jarduera ekonomikoen artean dagoen benetako interkonexioa, erregio edo estatu mailako Input Output Tauletan izan ezik.

Gainera, kate produktibo baten osagaien artean, erabilitako faktore produktiboen multzoa ere aipatu behar da, egileak baliabide naturalak, giza baliabideak, baliabide teknologikoak, baliabide finantzarioak eta ekoizpenaren lurralde-antolaketa bera bezala identifikatzen dituenak. Ekoizpenaren lurralde-antolaketa ekoizpen-faktore gisa sartzea koherentea da Alfred Marshallen adierazpenekin; izan ere modu horretan, Adam Smithen eta David Ricardok aurkeztutako "lurra, lana eta kapitala" faktore klasikoekin trinomioa aberasten da, besteak beste, kanpokotasun ekonomikoen ondorioak kontuan hartuz.

Horrela, enpresen ingurune sektorialarekin batera, hau da, enpresen arteko ekoizpen-harremanen multzoarekin batera (hornitzaileak, lehiakideak eta bezeroak), lurralde-ingurune elementuak hartu behar dira kontuan, ez baitago ekoizpen-jarduerarik hutsean. Lurralde-ingurune elementu horien artean aipatzekoak dira tokiko ingurumenak ematen dituen baliabide naturalen, uraren, energiaren eta materialen oinarria, giza baliabideen prestakuntza eta tokiko lan-merkatua, esparru juridikoa eta arautzailea, lurraldeko alderdi sozialak eta instituzionalak, berrikuntzarako ikerketa eta garapena, oinarrizko azpiegiturak eta finantza-sistema, besteak beste. Lurralde-elementuak (aktoreak, eragileak, instituzioak) sartzeak hobetu egiten du espazioko ekoizpen-jardueraren konplexutasunaren eta irismenaren ulermena; izan ere, enpresak, ingurune lehiakorrean, baldintzatuta daude, bai lurraldeko produkzio-sistema osoan sarea edo harremanak antolatzeke moduagatik, bai tokiko ingurunearen zuzkiduragatik eta ezaugarriengatik (Albuquerque, 2015b).

Irudia 4-4. Enpresaren lurralde- eta sektore-inguruneak.



Iturria: Albuquerque, 2015b.

Enpresen arteko lehia eta produktibitatean hobekuntzak lortzerakoan, hainbat alderdik parte hartzen dute, hala nola lan-merkatuaren izaerak, hezkuntza-sistemak eta giza baliabideen prestakuntzak, osasun-sistemak eta lurraldeko kultura ekintzaileak, adibidez. Era berean, lurralde-ingurunean eragina duten beste alderdi batzuk honako hauek dira: enpresa-garapeneko zerbitzuak egotea; oinarriko azpiegiturak eta ingurumen-azpiegiturak hornitzea; mikroenpresek, ETEek eta tokiko produkzio-kooperatibek kreditua izango dutela bermatzeko finantza-sistemaren esku hartzea; aipaturiko mota horietako enpresen funtzionamendurako mesedegarria den zerga-sistema bat; eta ekoizleen eta ezagutza-sistemaren arteko lotura berrikuntzako lurralde-sistema bat (I+G+b) eratzeko.

#### **4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma**

Argudiatu den bezala, eta deskribatutako interkonexioek lotura ekonomikoak eta lurralde-loturak dituztenez, ekoizpen-kateen ikuspegiak funtsezko abantailak eskaintzen ditu. Alde batetik, berrikuntzak aplikatu daitezken kateko atalak edo zatiak identifikatzeko aukera ematen du, bai eta produkzio-katean bereizketa-elementuak txertatzeari begira jarduera eta enplegu berrien beharra identifikatzeko aukera ere. Bestalde, ekoizpen katean zehar jarraipena egitea eta kalitatea kontrolatzea posible egiten du. Azkenik, ikuspegi estrategiko eta integratu bat barneratzen du, garapen ekonomikoko eta tokiko enplegu-politikako erabakiak hartzea errazten duena (Albuquerque, 2015a).

Horregatik, tokiko garapen ekonomikoaren ikuspegitik jardun ahal izateko, egileak tokiko ekoizpen-sistemak identifikatzea gomendatzen du. Sistema horiek hainbat enpresa-sarek, ekoizpen-katek edo klusterrek osatuta daude, lurralde- eta erakunde-ingurune jakin batzuetan, azpiegitura, ekipamendu, zerbitzu eta testuinguru sozial eta kulturez hornituta, tokiko garapen ekonomikoko prozesuak erraztu behar dituztenak.

Halaber, egileak iradokitzen du ikuspegi horrek indartu egiten duela lehiakortasun estrategia aldaketa. Kostuen murrizketan eta eskala handitzean oinarritutako estrategiatik produktuen kalitatea, bereizketa eta ingurumen-jasangarritasuna hobetzean oinarritutako estrategietara igarotzea, hain zuzen ere. Justifikazioa da azken estrategia horiek enpresa-kudeaketa mota berezia eskatzen dutela, lankidetzaren bidez eta lurraldeko gainerako eragile giltzarriekin aliantza estrategikoak bilatuz bideratzen den kudeaketa mota. Horrek guztiak koordinazio-estrategiak hedatzea dakar berekin, ekoizpen-kateko maila desberdinetan dauden eragileen eta lurralde-ingurunea osatzen duten erakundeen arteko hitzarmenen bidez. Gainera, hurbiltasunak eta lurralde-nortasunak erraztu egiten dituzte ekoizpen-kateetan eta lurralde-eremuetan zerikusia duten eragileak artikulatzeko edo koordinatzeko estrategia horiek.

Paco Albuquerquek, ekarpen teoriko eta kontzeptualetatik haratago, jarduera profesional bizia garatu zuen lurralde garapenerako prozesuen sustapen praktikoan. Horregatik, bere lanketa akademikoan ekintzarako ikuspegi zentrala da. Bere gaikuntzarako eskuliburu, gida eta material ugaritan<sup>25</sup> ekarpen metodologikoak eta prozesualak sartzen dira lurralde-garapenerako estrategiak eraikitzeke, tokiko eskalarako egokitzapenean eta erabilgarritasunean arreta berezia jarriz.

Tokiko baliabide eta potentzialtasun endogenoen identifikazioan eta aprobetxamenduan oinarritzen da metodologia, hazkunde ekonomikoari buruzko ideiak baztertu gabe, baina gizarte-eragileak estrategikoki hitzartzea ahalbidetuko duen beharrezko koordinazioaren alde eginez, ekoizpen-sarearen berrikuntzan eragingo duen lurralde-ingurune bat sortze aldera. Lurraldea eragile eraldatzaile eta garapen-faktore erabakigarri gisa ulertzen da, ez elementu pasibo gisa. Behetik gorako ikuspegiak, autoreak uste du tokiko garapen-politikek efizientzia handiagoz mugiaraz ditzaketela dauden potentzialtasunak; aldiz, politika makroekonomikoek funtsezko eginkizuna dute testuinguru ekonomiko orokor bat lortzeko. Horretarako, instituzioen egokitzapenak

---

<sup>25</sup> Ikusi, esate baterako, Albuquerque, 2002; 2008; 2011.

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

behar dira, sektore publikoaren, enpresa-multzoaren eta lurraldeko gizarte-eragileen jarduerak hobetu ahal izateko. Bai eta informazio eta ezagutza espezifikoak hedatzeko gaitasuna hobetzea eta lurralde-sareak indartzea ere.

Tokiko garapen ekonomikorako ekimenek tokiko eragile publiko eta pribatu garrantzitsuenen arteko itun instituzionalizatua eskatzen dute, adostutako garapen-estrategia bat garatzeko. Egitura zentralizatu batetik bideratutako sustapen-programa eta -tresnen batura konplexu batek ezin du inola ere ordezkatu lurraldeen zein bertako eragileen protagonismoa eta gaikuntza sustatzeko beharrezkoa den lurralde-instituzionalitatea, baliabideak eta energia endogenoak hobeto aprobetxatzeari begira. Ildo horretan, ezinbestekoa da udalerrien eta garapen-eragileen zenbait gaitasun eskuratzea edota hobetzea, eta gaitasun horiek *learning policy*-ko ikaskuntza-prozesuen bidez eskuratu behar dira. Faktore giltzarri edo gaitasun estrategiko horien artean honako hauek aipatzen dira: "Lurraldearen errealitate ekonomiko, sozial eta kulturala antzemateko gaitasuna; komunitatearekin hitz egiteko gaitasuna; sustapen-ekintzak planifikatzeko trebetasuna; beste eragile ekonomiko, sozial eta politiko batzuekin garapen-ekintzak koordinatzeko eta antolatzeko gaitasuna; eta beste gobernu-instantzia batzuekin proposamenak egiteko eta negoziatzeko gaitasuna" (Albuquerque, 2004a: 162. or.).

Egileak oinarrizko zortzi elementu proposatzen ditu tokiko garapen ekonomikoaren esperientziak definitzeko edo eraikitzeko: i) tokiko eragileen mobilizazioa eta parte-hartzea; ii) tokiko gobernuaren jarrera proaktiboa; iii) tokiko lidergo-taldeak egotea; iv) lankidetzaren publiko-pribatua; v) garapenerako lurralde-estrategia bat definitzea; vi) mikroenpresak eta ETEak sustatzea eta giza baliabideak gaitzea; vii) sustapen-programak eta -tresnak koordinatzea; eta viii) tokiko garapen ekonomikorako instituzionalitatea. Garapen ekonomikoa Esperientzien sendotasuna edo ahulezia zortzi osagai horietako bakoitzaren heldutasun mailaren arabera identifika daiteke.

Tokiko eragileen mobilizazioak eta parte-hartzeak kapital sozial komunitarioa eraikitzea dakar, eta horrek, aldi berean, kultura proaktiboa eta ekintzailea sustatzea eskatzen du, sorospeneraren mendeko logikatik urrun. Kapital soziala, baita lurralde-nortasuna ere, aktibo ukiezina da, eta lokalki eraiki eta metatu daiteke, erronka komunak ebaztera bideratutako eragileen arteko ituntze-espazio eta -dinamiken bidez. Horregatik, gizarte-eragileen parte-hartzeak kapital soziala eta lurralde-nortasun partekatua eraikitzeko prozesuan laguntzen du.

Aldi berean, tokiko eta eskualdeko gobernuak jarrera proaktiboa erakutsi behar dute produkzio-garapenari eta enplegua sortzeari dagokienez. Horrek esan nahi du tokiko kudeaketa publikoak funtzio eta erantzukizun berriak hartu behar dituela bere gain, gizarte-, hirigintza- edo ingurumen-zerbitzuen hornitzaile gisa dituen tokiko eskumen tradizioaletatik harago.

Ez dira kasu gutxi zeinetan tokiko garapen ekonomikorako prozesuen hasierako sustatzaileak eragile sozial edo ekonomikoak izan diren, eta ez tokiko gobernuak. Hala

#### **4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma**

ere, epe ertainean garrantzitsua da tokiko gobernuek tokiko lidergo-eginkizuna beren gain hartzea, prozesu horien instituzionalitatea finkatzeko. Demokrazian, tokiko arduradun publikoen esku dagoenez zilegitasuna, prozesu horiek iraun dezaten, egokia da beraiek lidergoa hartzea, bai tokiko eragileak mobilizatzeko eta parte hartzeko prozesuen animazio eta dinamizazioan, bai jardueren jarraipena bermatuko duten lidergo-taldeak eraikitzean. Dinamika horretan kokatzen da lankidetzaren publiko-pribatuko guneak sortzea.

Tokiko eragile nagusiek tokiko garapen ekonomikorako lurralde-estrategia bat landu eta adostu behar dute. Estrategia horrek ingurunera eta lurraldearen lehentasun espezifikoetara egokituta egon behar du. Horretaz gain, autorearen iritziz, funtsezko helburu estrategikoak da baliabide endogenoak hobeto erabiltzea eta tokiko oinarri produktiboa dibertsifikatzea. Horretarako hainbat jarduera ildo proposatzen ditu, hala nola, kalitatean oinarritutako berrikuntzak txertatu; produktu eta prozesu produktiboak dibertsifikatu; kudeaketa-berrikuntzak txertatu; eta beharrezko egokitzapen sozial eta instituzionalak barneratu. Estrategia horren barruan, garrantzi berezia ematen die tokiko mikroenpresak eta enpresa txikiak sustatzeari, baita tokiko produkzio-sistemaren berrikuntza-eskakizunei erantzuten dieten giza baliabideak gaitzeari ere.

Lurraldean definitutako garapen-estrategian jasotzen diren jarduera-ildo espezifikoek gain, badira egitura zentraletatik inplementatzen diren baina eskala txikiagoan gauzatzen diren sustapen-programa eta -tresna sektorial batzuk ere. Izan ere, batzuetan, tokiko estrategiak programa horietako batzuk lurraldean behetik koordinatuz sortzen dira. Beraz, diseinu zentraletako eta tokiko diseinuko sektore-programak modu eraginkorrean koordinatu behar dira, tokiko eragileek identifikatu eta lehenetsitako beharren arabera.

Azkenik, tokiko garapen ekonomikorako ekimen horiei ziurtasuna, egonkortasuna eta iraunkortasuna emateko, instituzionalizatu egin behar dira, eta, horretarako, beharrezkoak diren akordio politikoak eta sozialak lortu behar dira lurraldean. Kontuan izan behar da garapen-proiektuek heldutasun-aldi luzeak behar dituztela, eta, horregatik, komenigarriak dira alderdi politiko ezberdinen arteko tokiko itunak, lurralde-eragileen ahalik eta parte-hartze handiena izango dutenak. Kontua da hauteskundeetako ika-miken eta alderdien arteko gatazken interferentzia saihestea, baita tokiko arduradun politikoen aldaketen ondorioz sor daitekeen ziurgabetasuna ere, eta epe ertain eta luzeko lurralde-proiektzio nahikoa ematea, epe laburreko enpresa-logika gaindituz.

Aipatutako zortzi faktoreekin batera, egileak ekintza praktikorako orientabide edo irizpide orokor batzuk proposatzen ditu, labor deskribatutako ditugunak (Albuquerque, 2004a). Lehenik eta behin, enpresa-garapenerako zerbitzuen lurralde-eskaintza egokia sortzea legoke; horien artean, teknologiarik eta merkatuei buruzko informazioa, berrikuntza, enpresa-kudeaketarako gaikuntza teknikoa, enpresen arteko lankidetzaren, merkaturatzea eta kalitate-kontrola, finantza-aholkularitza... Mikroenpresen eta enpresa txikien zaurgarritasunen eta ahultasunen ikuspegitik, esan behar da zerbitzu horiek lortzea zaila dela finantza-baliabide nahikoaren gabeziagatik, eta kanpoko

#### **4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma**

jarduketa proaktiboa behar dela tokiko produkzio-sisteman beharrezkoak edo posibleak diren berrikuntzak identifikatzeko. Enpresa-garapeneko zerbitzuen eskaintza hori ezin da diseinu estandar orokor baten pean formulatu, baizik eta lurraldearen berezitasun ekonomiko eta tekniko-produktiboetara egokitu behar da.

Bigarrenik, tokiko garapen ekonomikoko ekimenak, tokiko merkatuetara mugatutako eta tokiko baliabideak soilik aprobetxatzen dituzten prozesu itxiak bailiran bezala identifikatzen dituzten interpretazioak alboratzea defendatzen du. Lurralde kanpoko baliabideak, inbertsioak eta aukerak ere aprobetxatzearen alde egiten du, baliabide endogenoekin batera. Garrantzitsuena, kanpoko aukera horien eragin positiboak endogenizatzen jakitea da, tokiko eragileek zehaztutako eta ezarritako estrategiaren zerbitzura jarritz.

Hirugarrenik, ekoizpena sustatzeko tresnak sarritan errentagarritasun-irizpide tradizionalen arabera jarduten dutenez, mikroenpresa eta enpresa txiki askorentzat zaila gertatzen da laguntza horien eskurapena. Hori dela eta, mota horretako enpresen finantzaketa espezifikorako tokiko funtsak sortzearen garrantzia azpimarratzen du.

Laugarrenik, faktore erabakigarria da enpresen arteko asoziazionismoa eta lankidetzak, bereziki mikroenpresen eta enpresa txikien artekoa, baita lankidetzak publiko-pribatua ere. Hala ere, enpresa mota horien kasuan, badira tokiko estrategiaren programetan edo ekintzetan parte-hartzea murrizten duten faktoreak, hala nola enpresen dimentsio txikia, interes-aniztasuna, norberaren sektorera eta merkatura mugatutako ikuspegia, edo elkarrekiko mesfidantzak. Enpresak lurralde-estrategian lerrotzeko eta inplikatzeko, komenigarria da eragileen koordinaziorako gune iraunkor bat eratzea, hasieran helburu eta proiektu handiak definitzeko, eta, ondoren, tokiko sustapen ekonomikoan dauden erantzukizunak eztabaidatzeko eta onartzeko. Bitarteko elementu bat enpresen ordezkartza-instantziak eta elkarteak indartzea izan daiteke, ikuspegi sektorial hutsetik dauden eta sor daitezkeen ekoizpen-kateatzek barneratuko dituen ikuspegi globalago baterantz jauzi egiteko.

Bosgarrenik, unibertsitateak eta erregioko ikerketa zientifiko eta teknologikoko zentroak tokian tokiko ekoizpen sistemekin lotzeko beharra aipatu du. Helburua da irakaskuntza-eskaintza enpresen prestakuntza beharretara egokitzea, ikasteko eta berrikuntzarako gaitasunak hobetzera begira ezagutzak transmititzeko loturak ezartzea, eta are hezkuntza-erakundeak eta ikerketa zientifiko eta teknologikoko erakundeak garapenerako tokiko estrategian parte hartzea eta inplikatzeko ere.

Seigarrenik, beharrezkoa da oinarritzko azpiegiturak izatea tokiko produkzio-sistemak elkarren artean eta banaketa- eta merkaturatze-zentro nagusiekin konektatzeko.

Zazpigarrenik, tokiko sustapen ekonomikorako esparru legalak eta juridikoak egokitzea gomendatzen du, eta jarraipenerako eta ebaluaziorako mekanismoak ezartzea. Kontua ez datza deszentralizazio-prozesuetan bakarrik, esparru juridikoa, arauemailea eta erregulatzailea tokiko garapen ekonomikoa sustatzeko helburura egokitzea ere bada. Egokitzapen horretan, laguntza azpiegitura-obra egitera mugatzen den ikuspegia



gainditu behar da, eta beste dimentsio batzuei erantzungo dieten beste esku-hartze eta erregulazio multzo batzuk txertatu behar dira. Dimentsio horien artean honakoak aurki daitezke: mikroenpresa eta enpresa txikientzat garatzeko faktore eta zerbitzu estrategikoen merkatuak eraikitzea; tokiko aktoreen sare proaktiboak sortzeko inbertsio ukiezinak, funtsean asistentziala eta mendekoa den ikuspegia gainditzeko; edo lurraldeko administrazio publikoen eta enpresen sektore pribatuaren partaidetza komuna garapen ekonomikorako erakunde mistoen sorreran. Bestalde, ebaluazio-mekanismo iraunkorrak behar dira, non adierazle kuantitatiboak zein kualitatiboak bideratutako prozesuen izaerarekiko egokiak izango diren. Hau da, ebaluazioak barne hartu behar ditu bai eraginkortasun ekonomikoaren adierazleak, bai kapital sozial eta instituzionalean egindako inbertsioa neurtzen edo kalifikatzen duten adierazleak.

Zortzigarrenik, azaldu diren arrazoiengatik, koordinazio eraginkorra eta efizientea lortu behar da administrazio publikoko lurralde-maila edo eskala desberdinetako erakundeen artean, baita sail, ministerio edo erakunde sektorial desberdinen artean ere.

Azkenik, gizarte-inbertsioiko funtsen eta tokiko garapen ekonomikoa sustatzeko baliabideen arteko beharrezko osagarritasuna aipatu du. Autorearen ikuspuntutik, pobrezia gainditzeko laguntza-politiken bestelako ikuspegi ezberdina da tokiko garapen ekonomikoa, batez ere enpleguaren eta diru-sarreraren sorreran eragin nahi duena, tokiko produkzio-sistemen produktibitatea eta lehiakortasuna hobetuz. Horrek sorospen-diseinu batetik garapen ekonomikoko planteamendu batera jauzi egitea eskatzen du. Hori dela eta, gizarte-inbertsioei (osasunean, hezkuntzan, etxebizitzan ...) eta ekoizpen-sustapeneko inbertsioei modu integralean heltzea defendatzen du. Hala ere, gizarte-mailako ekimenen kudeaketan sustapen ekonomikorako ekimenen kudeaketan baino ezagutza eta jakintza praktikoa handiagoa dagoela toki-erakundeetan uste du.

#### **4.3.4.3. Sergio Boisier-en marko kontzeptuala**

Sergio Boisier (1999, 2007) ekonomialariak hazkunde ekonomikoren eta garapenaren arteko ezberdintasun eta artikulazioa ulertzeko eran du abiapuntua. Bere iritziz, modu egokian ulerturiko garapena izaera kualitatiboa duen fenomeno da, izaera kuantitatiboko ekintzen bidez lortu nahi dena. Kritikatu egiten du nola garapenaren konplexutasunari iskin egiteko kontzeptua 'kosifikatza' jo ohi den eta objektu material gehiagorekin nahastu egiten den (etxe gehiago, bide gehiago, eskola gehiago, laborantzako hektarea gehiago), egoerak eta prozesuak aldatu eta hobetzea bezala ulertu beharrean. Garapenaren arloan ekuazio inkohereente bat omen dago: kontzeptuaren izaera subjektiboa eta kualitatiboa onartzen da, baina funtsean materialak diren ekintzen bidez bilatzen da, hau da, kausak eta efektuak ez dute dimentsio bera, edo helburua erabilitako bitartekoetatik dibortziatuta dago.

#### **4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma**

Hazkunde ekonomikoa prozesu materiala eta objektiboa da, nagusiki izaera bereko faktoreetan finkatuta dagoena. Garapenak, ordea, nagusiki adierazpen ukiezin eta subjektiboak ditu eta logika berean faktore ukiezinetan oinarritu behar duela pentsatzen du. Beraien artean artikulazio errekurtsiboak gertatzen dira, konplexuak eta ez guztiz ezagunak. Baztertu egiten du garapenak hazkundearekiko mendekotasun lineala edo hierarkikoa duenik; eta baztertu egiten ditu baieztapen edo ukapen zorrotzak ere. Hazkunde ekonomikoa faktore ez-materialek ere bultzatzen dute, eta garapenak, bere aldetik, hazkundearen oinarri materiala behar du. Ziklo batzuetan, garatzeko beharrezkoa da haztea eta lorpen materialak lortzea, baina beste denbora-ziklo batzuetan, harremana alderantzizkoa izango litzateke, hau da, garapenaren berezko baldintza psikosozialak sortu beharko lirateke hazkundea berpizteko.

Lurralde bateko hazkunde ekonomikoa eragiten duten faktore aipatuena kapital-metaketa, aurrerapen teknikoaren metaketa eta giza-kapitalaren metaketa omen dira. Horiei ere Boisier-ek (2007) kanpoko eskaria, estatuko politika ekonomiko global eta sektorialak eta estatu/nazio proiektua eta bere lurralde-politika gehitzen dizkie. Hazkunderako faktore klabe horietan eragiten duten erabakiak hartzen dituzten eragileak, ordea, zenbait eta eskalan beherago egin orduan eta exogenoagoak dira, lurralde horretatik kanpo kokatzen direlako. Hori dela eta, "exogeno" eta "endogeno" kalifikatzaileek oso paper desberdina jokatu dute, lurralde-eskalan behera egiten den heinean. Globalizazioaren eta kapitalaren mugikortasun espazial handiaren testuinguruan lurralde-hazkunde gero eta exogenoagoa da orokorrean, aukeratutako lurraldea gero eta murriztagoa den heinean. Egungo hazkunde-faktoreak kontrolatzen dituzten eragileak (kapital-metaketa, ezagutza-metaketa, giza kapitala, politika ekonomiko, kanpo-eskaria) gero eta urrunago aurkitzen direlako tokiko eragile sozialengandik. Hau da, erabaki ahalmen handia duten eragile horiek hazkunde ekonomikoa sustatu nahi duen lurraldetik kanpo bizitzeko probabilitatea handiagoa da lurralde eskalan (erregioa, eskualdea, udalerrria...) behera egiten dugun heinean (Boisier, 1997; 2009). Hori dela eta, estatuaz azpiko lurraldeetan agintari politikoek bizkarren geratzen da kapitala, teknologia eta merkatuak lortzeko lehiaren ardura posiblea globalizazioaren testuinguruan, hein handi batean. Eta horrek aldaketa mental edo kultural garrantzitsua eskatzen du jarrera proaktiboa hartzera bideratuta. Tranpa-jartzaile izatetik ehiztari izatera, edo nafar Pirinioetan esaten den bezala, artzain izatetik gaztagile izatera eskatzen duen jarrera aldaketa, hain zuzen. Urrats horretan garapena lurralde bateko prozesu endogenoa bilakatzen da.

Lurralde-garapenaren endogenotasuna, ebaki eta gurutzatzen diren lau planotan gutxienez agertzen da (Boisier, 1993; 2007). Lehenik eta behin, plano politikoan endogenotasuna azaltzen da, garapen politikak diseinatzeko eta gauzatzeko gaitasuna eskuratzen den neurrian, hau da, garapen-aukera desberdinei, garapen-estilo desberdinei eta dagozkion tresnen erabilerari dagokienez erabaki garrantzitsuak hartzeko gaitasuna agerian jartzen denean. Erabaki ahalmen eskuratze hori lotuta dago barne mailako gaitasun batzuen trebatzearekin, baita goi eskalako administrazioetatik eragindako deszentralizazio prozesuekin ere. Bigarrenik, plano ekonomikoan endogenotasunak esan

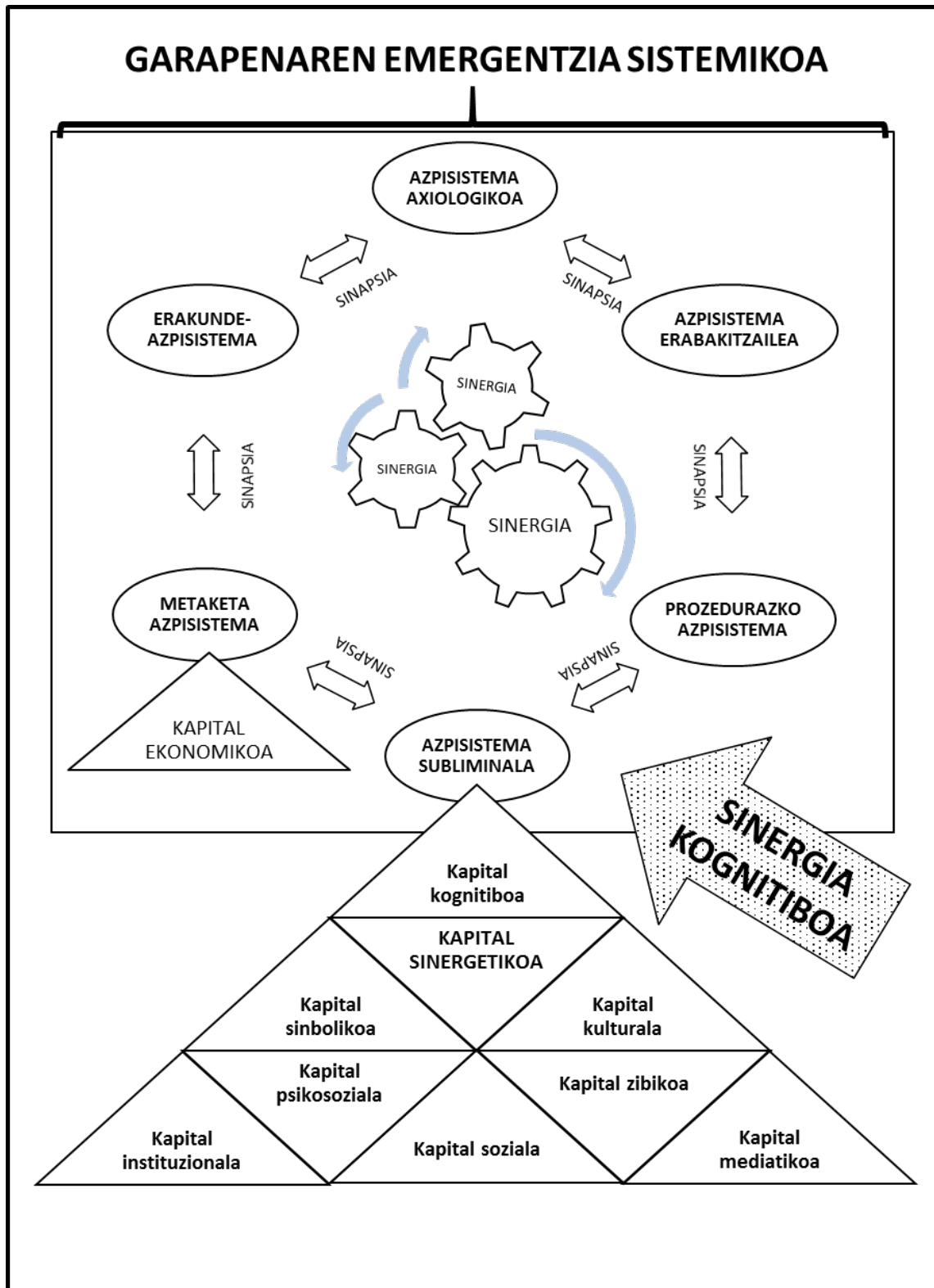
nahi du lurraldeak gero eta ahalmen handiagoa duela bertan sortutako soberakin ekonomikoaren zati batez jabetzeko eta tokian bertan atzera inbertitzeko. Bai, hazkunde ekonomikoari iraunkortasuna emateko, etengabe inbertsio-fluxu batekin elikatuz; bai, lurraldearen oinarri materiala pixkanaka dibertsifikatzeko, eskari konkretuen gorabeherei mendekotasun gutxiago izatearren eta sektoreen arteko input-output matrizean dentsitatea handituz efektu biderkatzaileak txertatzearren. Hirugarrenik, plano zientifiko-teknologikoan, endogenotasuna lurralde antolatu batek aldaketa teknologikoak eta berrikuntzak sortzeko duen barne-gaitasun gisa adierazi daiteke. Laugarrenik, kulturaren planoan endogenotasunak esan nahi du lurralde-kultura bat dagoela, izaera kolektiboa lurraldearekin lotzen duen nortasuna eta identitatea sortzen duena.

Garapena prozesu kualitatibo eta subjektiboa, eta lurraldeari konplexutasuna gehitzen dion endogenotasuna gutxienez lau planotan -politikoa, ekonomikoa, zientifikoa, kulturala- zabaltzen dela onarturik, ikuspegi sistemiko batetik (aurrerago ikusiko dugun moduan sistema konplexuen teorian eta neurozientziarekiko analogian euskarria duena) Boisier-ek (2007) sei azpisistemaz osaturiko marko kontzeptuala iradokitzen du. Azpisistema horiek axiologikoa, erabakitzailea, erakundeena, prozedurazkoa, metaketarena eta subliminala dira. 4.5. Irudian datozen orrietan datorren marko kontzeptuala jasotzen da modu grafikoan. Jarraian aipatu ditugun sei azpisistemak laburki deskribatuko ditugu:

i) Azpisistema axiologikoak, lurralde bateko balioen multzoa biltzen ditu, non balio unibertsalak eta lurraldearekiko singularrak aurki daitezke. Balio unibertsalik gabe, askatasuna, demokrazia, justizia, bakea, elkartasuna, berdintasuna (edo ekitatea edo diskriminaziorik eza), etika, estetika, heterogeneotasuna eta alteritatea gabe, alegia, pentsaezina da garapena. Garapenari loturik balioez hitz egiten denean, erreferentzia garaikide bezala, John Rawls (justizia), Amartya Sen (berdintasuna), Denis Goulet (etika) eta Emanuel Levinas (alteritatea) aipatzen ditu. Lurraldearenak berezkoak diren balio singularrek, gizartearen eta lurraldearen arteko oinarritzko harremanetik sortzen direnak, bestaldetik, komunitate imajinatu bati identitate territoriala ematen diote ("pertsonalki elkar ezagutzen ez badugu ere, leku berekoak gara") (Anderson, 1993) eta barne-lankidetzaz zein elkartasuna bideragarri egiten ditu.

ii) Azpisistema erabakitzailea aktoreek osatzen dute, banakakoek, korporatiboek, kolektiboek (gizarte mugimenduak), publikoek eta pribatuek. Aktoreak dira garapenaren eramaileak. Hori dela eta, zehaztasunez identifikatzea eta eragiteko ahalmena edo boterea espezifikoki ebaluatzea aholkatzen du: benetako garapen-eragileak, egitasmoen eragileak, gertaeren bilakaeran eragiteko moduko botere eraginkorra dutenak, hain zuzen ere. Modu horretan, garapen estrategia bat diseinatu eta gauzatzeko orduan, elkarrizketa eta parte-hartze prozesurako informazioa eskura izan ahal da.

Irudia 4-5. Sergio Boisier-en garapenerako marko kontzeptuala.



Iturria: Norberak eginda Boisier-en (1999; 2007) oinarrituta.

iii) Antolaketa-azpistema erakunde publiko eta pribatuek osatzen dute. Multzo horretako elementuek objektuak, propietateak eta jokabideak barne biltzen dituzte. Objektuak lurrean jarduten duten erakunde publiko eta pribatuak dira, baina

#### **4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma**

zerrendatzeaz gain, berauen propietateak (erabakitze abiadura, malgutasuna, moldagarritasuna, erresilientzia, lurraldearekin identitatea, esate baterako) eta jokabideak (erakundeen arteko harreman mota, lankidetzeta eta gatazka maila) ebaluatzea ere komenigarria litzateke.

iv) Prozedurazko azpisistemak tokiko gobernua bere lurraldean gobernatzeko, administratzeko, informatzeko eta kokatzeko erabiltzen dituen modalitateen multzoa biltzen du. Garai hauetan informazioaren abiadurak, masibotasunak eta entropiak sortzen duen ziurgabetasun eta transakzio-kostu hazkorrek jokabide kontserbadoreak hartzera eragiten die eragileei arlo ekonomikoan. Egoera horri aurre egiteko ezinbestekotzat jotzen du tokiko edo erregio gobernua bere gain hartzea zeregina informazio-fluxu hori jasotzeko, helburu sozialen arabera berregituratzeko, eta erabiltzaile potentzialei itzultzeko transakzio-kostuak, ziurgabetasuna eta asimetria murriztuz.

v) Metaketa-azpisisteman kapital ekonomikoa eta beronen metaketa kokatzen da. Horri dagokionez, autoreak bi ideia azpimarratzen ditu: batetik, “garapena ukiezina izanda ere, ukiezintasun horren hainbat alderdik oinarri material sendoa eta hedagarria behar dutela. Eraginkortasunez aplikatutako inbertsio-fluxu garbi egokirik gabe, epe luzean ezin zaio eutsi garapen-praktika bati”; eta bestetik, “globalizazioaren testuinguruan, ekoizpen-faktoreen mugikortasun izugarriarekin, nagusiki finantza-kapitala eta teknologia, lurraldeek endogenotasun eskasa dute, eta, hobeto esanda, nazioz azpiko espazioetako hazkunde-faktoreen jokabidea zehazten duten erabakien ikuspuntutik (kapitala, teknologia, giza kapitala, proiektu nazionala, politika ekonomikoa, kanpo-eskaria), hazkundera exogenotzat hartzen da eta horrek determinatzen du faktore horiekiko gobernu-kulturak iraganetikiko ezberdinak izateak. Laburbilduz, gobernuak sakonki proaktiboak izan behar dute orain” (Boisier, 2007: 77. Or.).

vi) Azpisistema subliminala, autoreak garrantzitsuena kontsideratzen duena, kapital ukiezinek osatzen dute. Kapital ukiezin horiek faktore espezifikoaren multzo zabal bat dira, barne mailako kategoria nahiko homogeenetan bil daitezkeenak, eta gero eta aitortza handiagoa jasotzen ari dira, gizarte-kapitalaren kontzeptuak esate baterako. Kapital mota horiek teoriak ekonomian deskribatutako baliabideen alderantziz jokatu dute, hau da, beren stocka handitu egiten baita erabili ahala. Bourdieu, Putnam, North, Williamson, Schultz, Fukuyama, Montero, Becker, Coleman eta Hirschmann bezalako autoreetan oinarrituta, Boisier-ek (1999; 2001) hamar kategoria proposatzen ditu: kapital kognitiboa, kapital sinbolikoa, kapital kulturala, kapital soziala, kapital zibikoa, kapital instituzionala, kapital psikosoziala, giza-kapitala, kapital mediatikoa, eta azkena eta garrantzitsuena, kapital sinergetikoa. Jarraian era laburrean kapital ukiezin horiek deskribatuko ditugu.

- Kapital kognitiboa komunitate batean eskuragarri dagoen ezagutza zientifiko eta teknikoaren hornidura da. Bertan barneratzen dira lurraldeari buruzko ezagutza eta hazkunde- eta garapen-prozesuetan erabil daitezkeen jakintza zientifiko eta teknologikoa. Lurraldeko kapital kognitiboaren zati handi bat exogenoa bada ere, ezagutza endogenoa garatzea aholkatzen du, alde batetik, tokiko kulturarekin eta

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

tradizioekin lotuz, eta, bestetik, puntako ezagutza sortzen saiatuz. Gai hori zientzia eta teknologiako lurralde-sistema baten existentziarekin eta kalitatearekin lotzen da.

- Kapital sinbolikoa, Pierre Bourdieu-ren (2004; 1979) definizioa erabilia, hitzarekin eta diskurtsoarekin gauzak egiteko boterean datza. Bere erabilera lurraldea eraikitze, imajinarioak sortzeko, energia sozial latenteak mugiarazteko, autoreferentziak sortzeko, baita nazioarteko lehian ezinbestekoak diren lurralde-irudi korporatiboak eraikitzeke ere, baliagarria da.
- Kapital kulturala tradizioen, mitoen eta sinesmenen, hizkuntzaren, harreman sozialen, ekoizpen moduen eta produktu ez-materialen eta materialen ondarea da, komunitate jakin batentzako berariazkoak. Lurralde bateko kapital kulturalak mendebaldeko modernizaziorako edo hazkunde eta garapenerako joera handiagoa edo txikiagoa erakutsi dezake, nahiz horretan ere begirada etnozentrismaren erakusle izateko arriskua ere badagoen. Hala ere, kontuan hartzekoak dira kultur kapitalaren erreproduktio sozialerako mekanismoak, Bourdieu-ren (1997) arabera familia eta eskola-erakundeak bereziki, garapena aldaketarekin lortzen den heinean erreproduktiorako bi egitura hauek izaera kontserbadorea baitute. Bestalde, kultura garapenaren zentzu espezifikagoan ulertu daiteke, hau da, lanaren, aisiaren, aurrezkiaren, arriskuaren, lankidetzaren, lehiaren eta abarren aldeko jarreraren multzoa bezala. "Ikuspuntu horretatik bi posizio polar identifikatu daitezke: lehia/indibidualismo pareak menderatutako kulturak (garapenaren axiologiarik gabe hazkundera eragiten dutenak) eta solidaritate/lankidetzaren pareak menderatutako kulturak (emaitza materialaren maila baxuan garapena eragiten dutenak). (...) Perspektiba horretan Italiako industria-barrutiei buruzko azterlanak gogoratu behar dira, horietan dauden garapen-kulturaren patroi bien mix bertutetsua nabarmentzen baitute, hots, lankidetzaren/lehia mixa" (Boisier, 1999: 45.or).
- Kapital instituzionalak, alde batetik, lurraldeko erakunde publiko eta pribatuen zerrendari egiten dio erreferentzia, eta beste aldetik, erakundeetan txertaturik dauden egiturazko ezaugarriak. Bigarren multzo horretan, autoreak honako hauek aipatzen ditu: jarduteko eta erabakiak azkar hartzeko gaitasuna, antolamendu-malgutasuna, ehun instituzionalaren erresilientzia (ez nahitaez unitate bakoitzarena), eta, batez ere, antolaketa-adimena, hau da, ingurunea monitorizatzeko gaitasuna eta ingurunearekiko harreman-esperientziatik ikasteko gaitasuna. Garapenaren eskola neoinstituzionalistaren arabera (North, Coase, Williamson) eta norbanakoen jokaerak erregulatzen dituzten arau sozial, juridiko, formal eta ez formalen multzoa bezala ulertuta instituzioak, erakunde zein instituzio ehunak, funtzionatzeko moduen arabera, transakzio-kostuak handitu edo murriztu ditzake, hazkuntza- eta garapen-prozesua zailduz edo erraztuz. Horregatik da garrantzitsua edozein lurraldearentzat bere ehun instituzionalaren "kalitatea".
- Kapital psikosoziala pentsamenduaren eta ekintzaren arteko harremanarekin lotzen da eta adimena, sentimenduak, emozioak, oroitzapenak, gogoak eta abar aipatzen ditu. Autoreak honako gai hauek aipatzen ditu esparru horretan: autokonfiantza kolektiboa, etorkizunarekiko fedea, etorkizuna sozialki eraiki daitekeela uste osoa izatea, indibidualismoa gainditzeko gaitasuna eta, batez ere, garatzeko gogoak. Pentsamenduaren eta ekintzaren arteko harremana ulertzen laguntzen duten sei

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

kontzeptu aipatzen ditu Maritza Montero-ri (1994) jarraiki: jarrera, sinesmena, iritzia, balioa, estereotipoa eta gizarte-irudikapena. Ondorioa da bai jakiteak, bai sentitzeak, ekintza motibatu, planifikatu, arrazoitu, bultzatu, arindu, atzeratu edo saihestu egiten dutela. Garapen egitasmoak ekintzen bidez gauzatzen diren heinean, kapital mota horrek berebiziko eragina du eta autorearen iritziz eraikigarria edo sorgarria da.

- Kapital soziala, Coleman (2011), Putnam (1993), Fukuyama (1995) eta Luhman-en (2005) adierari jarraiki, gizarte jakin bateko kideei elkarrengan konfiantza izateko eta talde eta elkarte berriak sortzen laguntzeko aukera ematen dien giza kapitalaren osagaia bezala definitu daiteke. Modu sinplean esanda, kapital sozialak pertsonarteko laguntzaren aldeko jarrera adierazten du, besteak, hala eskatzen zaionean, modu berean erantzungo duelakoan. Beste kapital mota batzuk bezala, kapital soziala ere produktiboa da, elkarren arteko konfiantza duten taldeek gehiago lortzeko gai izango dira, konfiantzarik ez dagoen talde batekin alderatuta, eta transakzio kostuak murrizteko baliagarria delako. Autoreak adibide gisa ‘minga’-ren praktika prehispanikoa ezartzen du, kapital sozialaren ideiarekin edota elkarrekikotasun difuso baten balioespen gisa. Gure herrian ‘auzolana’-ren praktikarekin parekatu daiteke Latinoamerikako ‘minga’ (Mitxelorena, 2011). Ondasun publikoa izateagatik, kapital sozialean azpiinbertitzeko joera dago. Egoera horren aurrean, aipatu ditugun autore nagusiek garrantzi handiago ematen diote gizartean elkartetasuna sustatzeari, instituzio eta erakundeei baino, eskola instituzionalistan planteatzen den bezala. Putnam-en iritziz, esaterako, kapital sozialaren zuzkidura handitzeko estatuaren esku-hartzea kaltegarria izan daiteke, pertsonak elkarren arteko mendekotasuna ahultzen duelako. Horregatik, Putnam-i behintzat, leporatu izan zaio garapenari dagokionez estatuaren rola bigarren mailara alboratu izana, joera neoliberala egotziz.
- Kapital zibikoaren kontzeptuak, Robert Putnam-i jarraiki ere kasu honetan, hainbat elementu barneratzen ditu, hala nola, praktika politiko demokratikoen metaketa, erakunde publikoekiko konfiantza, gai publikoekiko kezka pertsonala, eremu publiko eta pribatuaren arteko elkarkidetzak, edota konpromiso zibikoen sareen osaketa. Kapital soziala eta kapital zibikoa modu nabarmenean lotuta daude, nahiz eta kontzeptu bakoitzak bere nortasuna duen. Kapital sozialak pertsonen arteko konfiantza-maila jakin bat islatzen duen heinean, kapital zibikoak erakundearenganako konfiantza islatzen du.
- Kapital mediatikoak, garapen-proposamen baten arrakastan hain paper garrantzitsua betetzen duten gizarte-komunikazioko komunikabide masiboen botereari egiten dio erreferentzia (Boisier, 2006). Esan beharra dago kapital mota hori ez zela azaltzen 1999an autoreak egindako kapital ukiezinen lehenengo proposamenean.
- Giza-kapitala, ezagutza orokorrak edo espezifikokoak metatzeagatik gizabanako batek eskuratzen dituen ekoizpen-gaitasunen multzoa da, metatu edo erabil daitekeena,. Kontzeptu horrek Theodore Schultz (1961), Gary Becker (1983) eta Robert Lucas-en (2015) ekarpenetatik edaten du. Lucas-ek landutako hazkunde ereduari, giza-kapitala produkzio faktore gisa funtzionatzen du, eta beste faktore batzuen produktibitateari eragiten dio kanpokotasun positiboaren bidez. Lucas-en arabera giza kapitala bi modutara metatu daiteke: lanordua helburu horri dedikatuz (*going to school*) edo ekintza zein esperientziaren bidez ikasiz (*learning by doing*). Hala ere, stock hori

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

handitzeko beste bitarteko batzuk ere gehitu dakioke autorearen arabera, hala nola, osasuna edo barne migrazioak.

- Kapital sinergetikoa “kolektiboki eta demokratikoki onartutako helburuetara zuzendutako ekintzak sustatzeko gaitasun soziala” bezala definitzen du autoreak (Boisier, 1999: 42.or.). Gizarte antolatu orotan normalean latente izan ohi den gaitasuna da. Kapital horren bitartez aipaturiko kapital ukiezin ezberdinen eta kapital ekonomikoaren arteko artikulazioa bideratzen da garapena sustatzeko. Horretarako, kapital forma ezberdinen stocka eta gizarte-erproduktzio mekanismoak ebaluatu ondoren, kapital mota horiek artikulatu eta baita sortu ere egin behar dira ‘garapenerako egitasmo politiko’ bat prestatuz. Garapen-prozesuak askatzeko eta suspertzeko planteatzen diren proposamenen multzoa deskribatzeko autoreak nahiago du ‘egitasmo politiko’ kontzeptua, ‘plana’ edo ‘estrategia’ baino, egungo errealitatearen konplexutasunean hobeto egokitzen delako eta alboratu kontzeptuak baino intersubjektiboagoa eta konstruktibistagoa delako. Egitasmo politikoak, kolektiboa, hitzartua eta adostua den heinean, garapenaren gaia zoriaren eremutik eremu probabilistikora ekartzen du gizartearen eskutan utziz, eta erabaki indibidual masibo, desordenatu eta entropikoen multzoa eraldatu egiten du garapenaren bisio propioarekin koherentea den erabaki-matrize batean bihurtuz. Dena den, kapital sinergetikoaren funtzionamendua ez da prozesu automatikoa; aurrerago ikusiko dugun moduan, eragile bultzatzaile bat behar du, eta autorearen iritziz, eragile hori dagokion lurraldeko gobernu baida ezin da izan. Bestaldetik, autoreari zentzuzkoa dirudi pentsatzea, Michael Storper-i lotutako ‘geografia instituzionala’-ren emaitzei jarraiki, kapital ukiezina errazago sortzen dela lurralde-eskala txikietan edo espazio ‘proxemikoetan’, hurbiltasun-harremanak nagusi diren espazio sozialetan, distantzia sozial handiak dituzten espazio ‘distemikoetan’ baino.

Marko kontzeptual horren bidez Sergio Boisier-ek garapenari buruzko kontzeptualizazioan sakontzeko tresnak eskaintzen dizkigu. Sistemen teoria eta neurofisiologian analogia eginda, sistema konplexu baten propietate emergente edo azaleratu bezala ulertzen du garapena (Boisier, 2003b). Sistemen teorian propietate emergenteak objektu agregatu bati atxikitutako ezaugarri funtzionalak dira. Sistema baten osagaien eta osotasuna sortzeko beharrezko diren harremanen izaeratik azalarazten den ezaugarri funtzionala da, sistema edo objektu agregatuari dagokiona eta ezin dena zatietan aurkitu. Helburu pedagogikoekin erabiltzen dituen adibideak estereogramena eta burmuinarena da. Estereogramak (*Random-dot stereogram-RDS*) puntuz osatutako irudiak dira eta modu berezi batez begiraturaz gero, hiru dimentsioko objektuak azaleratzen dira. Begiratzeko modu berezi hori holistikoa izan behar du, partzialki edo modu analitiko edo segmentatuan begiratuaz ez baitu nahi efektua sortzen. Burmuinaren kasuan 86-100 mila milioi ( $10^9$ ) neuronen artean sortzen diren 100-1000 bilioi ( $10^{12}$ ) konexio sinaptikoen konplexutasunaren propietate emergentetzat jotzen da adimena.

Garapena, propietate azaleratuaren zentzuan, gizarte-sistema bateko kideen arteko interakzio eta trukeetatik sortzen diren fenomeno kultural eta sozial gisa, konplexutasunaren ondorio da, eta konplexutasuna dibertsitatearen emaitza da. Lurraldearen baitan dauden aipaturiko azpisisistemetako elementuen interkonexioek sortzen duten aniztasun eta konplexutasunaren ondorio, alegia. Hortaz, garapena faktore



#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

eta prozesu askoren arteko interakzioaren eta elkarreraginaren mende dago. Adibidez, kultura, konfiantza-harremanak, erakundeen zeregina, justizia, komunitate batean sozializatutako ezagutza, pertsonengan txertaturiko ezagutza eta trebetasunak, ustezko arrazionaltasun instrumentala mugatu eta norabidetzen duten sentimendu eta zirrarak, autokonfiantza, botere-formak osatzen dituzten elementu sinbolikoak eta abar, faktore horietako batzuk besterik ez dira.

Abiapuntu horretan, eta burmuina eta adimenaren analogiarekin jarraituz, lurralde batean garapena sustatzeko konplexutasuna antolatu, kontrolatu eta elikatu egin behar da. Horretarako, adierazitako sei azpisistemek osatzen duten "garapenaren hexagonoa"-n, hiru urratsetan, sinapsia ezarri, sinergia sortu eta energia sartu behar da. Lehen urratsean lurralde-sisteman konplexutasuna aberastea da helburua. Sinapsia neuronen artean ematen den fusiorik gabeko kontaktua bada, lurraldera ekarrita, sei azpisistemetako elementuen arteko konexioak sustatzean ezartzen du oinarria. Ez konexio bitar kopuru handi bat lortze aldera, dentsitate handiko sare bat pixkanaka eraikitze aldera baizik. Zeregin espezifiko horren adibideak dira jardueren eta erakundeen aniztasuna handitu, erakundeei erabakitzeke autonomia eman erregulazioen ezarpenean gaitzeko, lanaren banaketa gero eta handiagoa bultzatu, konexioen sarea hedatu, fluxu interaktiboa hazi, sistemaren barruan edota kanpo hasiera edota amaiera duten eragiketen (finantzarioak, komertzialak, teknologikoak, etab.) proportzioa handitu, lurraldeko enpresen arteko artikulazio produktiboa, komertziala edo teknologikoa sendotu...

Bigarren urratsean, interakzio horien baitan asmo komunerako sinergiak antolatzea da helburua. Sinergiak izaki multzo bat barne hartzen du eta izaki horietako bakoitzak bere izaera berezia ematen die elkarreragin sinergikoei. Izaera berezi horietan norberaren ahalmen eta erabilgarritasun guztiak aurki daitezke, mundu-ikuskeren parte diren esperientziak, sinesmenak eta helburuak barne. Izakiez eta haien izaeraz gain, sinergiak izaki horien artean garatutako interakzioak eta patroi interaktiboak ere baditu. Azkenik, sinergian parte hartzen dutenek elkarri tresna edo bitartekari gisa zerbitzatzen diote.

Elementu horiek guztiak kontuan izanda, sinergien antolaketak helburuko komun bat lortzeko parte-hartzaile multzoa koordinatzeko eta elkar egokitzeke prozesua eskatzen du. Eta koordinazio eta adostasun hori testuinguru sinergetiko batean energia sartuz lortzen da kasu ugarritan, katalizatzaile elementu gisa. Hirugarren urratsean, faktore abiarazlea edo motibatzaile bezala ulertu daitekeen energia sartze horrek iturburu ezberdinak izan ditzake: hondamendi-egoera batean elkartasuna, krisi ekonomiko batek probokaturiko langabezia tasa altua, sari materiala edo immaterialak... Energia exogenoa sartzearekin batera, energia endogenoa potentziatu egin behar da, horien artean ezagutza tazituaren gizarteratzea, autoestimuko kolektiboa, autokonfiantza... Hau da, helburu batzuen bila indar endogenoak elkarlanean jartzeko gaitasuna trebatuz sistemaren konplexutasuna eta barietatea handitu, propietate emergenteak sortu arte garapen egitasmoen forman.

#### 4. Kapituluua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma

Errealitatearen eta aldatzeko aukeren interpretazio bera oinarri hartuta, elkarrekin ekintzak egiteko gaitasun kolektiboari Sergio Boisier-ek (2000b) sinergia kognitiboa edo negentropia deitu dio, garapenaren estimulazioak, edonon, insumitu kognitibo berriak behar dituelako eta sinergian parte hartzen dutenek onartzen duten esparru kognitiboaren forma hartzen duelako kanpoko energiak. Sinergia kognitibo hori gauzatzeko modua ‘profesionalki egituratutako gizarte-elkarrizketen prozesuak’ ezartzea da, eta, horrenbestez, gai guztia paradigma konstruktibistaren paradigmaman kokatzen da hizkuntzaren, hitzaren eta diskurtsoaren bitartez aktoreak, konpromisoak eta proiektuak sortzeko. Elkarrizketa sozialak izeneko prozedura horrek, hain zuzen ere, hainbat eraikuntza kontzeptualetatik (lurraldearen hazkundeari eta garapenari buruzko hipotesiak) abiatuta lengoaia bat sortzea du helburu. Lengoaia eraiki berri horrek aipatutako prozesuen egitura eta dinamikari buruzko ezagutza sozializatua ekarriko du, eta ezagutza horrek, aldi berean, botere sinboliko bat izango du atzematen eta erakusten duenaren mesedetan.

Prozesu sinergetiko horrek gorago deskribaturiko sei azpisistemetan bere arrasto berezitua uzten du. Azpisistema axiologikoan balioak garapenerako elementu aktiboa bilakatzeko ez da nahiko atxikipen adierazpen hutsa. Lurraldearen balio bereziak argitara atera behar dira, eta etengabeko diskurtsoa behar da balio unibertsal eta singularrekiko atxikimendua bizirik mantentzeko. Zeregin horretan hezkuntza sistema, komunikabide eta, ahal den heinean, unibertsitate edo bestelako ikerketa zentroen arteko artikulazio sinaptikoak sustatzea proposatzen du, nahiz hasiera batean sinpleak edo bitarrak izan.

Azpisistema erabakitzaileari dagokionez, abstrakzioetik zehatzerako ibilbidean, banakako aktoreak interes komun araberak elkartzera bultzatu behar dira eta aktore bakoitzaren jardura esparrua gainditzen duen garapenari buruzko diskurtsoa bere egitera eragin ere. Ildo beretik, antolaketa-azpisisteman elkartetasuna (*associativity*) sustatzea proposatzen du, bai sektore publiko eta pribatuaren artekoak berrikuntza ikasketa prozesu kolektiboak ahalbidetzeko, bai enpresa eta produkzio kateen artekoak klusterrak sortzeko, bai lurralde ezberdinen artean erregio elkarteak edo erregio birtualak sortzeko. Prozedurazko azpisisteman, bestalde, gobernu, administrazioa, informazioa eta posizionamenduaren arloetan modernizazio-prozesuak txertatzea eta eguneratzea proposatzen du, informazio eta komunikazioaren teknologia berrien erabilpenaren bidez.

Metaketa-azpisisteman, besteak beste, kapitala eta teknologia erakartzeko gaitasuna duen lurralde batean, barnerantz lehiakorra den lurralde batean bihurtzeko lan profesional eta sistematikoa garatzea proposatzen du. Zeregin hori kulturaren eta garapen-proiektuan bertan oinarritzen du, iragana eta etorkizuna konbinatuz. Gainera, hainbat gairi buruzko ezagutza zientifikoa eskatzen du, hala nola, manufaktura-jardueren egungo lokalizazio-eskakizunak (iraganean baino askoz sofistikatuagoak), lurraldeko baliabideen garapen teknologikorako aukerak...

Amaitzeko, azpisistema subliminalaren esparruan, kapital ukiezin ugariaren arteko ekintza sinaptikoak askotarikoak izan daitezke. Kapital ukiezin askok, berezko artikulazio natural indartsuak dituzte, esate baterako, kapital kognitiboa eta kulturala,

#### **4. Kapitulua. Tokiko garapen ekonomikorako politikak. Garapen endogenoaren paradigma**

soziala eta kulturala, zibikoa eta instituzionalaren artean. Norabidea esparru horretan konexio bitarretatik konexio anizkUNETARA igarotzea da, kapital sinergetikoaren erabileraren bitartez.



## **5. KAPITULUA. TOKIKO ESALARI EGOKITUTAKO GARAPENA EKONOMIKOA SUSTATZEKO MARKO SISTEMIKO OPERATIBO ETA ANALITIKOA**

Bosgarren kapitulu honen helburua, tokiko eskalara egokitutako garapen ekonomikoa sustatzeko eredu kontzeptual operatiboa eta analitikoa eskaintzea da. Modu horretan tokiko garapen ekonomikoko estrategiak eta esperientziak eraikitze eta aztertze lagungarria izan dadin. Zeregin hori ongi mugatzeko hainbat irizpide ezarriko ditugu: lehenik, bigarren kapitulan zehaztu genuen tokiko eskalara, hau da, herria, hiria edo eskualdera, egokituko da marko kontzeptuala; bigarrenik, garapen kontzeptuaren dimentsio anitzeko izaera konplexu eta zabalean garapen ekonomikoaren esparruan zentratuko gara; hirugarrenik, sustapen ekonomikoa bideratzeko tokiko lurraldean zentratutako eta lurraldetik abiatutako behetik gorako garapen endogenoko paradigma erabiliko da; laugarrenik, marko kontzeptual horrek tokiko eskalan garapen ekonomikoko esperientzia zeretik eraikitzen laguntzeko balio behar du eta baita kontsolidatuta dauden esperientziak aztertze ere, horregatik marko operatibo eta analitiko gisa definitu dugu; bosgarrenik, tokiko egitura produktiboak askotarikoak direnez, marko kontzeptualak unibertsaltasuna (gutxienez gure ingurunari dagokion orokortze gaitasuna, umilki esanda) eta dibertsitate erakitze malgutasuna erakutsiko du.

Seigarren kapitulan ikusiko dugu nola 1980ko hamarkadako krisiarekin batera hasi ziren tokiko eta eskualdeko garapenerako egiturak eta praktikak ugaritzen. Horren erakusgarri da Euskal Autonomia Erkidegoan eta Nafarroako Foru Erkidegoan Eskualdeko Garapen Agentziak azkar eta zabal hedatu izana. Gaur egun, entitate horiek Gipuzkoako eta Nafarroako udalerriri ia guztiak hartzen dituzte. Hogeita hamar urteko esperientzian zehar, politikak eta ikuspegiak aldatu egin dira, konplexutasun handiagoa eta intentsitate proaktibo handiagoa hartuz baliabide endogenoen aktibazioan. Esperientzia horien zati handi bat krisi ekonomikoaren ondoriozko industria-eremuen gainbeherari erantzuteko sortu zen. Kasu horietan industria-sarearen gaineko esku-hartzea izan da jarduera-ildoaren muina, gainerako jarduera produktiboak ahaztu edo alboratu gabe. Dena den, esparru industrial horretan aurki ditzakegu estrategia eta interbentzio ildo aurreratuenak, neurri batean landa eremuetara ere hedatu daitezkeenak. Horregatik, interbentzio ildo horiek eta gauzatu dituzten tokiko garapen agentziak erreferenteak izango dira.

Bestaldetik, mundu akademikoan ugaritu egin dira tokiko eta erregioko garapenera buruzko ekarpen analitiko eta teorikoak. Nabarmentzekoak dira garapen endogenoari buruzko ikerlanak, baita garapen eta berrikuntzarako lurralde-ereduen inguruko proposamen analitikoak ere: Industria-Barrutiak, hazkunde-/lehiakortasun-poloak, *milieux innovateurs*, erregioko klusterrak, *learning regions*, erregioko

## 5. Kapituluua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

berrikuntza-sistemak... Hala ere, askotan ez dira bereizi kontzeptualki tokiko eskala eta erregio-eskala, eta estatuz azpiko eskaletarako, erregiokoak nahiz tokikoak izan, politika publiko berdinak proposatu dituzte. Ahaztu egiten dute ebidentzia enpirikoaren arabera bi eskalek desberdintasun nabarmenak dituztela izaeran, aukeretan eta mugetan. Horregatik, kapitulu honetan lehen zeregina lurralde-eredu nagusiak garapen endogenoaren paradigmaraz eta tokiko eskalara zenbateraino egokitzen diren ebaluatzea izango da. Horretako bigarren eta laugarren kapituluetan landutako elementu batzuk erabiliko ditugu erreferentzia moduan: tokiko eta erregio eskalen arteko alderaketa, eta garapen endogenoko paradigmaren ezaugarritze sintetikoa, alegia. Hausnarketa horren bitartez, eredu horien baliozko elementuak eta mugak identifikatuko ditugu, marko operatibo eta analitikoaren definizioan kontuan hartuko direnak.

Gerora aurreko ataleko ondorioetatik abiatuta, tokiko garapen estrategiak eta arkitekturak eraikitze marko operatiboa eta analitikoa proposatuko dugu ekarpen teoriko ezberdinetatik edaten duena. Marko analitiko hori sintetikoa eta osotua kontsideratzen denez, tokiko garapen esperientziak zerotik eraikitze proposamena luzatuko dugu, neurri handi batean ingurune esperientzien ezagutzan eta jakintza enpirikoan oinarritua dagoena. Marko operatibo eta analitiko hori Sakanako bailararen garapen esperientziaren azterketan aplikatuko da. Azkenik, tokiko garapen esperientzien genesian edo lehen faseetan identifikatutako hainbat ikuspegi okerre erreparatuko diogu, lau motatan sailkatuz: grabitate-zentroari lotutakoak, diseinuari lotutakoak, azpiegituren ‘miresmenari’ lotutakoak eta ikuspegi liberalari lotutakoak.

### 5.1. Garapen eta berrikuntzari loturiko lurralde-ereduen deskribapena

Perroux-ek (1955; 1964) proposatu eta Boudeville-k (1968) garatutako Hazkunde Ploa zen 1980ko hamarkadara arte gailendu zen lurralde-garapenerako eredu. *Top-down* orientazio-eredu horren porrot erlatiboak (Moulaert & Sekia, 2003) eta 1970eko hamarkadaren amaierako krisian agerian geratu ziren zenbait erregiotako egiturazko ahultasunek bultzatu zuten bestelako esperientzia arrakastatsuak aztertzeraz, bai eta lurralde-garapenerako eredu berriak lantzeraz ere. Proposamen horietako gehienek elementu batzuk dituzte komunean; hala nola, faktore endogenoetan oinarritzea, berrikuntzaren eta ikaskuntzaren alderdi kolektiboak, ekintzarako subjektu gisa lurraldeak duen garrantzia, dimentsio instituzionalak, sozialak eta kulturalak txertatzea...

Jarraian, proposaturiko lurralde-eredu bakoitzaren alderdi nagusiak deskribatuko ditugu. Ez dugu eredu bakoitzaren deskribapen zehatza agertuko; aldiz, eredu bakoitzean bat egiten duten bertsio edo ikerlan gehienek partekatzen dituzten elementu nagusiak jasoko ditugu. Elementu nagusi horiei esker, eredu bakoitzak tokiko mailara egokitzeko duen moldagarritasun-mailaren analisi kritikoa egin ahal izango dugu. Gainera, aipatu behar dugu denboran zehar ereduak bateratzeko joera izan dutela, aurreragoko garapenetan proposamenak eta ekarpenak partekatzen joan diren heinean. Agertu ziren

ordena kronologikoari jarraituz egingo dugu aurkezpena, eta 1980ko hamarkadan sortutako proposamenekin hasiko gara: Industria-Barrutiak eta Ingurune Berritzaileak. Amaitzeko, 1990eko hamarkadaren amaieran agertutako proposamen nagusiak ekarriko ditugu: klusterrak, Erregioko Berrikuntza Sistemak eta *Learning regions* edo Ikasbidean dauden Erregioak.

### **5.1.1. Industria-Barrutiak**

Alfred Marshall-ek Lancashire-ko ehungintza-sektorean espezializaturiko industria-metaketei buruz eta Sheffield-eko metalgintza sektoreari buruz egindako azterketak ditu oinarrian Industria-Barruti edo Distrituen ereduak. Hainbat ekoizpen-fasetan espezializaturiko enpresa txiki eta ertainen aglomerazioak identifikatu zituen Alfred Marshallek; enpresa horiek eskalako barne-ekonomietako ahultasunei aurre egitea ahalbidetzen zuten, barruti bakoitzaren barruko baina enpresatik kanpoko ekonomien bidez (Costa Campí, 1988). Identifikatu diren kokapen-abantailak dira lan-merkatu kualifikatu eta malgua egotea, informazioaren eta ezagutzaren trukea ahalbidetzen duen “industria-giroa” egotea eta enpresa laguntzaileek hornitutako tarteko ondasun eta zerbitzuen eskuragarritasuna.

80eko hamarkadan, sektoreko industria-metaketak izan diren lurraldeetako errealitatei buruzko azterlan enpirikoek (hasieran, Hirugarren Italia deiturikoan, eta geroago, esaterako, Frantziako Oyonnaxen, Alemaniako Baden-Württemberg, AEBetako Silicon Valley eta Los Angelesen, Erresuma Batuko Cambridgen...), espezializazio malguari buruzko ekarpenekin batera (Piore & Sabel, 1984), eredu hori indartzea eragin zuten (Sforzi, 1990; Becattini, 1989; Dei Ottati, 1995).

Oro har, Industria-Barrutia honela definitzen da: geografikoki kokatuta dagoen ekoizpen-sistema da, industria-sektore bateko, jarduera nagusi bateko edo jarduera mugatu batzuetako ekoizpen- eta banaketa-zikloaren baitan hainbat etapetan espezializaturiko tokiko enpresa txikien artean lana banatzen duena (Moulaert & Sekia, 2003). Ekoizpenaren antolamenduari dagokionez, apenas dago ekoizpenaren txertatze bertikalik; aldiz, sistema osatzen duten enpresen artean banatzen da lana. Enpresa bakoitza produktu edo ekoizpen- edo banaketa-prozesuko fase batean espezializatzen da, eta gainerako produktuak beste enpresetako bateren bati azpikontratatzeko dizkio. Hala eta guztiz ere, enpresaren alorreko ikuspegi erredukzionisten aurrean, Becattinik (1992: 63) honela deskribatzen du Industria-Barrutia: “entitate sozio-territoriala da, eta eremu natural eta historian zehar zehazturiko eremu batean pertsonen erkidego baten eta enpresa multzo baten presentzia aktiboa du ezaugarri”.

Garofolik (1994) egiturazko sei ezaugarri identifikatzen ditu: i) espezializazio produktiboa; ii) enpresen arteko banaketa produktiboa; iii) tokiko eragileen (tokiko garapenean inplikaturik dauden enpresa eta erakunde publiko eta pribatuen) dentsitate handia, enpresa gailenik gabe; iv) jarduera-eremua mugatzen duen enpresa eta instalazio

mailako espezializazioak, ezagutza espezializatua pilatzea pizten du eta teknologiak txertatzea errazten du; v) informazioa transmititzeko sistema eraginkorra, merkatuei, teknologiei, material eta osagarri berriei, merkataritza- eta finantza-teknikei, eta abarri buruzko informazio erlatiboaren joan-etorria errazten duena; eta vi) langileen kualifikazio altua, teknologiari buruzko ezagutzak belaunaldiz belaunaldi transmititu izanaren ondoriozkoa.

Industria-Barrutiak lehiakortasunaren eta lankidetzaren arteko oreka konplexuaren barruan funtzionatzen du. Barrutiko enpresak elkarren lehian aritzen dira ekoizpenaren fase bakoitzean, ordezeko produktuak eskainiz. Lehia horrek dinamismoa eta pizgarriak txertatzen dizkio berrikuntzari; izan ere, enpresa batean kostuak murriztea edo kalitatea handitzea ahalbidetzen duten hobekuntzak aplikatzeak bide beretik jotzera bultzatzen ditu beste enpresa batzuk ere, merkatu-kuotak ez galtzeko. Aldi berean, enpresen arteko lankidetzaren mota desberdinak finkatzen dira diseinuari, I+Gari, marketinari, bolumen handiko eskaerei edo eskaera konplexuei eta abarri dagokienez, finantza-indargunea eta banakako gaitasun teknologikoak handitzeko eta prezioen-lehian gehiegizko jardunbideak baztertzeko (Dei Ottati, 1996).

Lehiaren eta lankidetzaren arteko bateratze konplexu hori ez dago ulertzerik inguru sozio-kultural jakin batekiko erlazioen dentsitatearik gabe. Horren ildoan, eredu honi buruzko literaturak azpimarratu egiten ditu aldagai instituzionalak, sozialak eta kulturalak; horiei esker gertatzen delako elkarrekiko konfiantza handia, elkarrekikotasuna, portaera-arau jakin batzuekiko errespetua eta lehiaren eta lankidetzaren arteko dinamika hori denboran iraunaraztea ahalbidetzeko ezinbestekoak diren bestelako faktore batzuk.

### **5.1.2. Ingurune Berritzaileak**

Ingurune Berritzaileen eredua Philippe Aydalot (1986) ekonomialari frantziarrak proposatu eta *Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs* (GREMI) izenekoak garatu zuen. Abiapuntu hartzen dute enpresa ez dela eragile berritzaile isolatua; aitzitik, beste eragile batzuekin erlazioatzen den inguru bateko parte da, eta harreman horiek dira, hain zuzen ere, berritzaile izateko gaitasun horri mesede egiten diotenak. Horren ildoan, inguruaren ezaugarri sozio-laboralek, instituzionalek, erlazioei eta kulturari dagozkionak eragin handia dute zenbait lurralderengan, enpresa berritzaileak sortzea eta kokatzea bultzatzeko. Aurretiko lurralde-eredu batzuekin komunean ditu hurbiltasun-dinamikak eta kanpokotasunak, baina interpretazio dinamikoago batetik eta berrikuntzan ardaztuta.

Ingurune Berritzailea osatzen duten eta sistematikoki elkar erlazioatuak dauden elementuak honako hauek dira (Maillat, 1996; OECD, 1993):



## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoak

---

- Eragile multzoa (enpresak, ikerketa- eta formazio-zentroak, unibertsitateak, finantza-erakundeak, profesionalen elkarteak, erakunde publikoak, sindikatuak, askotariko xedeak dituzten elkarte pribatuak...), nolabaiteko koherentzia eta kohesioa ezaugarri duena, erabakitzeko gaitasunarekin, espazio horrekin identifikatzen dena eta erabakiak hartzeko eta etorkizunerako erronkei ekiteko gai dena.
  - Baliabide materialak, giza baliabideak, finantza-baliabideak, baliabide teknologikoak eta immaterialak (egiten jakitea, herentzia kulturala, kohesio soziala...).
  - Elkar eragiteko logika eta erlazio-kapitala, zeinek akordioak, hainbat agintarirekin negoziatzeko eragileen legitimazioa eta ezagutzen transmisioa ahalbidetuko duten sare ekonomiko eta politikoak sortzeko bidea emango duten.
  - Ikaskuntza-logika eta eragileek euren portaerak inguruaren aldaketetara doitzeko gaitasuna; bai eta jarduteko eta elkarrekin erlazionatzeko arau eta balio batzuk ere, denek onartuak.

Enpresaren kasuan beste hirugarren espazio funtzional bat dago ekoizpenaz eta merkatuaz gain; euskarri-espazioa deiturikoa. Euskarri-espazio horrek gaitu egiten du enpresa ezjakintasanari aurre egiteko, eta enpresa-berrikuntza eta lurralde-garapenaren eta Ingurune Berritzailearen izaeraren arteko erlazioa definituko du (Ratti, Baggi, & Perriard, 1992).

GREMIren ikerketa-agendak nabarmendu egiten du ikaskuntza kontzeptua; horrek esan nahi du inguruko kideen berritzeko gaitasuna ikasteko gaitasunaren araberakoa dela. Gaur egun, ikasketa-dinamika eta elkarrekiko eraginean oinarrituriko antolamendu kooperatiboa Ingurune Berritzailearen teoriaren ardatza dira. Horren ilduan, azpimarratu behar da Ikasbidean dauden Erregioei buruzko ikerketekin bat egiten duela (Camagni, 1991).

### 5.1.3. Lurralde-Klusterrak

Klusterraren proposamenak Michael Porterren (1990) lanetan du abiapuntua, eta enpresa-kudeaketa estrategikoaren eta aglomerazioaren abantaila marshaldarraren ekarpenetan oinarritzen da. Ingurune Berritzaileei buruzko literaturak bezala, horrek ere azpimarratu egiten ditu aglomerazioaren abantailen alderdi dinamikoak eta ikaskuntza-prozesuen osagai kolektiboa.

Kluster bat, definizioz, eremu jakin batean, elkarri loturiko enpresen eta erakundeen kontzentrazio geografikoa da (Porter, 1998a). Kluster baten zentralitatea espazio jakin batean kokatuta dauden sektore bateko enpresek osatzen dute; bai eta lehiakortasunerako garrantzitsuak diren beste erakunde hornitzaile batzuek ere, eta, kasu batzuetan, eragin handiko bezeroek. Erlazionaturiko industriako ekoizleek ere parte hartu izan ohi dute, bai ezagutzagatik, bai teknologiatik bai input edo sargai komunengatik. Gainera, horietako askok administrazio publikoa eta bestelako erakunde batzuk ere hartzen dituzte barnean; hala nola, unibertsitateak, zentro teknologikoak, kalitate

agentziak, think-tank (*hausnarketa gordailua*), merkataritza ganberak edo formazio zentroak. Beraz, lehia eta lankidetzaren hartzen dituen harremana dute; horizontala, sektore batean lehiatzen diren enpresen eta enpresa eta erakunde publiko eta laguntzaileen artean; eta bertikala, enpresen, hornitzaileen eta bezeroen artean.

Kluster batean parte hartzearen abantaila enpresaren lehiakortasuna oinarritzeko hiru alderditan hobetzean datza batik bat. (Porter, 1998a): produktibitatea hobetzen du, berritzeko gaitasuna pizten du eta, beraz, epe luzerako produktibitatea hobetzea sustatzen du, eta enpresa berrien sorrera bultzatzen du.

#### **5.1.4. Erregioko Berrikuntza Sistemak**

Erregioko Berrikuntza Sistemaren proposamenaren marko teorikoa Berrikuntza Sistema Nazionalaren (SNI) ikuspegiaren hedapena da. Hura 1980ko hamarkadan sortu zen Christopher Freeman, Richard Nelson eta Bengt-Ake Lundvall-en eskutik.

Bi proposamenek jasotzen dute ezagutza dela egungo ekonomian funtsezko ekoizpen-faktorea, eta 'ikaskuntza' (*learning*) prozesurik garrantzitsuenak. Eredu lineal nagusia zalantzan jartzea dute abiapuntu, non forma generiko, kodifikagarri, irisgarri, kosturik gabeko eta testuinguruarekiko independentetzat jotzen den ezagutza (Freeman, 1987; Dosi, Freeman, Nelson, Silverberg, & Soete, 1988b). Eredu interaktiboa bultzatzen da, non berrikuntza izango den prozesu sistemiko eta elkarreragilea (hainbat eta hainbat eragilek hartzen dute parte: instalazioetako langileek, erabiltzaile eta bezeroek, hornitzaileek, zentro teknologikoen, erakundeek...), jarraitua, mailakatua, metatzailea, ekoizpeneko ohiko jarduerekin lotua eta ibilbide historiko baten mendekoa.

Idea nagusietako bat da instituzio sozialek ekintza ekonomikoa –oro har– eta berrikuntza-prozesuak –zehazki– baldintzatzen eta kanalizatzen dituztela. Honakoan, instituzioak pertsonen arteko erlazioa arautzen duten eta gizakien arteko elkarreragina taxutzen duten ohitura, errutina, arau eta lege multzo gisa hartuta (Johnson, 1992: 26. or.).

Ikaskuntza-prozesuei dagokienez, ezagutza eta ikaskuntza sortzeko hainbat iturburu daude; hala nola, '*learning by doing*', '*learning by using*' eta '*learning by interacting*'. Beste alde batetik, bi berrikuntza-eredu ideal bereizi dira: i) zuzenean zientzian eta teknologian oinarritzen dena, STI modua (*Science, Technology and Innovation*), teknologia altuko sektoreetan ohikoa eta ezagutza kodifikatuaren, barneko pertsonal zientifikoaren eta kanpoko erakunde zientifiko eta teknologikoen garrantzia ezaugarri duena; eta ii) esfera produktiboan eta ikaskuntza interaktiboan oinarritua edo DUI modua (*Doing, Using and Interacting*), berrikuntza inkrementalarekin lotuago dagoena; pertsonen arteko eta sailen arteko elkar eragina, ezagutza tazituaren trukea eta erabiltzaile edo bezeroekiko harreman estua lehenesten dituen (Jensen et al., 2007).

Lurralde-eredu horiek erregioetan aplikatzea asko hedatu da azken urteetan, inguruaren garrantziarekiko interes hazkorraren eta erregioetako berrikuntza-politiken eraginez (Braczyk et al., 1998; Cooke & Morgan, 1998; Cooke et al., 1997; Maskell, 2001a; OECD, 2001d). Ikaskuntza eta berrikuntza prozesuak sortzeko eta garatzeko, erregioetako eragileen artean gertatzen diren harremanak sistematizatzen ahalegintzen da literatura. Hain zuzen ere, erregioetako sistema ikaskuntza interaktiboan inplikaturiko eragileen bi azpi-sistematant antolatuta egongo litzateke (ikus bigarren kapituluko 2.3.2 atala eta bertako 2.4 irudia): alde batetik, ezagutza sortzeko azpi-sistema edo erregioei laguntzeko azpiegitura bat, ikerketa-labore publiko eta pribatuak, unibertsitateak, transferentzia teknologikorako agentziek, etengabeko prestakuntzarako zentroak, eta abarrek osatua eta, bestetik, ezagutza ustiatzeko azpi-sistema edo erregio mailako ekoizpen-egitura bat, batik bat enpresek osatua. Azpi-sistema horien gainetik gobernuetako erakundeak eta erregio-garapenerako agentziek eragingo lukete, eta Trippl eta Tödtling-en arabera (2007), horiek, aldi berean, Erregioko Berrikuntza Sistemaren beste azpi-sistema bat izango liriteke. Azpi-sistema horiek erregioko marko sozioekonomiko eta kultural komun batean txertatuta egongo liriteke. Eta aipatutako Erregioko Berrikuntza Sistema hori ezin dugu ulertu unitate buruaski gisa; aldiz, sistema irekia da, bestelako berrikuntza-sistema batzuei lotuta dagoena.

### **5.1.5. Ikasbidean dauden erregioak**

Ikasbidean dauden Erregioak (*learning regions*) terminoa dauden lurralde-garapenerako proposamenen tarteko sintesi gisa sortua da eta, beraz, aurreko eredu etako ideia ugari hartzen ditu baitan, batez ere Erregioko Berrikuntza Sistematik. Gizarteak bilakaera kapitalistaren fase berri batean sartu izanaren hipotesia abiapuntutzat hartzen du, hau da, industria-ekonomia batetik, funtsezko baliabidea eta prozesua, hurrenez hurren, ezagutza eta ikaskuntza dituen ikaskuntzaren ekonomia (*learning economy*) baterako trantsizioa bizitzen ari omen gara (OECD, 2001a). Oinarri hori hartuta, ikaskuntza eta berrikuntza sustatzeko baldintzak sortu ahal izateko erregioek duten potentzialaren metafora gisa erabiltzen da eredu hori (Asheim, 1996; Florida, 1995; Morgan, 1997; Hassink, 2001).

Florida-ri (1995) jarraikiz erregio horiek definitzean esan dezakegu erregio horiek ezagutzak eta ideiak biltzeko edo gordetzeko gai direla eta ezagutzaren, ideien eta ikaskuntzaren fluxua ahalbidetzen duten azpiegituren azpiko giroa eskaintzen dutela. Honela labur daitezke erregio horien ezaugarri garrantzitsuenak: i) ezagutzen sorreran eta etengabeko hobekuntzan oinarrituriko lehiakortasuna; ii) ezagutzan oinarrituriko ekoizpen-sistemak, etengabeko sorkuntza, alegia; ezagutza balio-iturri gisa eta berrikuntzaren eta ekoizpenaren arteko sintesia; iii) enpresa-sareak barnean hartuko dituen industria-egitura eta hornitzaile-sistema berrikuntza-iturri gisa; iv) giza azpiegitura, langile kualifikatuak, giza baliabideen etengabeko hobekuntza, hezkuntza eta etengabeko prestakuntza; v) azpiegitura fisikoa eta komunikazio-azpiegitura, ikuspegi

globalekoa eta datuen trukea ahalbidetuko duena; eta vi) elkarrekiko mendekotasunean oinarrituriko industria-gobernantzarako sistema bat, sareko antolamendua eta arau-marko malgua.

Ikus daitekeenez, eredu hau Erregioko Berrikuntza Sistemen bilakaera da. Hala eta guztiz ere, eta gai horren inguruan dagoen eztabaida kontuan hartuta (Hassink, 2007), bereizketa egiteko hainbat zehaztapen argitu behar dira. Alde batetik, Eregioko Berrikuntza Sistemen ereduak lurralde bateko eragileen arteko elkar ekintzak ditu ardatz, eta eredu honek, berriz, espazioaren garapena lurraldeko erakunde eta instituzioen egokitzeko gaitasunari lotzen dio (Florida, 1995). Gainera, *Learning Regions* eredu honek lerratze normatibo handiagoa du, eta erakundeek interakziorako baldintzak ahalbidetzen duten eginkizunean eta laguntza-politiketan ardatzen da. Azkenik, berrikuntzan edo ikaskuntzan azpimarra jartzeak hainbat joera eragiten ditu; lehenengoa, aldaketa tekniko, antolakuntzako eta sozialaren prozesuaren emaitza da, eta bigarrena, erakundeen iraganeko akatsetatik ikasi eta, horrela, testuinguru sozio-instituzionalak erabat zehazturiko garapena saihesteari dagokio (Hassink, 2001).

## **5.2. Lurralde-ereduak garapen endogenoko prozesuetara egokitzeko gaitasuna tokiko mailan**

Atal honen xedea da aztertzea aurkezten diren lurralde-ereduak zein neurritan egokitzen diren garapen endogenoko prozesuen beharrian operatibo eta analitikoetara tokiko mailan. Horretarako bi ariketa egingo ditugu: lehenik eta behin, aztertu egingo dugu ea ereduak bakoitza laugarren kapituluko 4.3. atalaren hasieran jasotzen den Tödtling-ek (2011) proposaturiko garapen endogenoaren paradigmaren ezaugarri nagusietako bakoitzari egokitzen zaion; eta, bigarrenik, eredu bakoitzak eskaintzen duen kontzeptu-eskemak (elementuak, prozesuak...) bigarren kapituluko 2.3.2. atalean jasotako tokiko mailako errealitatearekin, bere gabezi eta indarguneekin, duen koherentzia maila aztertuko dugu.

Garapen endogenoaren ezaugarri nagusiekiko egokitzapen mailari buruzko lehen azterketari dagokionez, ikusi dugu eredu gehienek ez dutela interesik edo oso interes txikia dutela lurraldeko komunitateen bizi-kalitatearen dimentsio ez ekonomikoak txertatzeko (5.1. Taulako i. elementua). Ia denek enpresa mailako jarrera lehiakorra hobetzearen dimentsio ekonomikoan zentratutako joera dute. Horren ildoan, instituzioak eta alderdi sozial eta kulturalak (vii. elementua) aintzat hartzeak izaera instrumentala du (Moulaert & Sekia, 2003). Lurralde-garapenerako dimentsio askotako ikuspegia hartzeko, lurralde-ereduek txertatu egin beharko lukete komunitatearen ontologia eta berrikuntzaren dimentsio askotako ikuspena; zeinetan, komunitatea eta garapen-eragileek hainbat logikari jarraitzen dieten arren, kulturaren ikuspegitik elkarri lotuta dauden (Moulaert & Nussbaumer, 2002).

**5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa**

Taula 5-1. Garapen endogenoaren ezaugarrien txertaketa maila lurralde-ereduetan.

Garapen elementuak	endogenoaren	Industria-Barrutia	Ingurune Berritzailea	Lurralde-Klusterra	Erregioko Berrikuntza Sistema	Learning Region
i.) Ekonomia-, gizarte- eta ingurumen-helburuak harmonizatu.		Baxua	Baxua	Baxua	Baxua	Baxua
ii) Indar endogenoak mobilizatu eta aktibatu.		Altua	Altua	Bitartekoa	Altua	Altua
iii) Tokiko administrazio eta eragileen kontrola.		Bitartekoa	Altua	Baxua	Altua	Bitartekoa
iv) Sektore anitzeko ikuspegia.		Baxua	Bitartekoa	Baxua	Bitartekoa	Bitartekoa
v.a) ETEen posizionamendu estrategikoaren hobekuntza bektorea.		Bitartekoa	Baxua	Bitartekoa	Baxua	Baxua
v.b) Ekintzaitza bektorea.		Bitartekoa	Baxua	Bitartekoa	Baxua	Baxua
vi) Berrikuntza bektorea.		Bitartekoa	Altua	Altua	Altua	Altua
vii) Instituzio-, kultur- eta gizarte-faktoreak abantaila lehiakorren iturri bezala.		Altua	Altua	Altua	Altua	Altua

Iturria: Norberak eginda, (Moulaert & Sekia, 2003) eta (Tödtling, 2011) lanetan oinarrituta.

Bost lurralde-ereduek balioetsi egiten dute gaitasun, faktore edo indar endogenoetan oinarritzearen premia (ii elementua). Hala ere, input endogenoak (baliabide naturalak, giza baliabideak, enpresa-esperientziak, industria-egitura, formazio teknikoa...) definitzeko modu tekniko-ekonomikoa lehenetsi egiten dute, gizarte harremanak, ehun sozio-kulturala edo talde sozialen ahalduntzea kontuan hartzen dituzten ikuspegi zabalagoen aurretik.

Beste alde batetik, garapen-faktore endogeno eta exogenoen konbinazioari, hau da, indar globalizatzaileek ezarritako eskakizun funtzionalen eta ekoizpen- eta merkataritza-egiturari eta inguruarekiko harreman motari dagokienez lurraldeak dituen nahien konbinazioari dagokionez, bi muturren artean mugitzen dira ereduak: orientazio propioz jantziriko politikak gauzatzeko autosufizientzia, eta aukera propioak eraikitze eta erabiltzearekiko ikuspegi erabat ezkorra, saiakerak bertan behera uztea dakarrena. Joratu ditugun lurralde-ereduetan, tokiko garapenaren orientazioak determinismo ekonomiko handia du, eta hazkunde-irudi dominanteen erreferentzia du (goi-mailako teknologiako ekoizpena, ekoizpenerako zerbitzu berriak, kapitalaren erabilera tinkoko jardura kulturalak...). Osagai endogeno nagusia, modu exogenoan ezarri edo inspirarazitako hazkunde ekonomikoko helburuak lortzeko antolamendu-egitura eta giza baliabideak ekoizteko gaitasuna da. Horrela, eredu horietan, bestelako dinamika instituzional batzuk kanpo geratzen dira edo gutxietsiak; kudeaketa parte-hartzailea, oinarritzko beharizanen zehaztapena eta gobernu-sistemetak behetik gorako berrikuntzak, kasu; bai eta merkaturan zentralitatearik ez duten ekonomiaren parte batzuk ere.

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

Lurraldeko eragileek eta, bereziki, administrazio publikoek (iii elementua) betetzen duten kontrol mailari dagokionez, hainbat intentsitate daude. Industria-Barrutia, Klusterra eta, hein txikiagoan, Ingurune Berritzailea erduetan bektore berritzaileari loturiko enpresa-kideen eta erakundeen arteko lankidetzaren alde jotzen da. Erregioiko Berrikuntza Sistemetan eta Ikasbidean dauden Erregioen erduetan, Administrazio Publikoek indartutako lankidetzaren alde egiten da. Klusterretan, administrazio publikoaren eginkizuna katalizatzailea da hasieran, eta geroago, elkarre horietan adostutako ekimen eta jardueraren aldekoa. Eginkizuna ez da hain tinkoa bultzada pribatuaren ahaleginaren emaitza diren klusterretan. Gainera, parte hartzen duten eragileak dira soilik merkataritzako, berrikuntzako eta laguntza-zerbitzuen arazoak direla eta, aurretiazko loturak edo lotura potentzialak eskaintzen dituztenak. Industria-Barrutietan, enpresa-espezializazioko bat-bateko prozesuen emaitza izanik ere, botere publikoek ingurua ahalbidetzeko eta hobetzeko eginkizuna betetzen dute (Leon, 1992; Sforzi, 1990; Becattini, 1992). Gainerako erduetan, berrikuntzara bideratuta daudenez, tokiko eragileak eta administrazio publikoak sartzen dira, eta eginkizun esplizitu eta tinkoagoa dute Erregioiko Berrikuntza Sistemetan erduetan (Edquist & Johnson, 1997) eta Ingurune Berritzaileen proposamen berrietan (Coppin, 2002); baina ikuspegi lagungarriarekin, ikaskuntza prozesua eta berrikuntza interaktiboa sustatuko dituen kapital soziala sortzera bideratua.

Garapen endogenoaren (iv. elementua) paradigmatik babeste dituen sektore anitzeko eta balio-kateak eraikitzeke politikei dagokienez (Albuquerque, 2012), erdu gehienek sektoreaniztasun mugatua izan ohi dute; alde batetik, balio-katean lotuta dauden jardueraren gainean lantzen direlako –Industria-Barrutien eta Klusterren kasuetan bezala–, eta bestetik industria-eremuan eta horri loturiko jardueretan zentratzen direlako, berrikuntzara bideratutako ereduak, kasu.

Azkenik, garapen endogenoko esperientziatiko –hots, enpresek merkaturatu duten posizio estrategikoa hobetzeko prozesuak, ekintzailatza modu guztiak eta berrikuntza-prozesuak (v.a, v.b eta vi. elementuak hurrenez hurren) – jardueraren eta esku-hartze bektore nagusiei dagokienez, ereduak prozesu horien gaineko esku-hartzea modu desberdinean txertatzen dute. Berrikuntzan zentratuta dauden hiru erduetan arreta gutxi eskaini ohi zaie egiturazko hobekuntza prozesuei eta ekintzailatza prozesuei, berrikuntzari estu loturik ez badaude. Industria-Barrutiek eta Klusterrek, aldiz, modu zabal eta osoagoan jarduten dute enpresaren kudeaketan eta lehiakortasunean esku hartzen duten alderdi desberdinetan (kudeaketa estrategikoa edo aurreratua, ekoizpenaren eta giza baliabideen antolamendua, merkataritza arloa, nazioartekotzea, kalitatea, finantza-arloa, erantzukizun soziala, ingurumenaren kudeaketa, berrikuntza teknologikoa...), baina modu desberdinean, enpresa handi edo ertainak direnean, edo mikroenpresa eta enpresa txikiak direnean.

Ekintzailatzari dagokienez, berrikuntzan zentratutako ereduak modu mugatzailean eta berrikuntza teknologikoko prozesuetara mugatuta hartzen dute kontuan

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoak

---

funtzio hori (*spin-off* eta *start-up* izenekoek<sup>26</sup>, kasu). Bestelako modalitate batzuk apenas lantzen dira; intra-ekintzailtza, inter-ekintzailtza, ekintzailtza soziala edo komunitarioa, ekintzailtza publikoa eta ekintzailtza klasikoa, norbanakoarena edo kolektiboa.

Orain arte ikusi izan dugu lurralde eredu horiek ez diotela ekiten -edo ez behar bezala, behintzat- garapen endogenoaren paradigmatarako funtsezkoak diren elementuei. Jarraian, bigarren analisi honetan, eredu horiek tokiko mailara egokitzeko duten gaitasun espezifikoak aztertuko dugu, erregio mailarekin dituzten desberdintasunak kontuan hartuta. 5.2. Taulan eredu bakoitzaren egokitzeko gaitasuna neurtzeko faktoreak jaso dira. Gogoratu, tokiko eskalaren gabezien artean honakoak aipatzen genituen: i) Masa kritiko falta eta elementu klabeen gabezia hainbat politika sistemiko bultzatzerako orduan; ii) udalek eta eskualde mailako erakundeek (mankomunitateak, partzuergoak...) legez formalki aitortua izan arren sustapen ekonomikoa bultzatzeko eskuduntza horren gauzapena ez dago zehaztua; eta iii) udalek ez dituzte baliabide finantzario egonkorrik sustapen ekonomikorako. Bestalde, indar-gune edo potentzialtasunei dagokionez, herri edo eskualde mailako lurraldeek erregio edo estatu mailan ez dituzten edo lantzeko zailagoak diren gaitasun batzuk dituztela genioen, horien artean, i) analisi, identifikazio eta prospektiba gaitasunak; ii) tokiko indar eta baliabide endogenoak aktibatze eta erabiltzeko gaitasuna; iii) identitate sendoak, konfiantza, kolaborazioa, kapital soziala, sareak, *learning* eta berrikuntza prozesuak, ekintzailtza dinamikak eraikitze gaitasunak; iv) eragileen artean motibazioa bideratzeko, estrategia edo garapen ildo zehaztutara lerrokatze, engaiamenduak indartzeko, adostasunak lortzeko, gizarte-kohesioa hobetzeko tresna ez ekonomikoak artikulatzeko gaitasunak, ohiko pizgarri ekonomikoen (diru-laguntzak, aholkularitza zerbitzuak...) osagarri izan daitezkeenak; eta v) objektiboki pentsamendu ideologiko ezberdinetako alderdi politiko eta eragileen artean adostasunak lortzea objektiboki errazagoa da.

Bigarren analisi honekin hasiz, Industria-Barrutiaren eta Klusterren ereduak eskualde mailan orokortzea zaila da; izan ere, eskualde gehienetan ezin dira identifikatu jarduera-adar bakar bat edota albotako enpresen aglomerazioak, eta are gutxiago elkarren arteko lankidetzak maila adierazgarria izaten dutenak (Aranguren, Azpiazu, Larrea, Murciego, & Wilson, 2011). Industria-Barrutien beste mugapen espezifiko bat da atxikiriko enpresa txiki eta ertainen (ETE) espezializazio malguko antolamendu moduak ere ezin direla orokorrean hartu.

Gure inguruan, klusterrak arlo publikoak bultzatuta garatu dira batik bat, eta oso lotura handia dute Europar Batasunetik bultzatzen diren erregio mailako industria-

---

<sup>26</sup> *Spin-off*: Aurreko beste baten luzapen gisa sortutako proiektua. Adibidez, beste enpresa batetik sortutako enpresa bat, banaketa subsidiario bat edo enpresako sail bat bereiziz, bere kabuz enpresa bihurtzeko. Edo ikerketa-zentro bateko (unibertsitate...) kideek osatutako enpresa berri bat.

*Start-up*: Enpresa sortu berriak, normalean ekintzaile batek edo gehiagok sortuak, oinarri teknologiko berritzaile oinarrituak, eta, ustez, azkar hazteko gaitasun handia dutenak.

## 5. Kapituluua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

politikekin eta enpresak sustatzeko politikekin (EU Commission, 2002). Jakina, udalerriek eta eskualdeek ez dute halako politika motak ezartzeko eskumenik, ez behar besteko finantza-ahalmenik ere. Beste alde batetik, sektoreko klusterren osieran oso eginkizun garrantzitsua dute enpresa handi eta ertainek, eta bestelako instituzio eta erakundeen parte-hartzearekin osatzen dira: aholkularitzak, zerbitzu aurreratuak, ikerketa- eta prestakuntza-zentroak, laborategiak... (Aragón, Aranguren, & Iturrioz, 2010). Ondorioz, beraz, eskualdeek ez dute bere baitan klusterrak eratze beharrezkoak diren enpresa-eragile, ez eragile osagarririk edukitzeko beharrezko masa kritikorik.

Berrikuntzari emanda dauden ereduak ezin dira tokiko mailan orokortzat jo; eskualde guztiek ez dituztelako ikaskuntzarako edo berrikuntzarako ahalegina egiteko baldintzak edo oinarriak betetzen. Izan ere, oso eskualde gutxitan metatzen dira enpresa berritzaileak, eta daudenean, ez dira asko. Errealitate horren aurrean, garapen endogenoaren paradigmatik ikasteko gaitasunak hobetu eta eragileen arteko interakzioarako eta lankidetzarako beharrezko baldintza instituzionalak sortzeko gonbidapena sendotzen duten aukerak eskaintzen ditu; hala nola, enpresa-kudeaketa hobetzea, mikro-ETEen arteko lankidetzak merkaturatzeko egitura-ahultasunak gutxitzeko, inbertsioa..., ekintzaitza mota oro sustatzeko, arreta gutxien jaso duten sektoreetan balio-kateak sortzeko, tokiko merkataritza bultzatzeko esperientziak, lurraldearekiko konpromisoa eta identitatea indartzeko, inbertsio autozentratua, goragoko mailetako administrazio publikoarengan legezko presioa egiteko.... Hala ere, jarduera-ildo horietako asko berrikuntza (instituzionala, soziala, antolamendukoa...) berbaren baitan multzokatzeko joera badago, eredu horien egokitasuna babesteko. Gure iritziz, ordea, hobe da berrikuntza, eta horrekin, Ingurune Berritzaileei, Berrikuntza Sistemai eta *Learning regions* izenekoei buruzko literatura ia dena, aldaketa teknologikoari lotzea. Bi arrazoi ditugu horretarako: alde batetik, berrikuntza mota bakoitzaren izaera, iturriak, sortze-prozesuak, erritmoak eta balioztatze moduak (merkatua, ustiapen-errentagarritasuna, laneko harremanak, legitimazio soziala...) desberdinak direlako; eta beste aldetik, berrikuntza bat merkatuan txertatzeak (berrikuntza zentzu schumpeteriarrean) gaitasun eta prozesu ezberdinak eskatzen ditu jada beste lurralde batzuetan izan badiren produktu edo prozesuak tokiko enpresetan edo merkatuan txertatzearekin alderatuta (hedapena zentzu schumpeteriarrean).

Berrikuntzako lurralde-eredu guztien artean, Erregioko Berrikuntza Sistemetan egingo dugu etena; operatibaren ikuspegitik, modelizazio egokiena dutelako. Sistema horiek, definiziorik hedatuenean, hiru azpi-sistemaz osatuta daude: ezagutzaren sorkuntza-sistema, ezagutzaren ustiapen sistema eta sistema soziopolitiko instituzionala (Tödtling & Tripl, 2005). Espazio-sistematzat hartzeko, orobat, multzoak instituzioak eta gobernu-politiko auto-erreproduzitzeko gaitasuna behar du; halaber, barnealdearen eta kanpoaldearen arteko bereizketari eusteko gaitasuna ere bai (Navarro, 2009). Udalerri eta eskualdeen kasuan, aldiz, oso zaila da kooperazioaren inguruan elkarri loturiko enpresa berritzaileen behar besteko masa kritikoa edukitzea ez ezik, eredu horrek beharrezko definiziorako eta denboran berregiteko eskatzen dituen zentro teknologikoak,



## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

formazio-zentroak, finantzaketarako erakundeak, aholkularitza eta ingeniari-tza teknologikoak edukitzea ere.

Egile batzuek erregioek sistemak sortzeko duten gaitasuna zalantzan jarri dute, (Bathelt, 2002; Lorentzen, 2007), baina beste alde batetik, badago Erregioko Berrikuntza Sistema baten betekizunak leuntzeko joera bat ere, eredu hori udal-erri edo eskualde-eremura egokitzea ahalbidetzeko. Azken kasu horretan, eredu hartzen dituzte tokiko mailako oso kasu bereziak eta orokortzen oso zailak, hala nola, New Yorkeko Garment barrutia (Rantisi, 2002) edo Montrealgo industria mediatikoa (Tremblay, Fontan, Klein, & Bordeleau, 2002). Beste alde batetik, adierazi diren gabeziak ordeztzeko, kanpoko erakunde eta enpresekiko lankidetzak sareak eta eskualdeko sistematik kanpo sortutako ezagutza barneratzeko gaitasuna gehitzen zaizkio ereduari (Archibugi, Howells, & Michie, 1999). Hala ere, esan behar da, literaturak ingurunera eta beste sistema batzuetara zabalik dauden sistematzat hartu izan dituela eredu horiek lehenengo proposamenetatik bertatik (Tödtling & Kaufmann, 1999). Azkenik, zenbait eskualdetan, eskualdeetako garapen-agentzien laguntzari edo haien interfaze-zerbitzuei esker, enpresen eta ezagutza sortzeko azpi-sistemako erakundeak (esaterako, eskualdeak kokatuta dauden Lanbide Heziketako zentroak edo teknologia-zentroak) arteko lankidetzak eta ikaskuntza harremanak sortzen diren arren, gure ustez, oso gutxitan har daitezke esperientzia horiek lurralde bateko berrikuntza sistematzat. Baieztapen hori egiteko arrazoia da, normalean, esperientzia horiek enpresa gutxiaren artean gertatzen direla eta jardueraren adar baten edo gutxi batzuen barruan; eta gainera, tokiko agintariak ez dute izaten zientzia eta teknologia, berrikuntza edo hezkuntzarako politika publikoak lantzeko, zuzentzeko eta haiei eusteko behar den tresnarik. Beste kontu bat da eskualdeek Sistema horietan sortzen diren dinamika baliotsuak errepikatze edo moldatzeko ahalegina egitea; hala nola, zenbait eragileren arteko elkarreraginak, azpiegitura fisiko edo teknologikoen instalazioak, edo tokiko eragilearen artean ikasteko eta ezagutza sortzeko gaitasuna sendotzea edo hedatzea.

Ondorio gisa esan dezakegu garapen eta berrikuntzako lurralde-eredu horietako bat ere ez dela, oro har, tokiko edo eskualdeko mailan egokitzekoa. Hala ere, hainbat proposamen eta elementu baliagarri eta emankorrak dituzte garapen endogenoko tokiko estrategietan txerta daitezkeenak (ikus 5.2. Taula). Gainera, erabilgarri diren elementu horiek eta garapen endogenoaren paradigmatikoen ezaugarriekin alderatuz identifikatu ditugun gabeziekin eta hutsekin batera landuta, oso lagungarriak izan daitezke tokiko mailako garapen endogenoko esperientziak ulertzen eta sustatzen balio dezakeen kontzeptu-eskema analitiko eta operatiboa lantzeko.

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

Taula 5-2. Lurralde-ereduak tokiko eskalara egokitzeko faktoreak.

Lurralde-Eredua	Mugak	Elementu aprobetxagarriak
Industria-Barrutia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekoizpen-egitura espezializatua eta Enpresa Txiki eta Ertainena (ETE) ezin dira orokortu.</li> <li>• Ekoizpen-antolaketa ezin da orokortu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehiaren eta lankidetzaren arteko konbinazioaren bideragarritasuna eta haren abantailak (lokalizazio kanpokotasun dinamikoa eta estatikoak, espezializazio malguaren abantailak, transakzio-kostuak...).</li> <li>• ETEen ahultasunak gainditzeko eta bestelako lankidetzak-ereduak.</li> <li>• Enpresa-kudeaketaren ikuspegi zabala (berrikuntzara mugatu gabe).</li> <li>• Faktore instituzionalak, sozialak eta kulturalak eta enpresaz kanpoko eragileak sartzea. Erregulazio modua.</li> </ul>
Lurralde-Klusteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oso gutxitan izaten da eskualde batek halako elkarrekin eratzeko adinako masa kritikoa. Eskala handiagoa behar da. Praktikan, autonomia erkidego mailan.</li> <li>• Administrazio publikoaren laguntza handia eta industria-politikarekin harreman estua izatea eskatzen du, eskualdeek eskaini ezin dutena.</li> <li>• Laguntza-elementurik ez izatea (unibertsitatea, zentro teknologikoa...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elkartzearen abantailak.</li> <li>• Kanpokotasun dinamikoen eginkizuna.</li> <li>• Enpresen posizionamendu estrategikoa hobetzeko faktoreen ikuspegi zabalagoa, berrikuntzaz haratago.</li> </ul>
Ingurune Berritzailea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ezin da orokortu, eskualde guztiek ez baitituzte beharrezko gaitasun eta baldintzak, ezta behar adina enpresa berritzaile ere.</li> <li>• Batez ere berrikuntzan oinarritzen denez, ez du bestelako prozesurik kontuan hartzen.</li> <li>• Eskualdeetan ez dago eragile jakinik (unibertsitateak...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enpresa-berrikuntza bultzatzeko baldintzak sortzeko aukera euskarri-espazioetatik.</li> <li>• Ikaskuntza-prozesuen eta harreman-kapitalaren garrantzia.</li> <li>• Faktore instituzionalek agenteen portaeran duten eragina.</li> </ul>
Erregioko Berrikuntza Sistema eta <i>Learning Region</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingurune Berritzailearen berberak.</li> <li>• Berrikuntza eta zientzia eta teknologia sustatzeko erregio-politikekiko lotura. Eskualdeek ez dute gaitasunik.</li> <li>• Eskualde askotan ez dago ezagutza sortzeko azpisistemarik.</li> <li>• Finantzaketarako tresnarik ez izatea (arrisku-kapitaleko edo elkarren bermerako sozietateak, <i>business angels</i>...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesu berritzailearen eredu interaktiboa eta ebolutiboa, ikaskuntza- eta berrikuntza-iturriak aberasten dituen (<i>learning by doing, by using, by interacting</i>).</li> <li>• Berrikuntza-prozesuak lurraldean sustraitzea.</li> <li>• STI eta DUI moten arteko bereizketa, berrikuntza sektore helduetan zein zientzian aurreratuta ez dauden lurraldeetan zabaltzeko aukera ematen duena.</li> <li>• Ezagutza tazitua eta kodetua konbinatzearen eta horrek hurbiltasun-mota ezberdinekiko duen loturaren garrantzia. Kapital sozialaren eginkizuna sareetan.</li> <li>• Ikasteko eta xurgatzeko gaitasunei buruzko ikuspegia, beste gaitasun dinamikoa batzuetara zabal daitekeena (sareak eta erlazioak sortzeko gaitasunak; bisio- eta lidergo-gaitasun estrategikoa).</li> <li>• Enpresen arteko eta enpresaz kanpoko harremanen modalitateak zabaltzea, abantailak sortzen dituztenak.</li> <li>• Azpisistemen arteko eta sistemaren eta ingurunearen arteko gobernantza. Gobernantza multieskalarra.</li> <li>• Esku-hartze publikoa legitimatzea garapenerako lurralde-estrategietan.</li> </ul>

Iturria: Norberak eginda.

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoak

---

Aztertu ditugun lurralde-eredu horietatik tokiko eskalara egokitu daitezkeen elementu baliagarrien artean, interakzioaren, lankidetzaren eta saretzearen abantailak jasotzen dituzte eredu guztiek. Forma espezifiko edo orokorragoan, enpresa isolatuaren ikuspegia gaindituta, abantaila horien iturriak azaltzen dituzte, hala nola, lokalizazio kanpokotasun dinamiko eta estatikoak, espezializazio malguaren abantailak, transakzio-kostuen murriztea, enpresa txiki eta ertainen ahultasunak gainditzeko bidea... Azterketa enpirikoek erakusten dute esparru ezberdinetan lehiaren eta lankidetzaren arteko konbinazioaren bideragarritasuna, eta harreman modalitateak ez direla mugatzen enpresen artekoetara, erakunde publikoak, unibertsitateak, teknologia-zentroak eta bestelakoak ere barneratu behar direla ere. Dinamika horien sorreran eta egonkortasunean kapital sozialaren eginkizuna funtsezkoa bezala aitortzen da.

Berrikuntza elementu gakoa bilakatu den garaiotan, prozesu horren konplexutasuna ezagutzeko tresnak eskaini digute, hala nola, prozesu berritzailearen eredu interaktiboa eta ebolutiboa. Ezagutzan aurrera egin ahala, prozesu horretan politiken bitartez eragiteko aukerak zabaltzen dira, baita ikaskuntza- eta berrikuntza-iturriak aberastu ere (*learning by doing, by using, by interacting*). Ezagutza tazitua eta kodetua ezberdintzearen eta konbinatzearen ulermenak, Boschma-ek (2005) adierazitako gertutasun moten zeregina indartu egin du, baita hainbat berrikuntza prozesu hein handiago edo txikiago batean lurraldean sustraituta egon daitezkeela jakitun indar endogenoak identifikatzeko eta aktibatzeo aukerak zabaltzeko ere. Are gehiago, Erregioko Berrikuntza Sistemen ikerketetan identifikatu diren STI eta DUI izeneko muturreko prototipoen arteko bereizketa, sektore helduetan zein zientzian aurreratuta ez dauden lurraldeetan berrikuntza zabaltzeko aukera ematen du. Ideia horiek guztiek hauspotu egin dituzte erakunde publikoetatik edo euskarri-espazio deitutakotik enpresa-berrikuntza bultzatzeko interbentzio politikoak.

Baina berrikuntzaz haratago, hainbat lurralde-ereduek enpresen posizionamendu estrategikoa edo lehiakortasuna hobetzeko beste faktore batzuk ere kontsideratzen dituzte enpresa-kudeaketaren ikuspegi zabalago batean, hala nola, enpresen arteko lehia eta lankidetzaren konbinaketa, kanpokotasun ez teknologikoak, ekoizpenaren eta lanaren antolaketa ereduak, enpresa kudeaketa eraginkorra eta estrategikoa, kalitatean, malgutasunean, diferentziazioan eta lan kualifikatuan oinarritako abantaila lehiakorrak... Hala ere, berrikuntzan zentratutako lurralde-ereduek landutako ikasteko eta ezagutza xurgatzeko gaitasunei buruzko ikuspegia, enpresaren eta lurraldearen beste gaitasun dinamiko batzuetara ere zabal daiteke, esate baterako, sareak eta erlazioak sortzeko gaitasunak edo bisio- eta lidergo-gaitasun estrategikoak.

Prozesu horietan guztietan, lurralde-eredu gehienek onartzen dute faktore instituzionalak, sozialak eta kulturalen eragina, bai agenteen portaeran, bai garapen esperientziaren konformazioan eta erregulazioan. Enpresak eta enpresa ez diren eragileen arteko sare ahul edo sendoen egonkortzean oinarritzen direnez proposamen gehienak, ezinbestez sare horien edo egon daitezkeen azpisistemen funtzionamendua gidatu eta arautuko duen gobernantza planteamenduak garrantzia hartzen du, bai tokiko eragileen artean, bai beste eskala batzuekin erregulatuko duen gobernantza multieskalarra. Ez da

aipatu behar esandako guztiak justifikatu eta legitimatu egiten duela erakunde publikoen interbentzioa garapen ekonomikoaren sustapenean.

### **5.3. Marko operatibo eta analitikoa: Tokiko Garapen Sistema Irekiak**

Jarraian tokiko eskalan paradigma endogenoari jarraiki garapen ekonomikoko esperientziak sortzeko, interpretatzeko eta aztertze marko kontzeptual bat proposatuko dugu, neurri handi batean orain arte landutako edukietan oinarrituta dagoena eta gure ingurunean antzemandako errealitateak erakusten digun ezagutza enpirikoko elementuekin ere elikatua dagoena. Proposatutako marko kontzeptuala 'Tokiko Garapen Sistema Irekiak' bezala izendatu dugu.

Edozein sistemak bezala, mota ezberdineko osagai artikulatuez (erakundeak, instituzioak...) osaturiko multzo batek hainbat funtzio edo prozesu jakin betetzen ditu. Sistema batean osotasunak zatien izaera zehazten du eta osotasuna zatien batura soila baino gehiago da. Hau da, zatiak ezin dira ulertu modu isolatuan aztertzen badira, elkarren artean modu dinamikoan erlazionatuta daudelako. Multzo horretako elementuen artean modu ezberdinetako harremanak ezartzen dira eta bere funtzionamendua modu diseinatu, kontziente edo koherentean gerta daiteke edo ez. Bestalde, gainerako elementuetatik edo ingurunetik bereizten dituzten mugak dituzte (Edquist, 2005), eta ingurunearekin interakzio harreman zehatzak erakusten ditu (Cooke, 1998). Azkenik, sistema batek gai izan behar du bere oinarritzko egitura erreproduzitzeko eta bere barrualdea eta kanpoaldea modu aktiboan bereizteko (Bathelt, 2003).

#### **5.3.1. Tokiko Garapen Sistema Irekien funtsa eta ezaugarritzea**

Lehen azpiatal honetan Tokiko Garapen Sistema Irekia ezaugarrituko dugu, bere jomuga, mugatze irizpideak, irekitasuna eta landu beharreko gaitasun dinamiko orokorrak azalduz. Sistema horien funtsa eta ezaugarritzerako ideia nagusiak 5.3. Taulan jasotzen dira modu laburrean eta lantzen diren ideietan sakontzeko tesi honetarako zein ataletara jo daitekeen ere azaltzen da.

Sistema orok du jomuga edo helburu bat, hots, bere burua nola egituratzen den eta nola funtzionatzen duen arautzen duen emaitza desiratu bat. Lerro hauetan proposatzen dugun sistema teoriko honen jomuga tokiko eskala duen lurraldeetan garapena sustatzea da. Lehen irizpide bezala, jomuga horrek definituko du zein elementu eta prozesu kontuan hartuko ditugun marko analitiko honetan. Laugarren kapituluaren sarreran azaldu bezala garapenaren kontzeptua edo edukia denboran eta geografikoki aldakorra da. Bestalde, hazkunde ekonomikora mugatzen zen kontzepzioa gainditua izan da eta gaur egun kezka sozial, ekologiko, politiko, kulturalak eta bestelakoak barneratzen ditu. Garapenaren

## 5. Kapituluua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

esanahia dimentsio anitzekoa baldin bada ere, proposatzera goazen marko kontzeptual sistemikoak bultzada endogenotik jarduera ekonomiko produktiboen sustapena izango du jomuga, hau da, errentaren lehen mailako sormena edo errentaren fluxu zirkularren handitzea. Sistema honek, hortaz, ez ditu agortzen edo barne biltzen garapenaren dimentsio guztiak, ongizate zerbitzuekin, ingurumenarekin, kulturarekin, immigrazioarekin, etxebizitzarekin, hezkuntzarekin edota osasunarekin lotutako jarduerak bideratzen dituzten eragile eta prozesu ugari badaudelako sistema honetatik kanpo. Baina marko analitiko honetan garapenaren oinarri materiala eta ekonomikoa azpimarratu nahi dugu (Vázquez Barquero, 2007a). Hala eta guztiz ere, ingurumenari, ongizateari edota kulturari loturiko irizpideak ere barnera daitezke sustapen produktiborako ekintza zehatzetan, eta aipaturiko arloetan eragiteko enpresa-entitateen eraikuntza eta jarduera produktibo berrien sorrera ekar dezake. Dimentsioen arteko mugak lausoak dira, baina ardatz egituratzailea jarduera produktiboen sustapena da gure proposamenean. Garapenaren bektoreak lekuan leku definitu eta erabakitzen dira. Toki batzuetan enplegua eta sare produktiboa hedatzea eta sendotzea izan daiteke; beste batzuetan espezifikagoa, lehen sektorearen indartzea kasu; beste leku batzuetan mugikortasuna (Mendiola & González, 2018) edota hirugarren adinerako zaintza zerbitzuak eskaintzea, tokiko kultura sustatzea, immigrazioaren fenomenoari aurre egitea... Hemen egiten den marko kontzeptualaren eskaintza batez ere lehen motako egoerei erantzuteko da, alegia, enplegua eta sare produktiboa hedatzea eta sendotzea. Boisier-en (2003b) ideiak erabilia esanda, sistema honetan azalaraztea bilatzen den propietate emergentea errentaren sorrera eta fluxu zirkularra handitzea ahalbidetuko duen ehun produktiboaren sustapena da.

Sistema honetan barneratuko diren elementuak hautatzerako orduan, jomugaz gain, erabiliko den bigarren irizpidea geografikoa da. Sistemaren mugak tokiko eskalan kokatzen dira. 2.3.2. atalean adierazi bezala, tokiko eskalan udalerriak, hiriak, auzoak eta administratiboki aldakorak diren eskualdeak koka ditzakegu. Eskalen teoriaren ekarpen nagusiak azaltzerakoan esan bezala (Peck, 2002), eskalak sozialki eraikitzen dira eta denboran zehar aldatu daitezke. Boluntarioki parte hartzera erabaki duten eragileek beraiek (udalerriak batez ere) definituko dute beraien garapen esperientziaren eremu geografikoa. Modu horretan, Lipietz-en (2003) terminologia erabilia, berezko espazioa (*space-in-itself*) berekiko espazioan (*space-for-itself*) bilakatuko da, egitasmo soziopolitiko definitzaile, mugatzaile eta mobilizagarri baten inguruan lurralde zehatz batentzat helburu estrategiko batzuk definituz eta landuz. Erregioen definizioan gertatu bezala (Cooke, De Laurentis, Tödtling, & Tripl, 2007), tokiko eskalan ere irizpide administratiboa azpimarratuko dugu, izan ere lurralde zehatzean garapen ekonomikoa bultzatzeko gaitasun administratiboa abiapuntu ezinbestekoa baita. Irizpide horrek ez du gutxien lurralde identitatea sortzeko edo sendotzeko, edota jarduera ekonomikoaren leku espezifikoa kudeaketa, arauketa eta gobernantza ekonomikorako unitate “natural” gisa definitzeko eta mugatzeko eraketa diskurtsiboen garrantzia (Jessop, 1997), ez eta imajinario kolektibo eta espaziala gorpuzteko ematen diren prozesu sozial, politiko eta komunikatiboak.

## 5. Kapituluia. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoak

Bestalde, espazio geografikoarekiko erabiliko dugun ikuspegiak baztertu eta gainditu egiten du baliabideak eta prozesu sozialak jasotzen dituen edukiontzi fisiko soilaren ulerkera. Instituzionalismo Berriaren (Amin & Thrift, 1994a; Brenner, 1999a) eta Garapen Endogenoaren Paradigmaren ekarpenak (Albuquerque, 1997; Vázquez Barquero, 1999a) gure eginez, lurraldea garapen ekonomikorako garrantzitsuak diren eremuetan (berrikuntza gaitasuna, enpresen lehiakortasuna, aktoreen arteko sinergiak artikulatzeko aukerak...) eragiteko ahalmena duen eraikuntza sozial dinamiko eta aldakor bezala eta eraldaketarako aktore bezala kontsideratuko dugu. Garapen helburu hori lortzera bidean, instrumentala zaion sistema propio bat artikulatzen duen prozesuaren bidez, aktore eraldatzailean bilakatzen da lurraldea. Zentzu horretan tokiko dinamika ekonomikoa eragiteko prozesuan boluntarioki parte hartzea erabaki duten eragileek beraiek (udalerriak batez ere) definituko dituzte beraien garapen esperientziaren eremu geografikoak, eta ondorioz zein elementu kokatzen diren Tokiko Garapen Sistema Ireki honen mugen barnean eta zein kanpoan.

Taula 5-3. Tokiko Garapen Sistema Irekiaren ezaugarritzea.

<b>TOKIKO GARAPEN SISTEMA IREKIAREN EZAUGARRI DEFINITZAILEAK:</b>		<b>SAKONTZEKO ATALAK</b>
<b>JOMUGA</b>	Tokiko eskalako lurraldeetan garapena bultzatzea, orokorrean, ikuspegi endogenotik jarduera ekonomikoko produktiboen sustapena ardatz egituratzailetzat hartuta.	4.1. ; 4.2.
<b>MUGAK</b>	Irizpide administratiboa. Udalerrri mailako eskuduntza duten udal eta eskualde eremu geografikoa.	2.3.; 2.1.; 4.3.3.; 2.2,
<b>HARREMANAK SISTEMAREN KANPOALDEAREKIN</b>	Irekitasuna. Arrazoiak: i) eskalan jaitsi ahala aktore eta baliabide exogenoen endogeneizazio beharra handitzen da; ii) erregio, estatu eta nazioarteko ezagutza-sareetara konektatu beharra; iii) gehiegizko gertutasunaren kalteak ( <i>lock-in...</i> ) ekiditea.	3.3.2.
<b>ERAGITEKO ESPARRU OROKORRAK</b>	Lehiakortasun Sistemikoaren markoa erreferentziatzen hartuta, 'meta' eta 'meso' mailetan modu zuzenean, eta modu zeharkakoagoan 'mikro' mailan eragin dezake. 'makro' mailan eragin ahalmena hutsa da.	3.2.; 4.3.4.2.
<b>GAITASUN DINAMIKOAK</b>	Abantaila lehiakorrek sortzeko gaitasun dinamikoak: i) konbinatzeko gaitasuna, ii) gaitasun xurgatzailea, iii) interpretatzeko gaitasuna, iv) gaitasun estrategikoa eta v) kitzikatze gaitasuna.	4.3.4.3.

Iturria: norberak landua.

Ikuspegi dinamikotik begiratuta sistema honen eraikuntza Boisier-ek (2003b) aipaturiko sinapsien ugaritzean eta prozesu sinergetikoaren konplexutasuna irabaztean datza garapen ekonomiaren propietate emergentea sorrarazteko bidea. Edota Amin eta Thrift-en (1995) hitzetan dentsitate-instituzionala sendotzean, bere lau dimentsioetan (instituzioen arteko harreman eta sinergia, entitate ugarien bidezko ordezkari kolektiboa, objektu industrial komuna eta partekaturiko arau eta baloreak). Gero eta

## 5. Kapituluia. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoak

---

dentsitate handiagoa, orduan lurraldeko aktoreen interesen arteko konbergentziak eta garapenerako adostasunak eraikitzeak arrakastatsuagoak izan baitaitezke.

Dena den, ia edozein sistema bezala, hau ere sistema irekia da. Behar bada ez da beharrezkoa kalifikatibo hori ezartzea, baina irekitasun ezaugarri hori esplizituki adierazteak lagundu dezake azpimarratzen sistema beraren kanpoan mota ezberdinetako baliabideak bilatzea eta eskuratzea sistemaren funtzio kontziente eta antolatua izan behar duela. Are gehiago, Boisier-ek (1997; 2009) erakutsi digun bezala, eskalan behera egin ahala hazkunde-faktore eta prozesuak kontrolatzen dituzten eragile (kapital-metaketa, ezagutza-metaketa, giza kapitala, politika ekonomikoa, kanpo-eskaria) eta baliabide gero eta gehiago exogenoak direnean. Gakoa baliabide eta aukera horiek endogeneizatzean (Albuquerque, 2004b) eta kanpoko eragileekin tokiko garapen estrategiarako elkarlan harremanak sustatzean datza.

Bestalde, 3.3.2. atalaren amaieran ikusi genuen mota ezberdineko gertutasunek (geografikoa, kognitiboa, antolakuntzakoa, soziala eta instituzionala, esate baterako) eragin positiboa eduki zezaketela lurralde bateko eta bertako enpresen berrikuntza gaitasunean (Torre & Gilly, 2000). Hala eta guztiz ere, harreman eta komunikaziorako motibazioan eta gaitasunean eragiten duten gertutasun faktore sozietario eta kognitiboek eskala espazial ezberdinetan gerta daitezke eta ez daude eskala lokalean zedarrituta, ezagutzaren sareek erregio eta estatu mugak gainditzen dituztelako. Horregatik esaten genuen gertutasuna ez dela zentzu espazialki deterministan hartu behar. Baina horretaz gain, Boschma-k (2005) adierazi bezala, lurralde batean gehiegizko gertutasunak edo bere baitan ixteak hainbat kalte ekar zezakeen, hala nola, enpresen ezagutzen xurgapen ahalmena murriztu; blokeo edo itxialdi (*lock-in*) kognitiboko fenomenoak; teknologia edo merkatu aukera berriekiko itsutasuna; desiragarriak ez diren *spillover* efektuak; gobernurako eredu hierarkiko eta burokratikoak; malgutasun eza; sistema itxi eta isolazionistak; gehiegizko leialtasunaren ondorio diren inertziak; oportunitatearen gutxiespena eta egiteko modu finkatuetan blokeatzea; bai aukera berrien antzematea, bai eragile berrien sarrera oztopatzea; sistema konplexu bateko elementuak egiturazko posizioa dutenean, aldaketak ezegonkortasuna sortzen duen heinean, aktoreek ohiko eran edo modu kontserbadorean erreakzionatzearen zurruntasuna eta doikuntza instituzionalak ekiditea. Gehiegizko gertutasun mota ezberdinek sorraraz ditzaketen arazoei aurre egiteko ezinbestekoa da kanporako irekiera bermatuko dituzten mekanismoak modu kontzientean abian jartzea. Irekieraren ideia hori azpimarratzeko, guk egin bezala, hainbat proposamen analitikoetan kontzeptu izendapen berriak proposatu dira, hala nola, *Open Innovation* kontzeptua (Chesbrough, 2003) edo garapen neo-endogeneoa kontzeptua (Ray, 2001).

Proposatzen dugun sistemaren barruko elementuak eta berain arteko interakzioak jasotzen dituzten prozesuak identifikatzen hasi aurretik, baliagarria da erreferentziazko oinarri bezala Alemaniako Garapen Institutuak landuriko Lehiakortasun Sistemikoaren markoa hartzea, estaturaz azpiko eskaletara Albuquerque-k (2012) egokitu duena. 4.3.4.2. atalean azaldu bezala, Lehiakortasun Sistemikoaren proposamenaren arabera, enpresen esfortzu kolektiboaren eta enpresa-elkarte, administrazio publiko eta beste eragile

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

sozialen ekimen bateratuaren bidez eraikitako ingurune euskarrietan emankorragoa izan daiteke abantaila lehiakorren sorrera. Ekimen bateratutako lau interakzio maila identifikatzen ditu (ikus. 4.3. irudia): i) ‘meta’ mailak, garapenera zuzenduriko baloreak, merkatura norabideratutako garapenaren beharra eta baldintzen inguruko adostasun soziala, eta garapen arloan kontzepzioak eta gidalerroak lantzeko sistema politikoaren gaitasuna barneratzen ditu; ii) ‘makro’ mailak, marko makroekonomiko eta makropolitiko egonkor eta faktore, lehengai eta kapital merkatuen funtzionamendu egokia ahalbidetzen duten eredu normatibo orokorreari buruz dihardu; iii) ‘meso’ mailak, jarduera ekonomikorako erakunde sektorialak edo zerbitzuzkoak jasotzen ditu; eta iv) ‘mikro’ maila, eraginkortasuna eta berrikuntza sustatzeko enpresa-kudeaketan eta kanpokotasun positiboaren sorrera eta difusioa ahalbidetzen dituzten enpresen arteko sareetan kontzentratzen da. Aurreko kapituluan azaldu bezala, tokiko eskalatik ‘makro’ mailako interakzioetan eragiterik ez dago, eta exogenotzat joko dira. Baina ‘meso’ eta ‘meta’ mailako faktoreak moldatzeko, baita ‘mikro’ mailako jokaeratan eragiteko ere, espazio lokalak eskala ahalmentsuak bilakatu daitezke, gertutasun fisiko, sozial eta kulturalak ahalbidetzen dutelako potentzialtasun eta eraginkortasun handiagoko eragina, garapen endogenoaren paradigma lantzerakoan ikusi bezala.

Abantaila lehiakorren eraikuntza eta garapen ekonomikoko prozesuak bideratzeko aipaturiko hiru planoetan (‘meta’ eta ‘meso’ mailetan modu zuzenean, eta modu zeharkakoagoan ‘mikro’ mailan) eragiteko eta baliabideak modu egokian erabiltzeko, baita berriak sortzeko ere, gaitasun dinamikoak landu behar ditu tokiko lurraldeak. Gaitasuna lurralde batek garapen ekonomikoa sustatzeko egin dezakeen ahaleginaren kalitate eta kantitatearen neurria bezala ulertzen badugu (Javidan, 1998; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Lawson & Samson, 2001), nabarmentzekoa da garapen prozesu ugarietan modu esplizitu eta inplizituetan azaltzen direla eta produktuak zein merkatuak baino iraunkorragoak diren gaitasun dinamikoen gainean eraiki behar dela lurraldearen lehiakortasuna. Markku Sotarauta (2005) ekonomialari finlandiarraren ekarpena jarraituz, oinarritzko bost gaitasun beharrezko identifikatu dezakegu: konbinatzeko gaitasuna, gaitasun xurgatzailea, interpretatzeko gaitasuna, gaitasun estrategikoa eta kitzikatzeko gaitasuna. Konbinatzeko Gaitasunak funtzionatuko duten garapen-sareak sortzeko balio du, baita lurralde barruko zein kanpoko baliabide eta ezagutza espezializatuak mobilizatzeko ere. Hiru norabidetan zehatzago begiratuta, lehiakortasuna sustatuko duen arauen sistema instituzionala sortzeko eta sareak eta prozesuak blokeatzen dituzten oztopo instituzionalak eta zurruntasun burokratikoak ezabatzeko trebezia (gaitasun instituzionala deiturikoa) barneratuko luke alde batetik; beste aldetik, aktoreen multzo plural eta polifazetiko bat, eta haren eskumenak eta baliabideak, konbinatu ahal izateko lagungarria den konfiantza, elkarrekiko mendekotasuna, leialtasuna, elkartasuna eta lankidetzaren horizontala sortzeko abilezia (saretze-gaitasuna); eta azkenik, ezagutza partekatua, sarri tazituak, erraztuko dituen integrazio sozialeko giroa elikatzeari begira sentimendu, emozio, esperientzia eta eredu mentalak partekatzeko trebetasuna (sozializazio-gaitasuna) ere jasoko luke.



## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

Gaitasun xurgatzailea da ingurumeneko ezagutza identifikatu, asimilatu eta ustiatzeko garapen-sareek duten gaitasuna. Zehatzago esanda, ezagutza berriak baloratu, barneratu eta aplikatzeko trebetasuna eta bisio eta estrategiak ekintzara transferitzeko gaitasuna baliagarriak dira ingurune aldakorrari egokitu ahal izateko. Horrelako prozesuetan, Interpretazio-Gaitasunak ere garrantzi handikoak dira. Izan ere aktoreek ez dute errealitatearekin zuzenean erreakzionatzen, baizik eta baitan eraikitako errealitatearen pertzepzioekin ere, eta hortaz, pentsamenduek, etikak, ideiek, kontzeptuek, irudiek, memoriek, planek eta ezagutzak osatutako eredu mentalak, mapa kognitiboak, garapenaren ikuspegiak erabateko eragina dute. Ondorioz, aktoreek, oro har, pertzepzio desberdinak dituzte arazoei, beste aktoreei, mendekotasun-harremanei eta elkarrekin lan egiteak dituen abantailei eta eragozpenei buruz. Garapen prozesuetan ohikoa dira beren pertzepzioak aldatzeko prest edo gai ez diren aktoreen arteko gorren elkarrizketak. Egoera horietan Interpretazio-Gaitasunaren zeregina da eztabaida ireki eta pluralaren bidez, pertzepzio desberdinen onarpenaren bidez, itopuntua saihestu edo gainditzea. Kontzientzia estrategiko kolektiboa eraikitzeko norabidean aktoreen ikuspegi ezberdinak gerturatzeak eta lerrotzeko eragin positiboak ekartzen ditu garapen jardueretan, eragileen sareak eta ekimenak integratuagoak, konektatuagoak eta trinkoagoak bihurtzen diren heinean.

Gaitasun estrategikoak epe luzera lurraldeko garapenean zertan kontzentratu erantzuten dio. Zehatzago esanda, lankidetzaren prozesu batean eskualde-garapenerako estrategiak eta ikuspegiak definitu; etorkizunari buruzko ikuspegi ezberdinak estrategia eta ekintza bideratuetan bihurtu; krisi egoerak sormen esperientzietan bilakatu; prozesuak modu egokian abiarazi eta fase ezberdinetan modu eraginkorrean kudeatu eta zuzendu; aitzindari izatearen abantailei probetxua ateratzeko une egokia hautatzen asmatu; eta eragileentzat sinesgarriak eta erakargarriak izan daitezkeen helburu handiak planteatzeko gaitasuna barne biltzen du.

Azkenik, Kitzikatzeko Gaitasuna ohiko pentsamendu eta ekimen nagusiak zalantzan jarriko dituen sormen-tentsioa sortzera bideratuta dago, modu horretan produktu, prozesu, pentsamendu edota ekintza-eredu berri eta originalak bilatzeko. Garapenaren 'matxinada' kitzikatzeko eta jendea garapenerako hainbat ahaleginetan parte hartzera motibatuzeko, emozionatu edo hunkituko duten gaiak aurkeztea eta dramaren zentzua elikatzea lagungarria da, baita motibazioari eusteko epe laburreko arrakastak lortzea ere bai. Zentzu horretan, lekuan oinarritutako (*place based*) politikak (Barca, 2009), esate baterako, erregioan txertatzeko eta etorkizuna sortzeko elementu subjektiboak biltzen ditu. Aldaketa ekonomikoaren edo enplegua galtzearen emozioak inpartzialtasunaren eta arrazionaltasunaren izenean aintzat hartzen ez dituzten politikek bizkarra ematen diote bizitza indibidualak bizitzeko eta gizarteak egituratzeko dinamikari. Aitzitik, emozioak eta sentimenduak lekuan oinarritutako politikaren barruan azpimarratzeak ulergarri bihurtzen du lekuek pertsonen, familien eta komunitateen bizitzan duten garrantzia. Emozioak funtsezkoak dira identitatearen eta lekuaren esperientziarako eta esanahirako (Beer, McKenzie, Blazek, Sotarauta, & Ayres, 2020b).

Hainbat ikerketen arabera, tokiko identitate indartsua motor boteretsua izan daiteke lekuan oinarritutako politikarako (Wills, 2016).

### 5.3.2. Tokiko Garapen Sistema Irekiaren elementu eta prozesu operatibo nagusiak

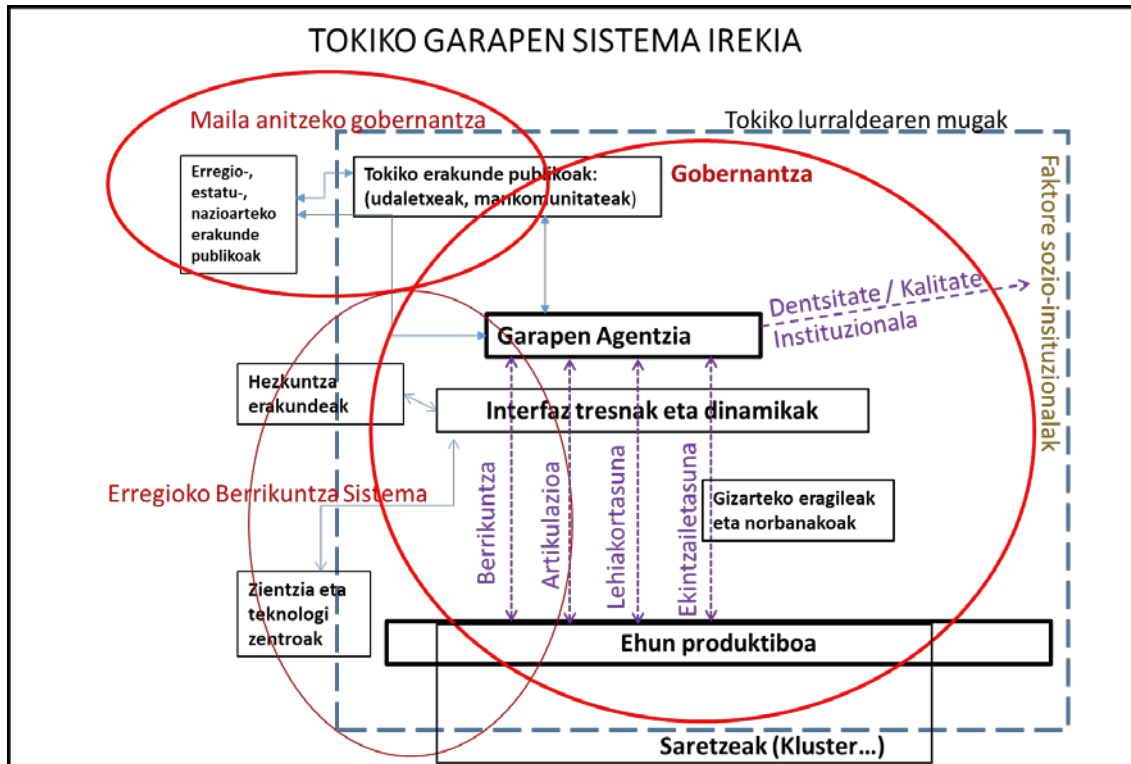
Proposatzen ari garen sistemaren ezaugarriak, funtzioak, sistemaren jomuga, eskala, irekitasuna, interakzioaren espazioaren mugak eta garatu beharreko gaitasun dinamikiko garrantzitsuenak azaldu eta gero, Tokiko Garapen Sistema Irekiaren elementuak eta prozesu nagusiak deskribatzera igaroko gara. Deskribapen hau jarraitzea errazteko 5.1. Irudian ordenatu ditugu elementu eta prozesu nagusiak, eta azpiatal honen amaieran, 5.4. Taulan jaso ditugu elementuen eta prozesuen inguruko ideia nagusiak, baita gai horien inguruan sakontzeko tesi honetarako zein ataletara jo daitekeen adierazi ere. Lurralde eraldaketarako aktore gisa kontsideratuta, sistema honen jomuga ikuspegi endogenotik jarduera produktiboen sustapenaren bektore nagusiaren inguruan artikulatzen dela eta sistemak barne bilduko dituen elementuak tokiko eskalaren muga geografiko autodefinituaren baitan kokatzen direla erabakita, sistema honetako gutxienezko aktoreak edo agenteak lau dira: i) tokiko garapen agentzia; ii) sare produktiboa edo enpresak; iii) udalak eta eskualde mailako egitura administratiboak (mankomunitateak, partzuergoak...); eta iv) gizartea eta bere adierazpen antolatutakoak. Lau eragile horietaz gain bestelako batzuk ere azaldu daitezke, hala nola, ikastetxeak, berrikuntzara bideratutako zientzia eta teknologia zentroak, garapen agentziak bultzaturiko *interfaze* edo bitartekaritza tresna espezifikoak (enpresa haztegiak, behatoki teknologikoak, industria poligonoak, ekintzaitza espazioak -*coworking*, *hub*- ...). Bigarren multzo horretako elementu horiek, eraginkorrak baldin badira ere, ez dira ezinbestekoak, eta konplexutasunean irabazi ahala eta baliabideen arabera sor daitezke. Baina gure ingurunean antzeman ditzakegun sistema sinpleenetan horiek gabe ere gai izan dira garapen ekonomikoko estrategia arrakastatsuak aurrera ateratzeko; Zerain udalerrian adibidez. Are gehiago, tokiko eskalak, bosgarren kapituluko hasieran erakutsi bezala, ez ditu agente edo elementu horiek barneratzen kasu ugarran, eta ondorioz, ezinbestean eragile horiek barneratuta ezinezkoa litzateke proposatzea tokiko eskalara orokorra izan nahi zaion marko analitiko eta operatiboa.

**Tokiko garapen erakundea**, edo agentzia, literatura espezializatuan finkatu den izena erabiltzeko, sistema honen elementu zentrala eta motorra da, bere funtzioen artean kokatzen baita garapen estrategia edo jarduera ildoak aurrera eramatea. Bere ekimenaren inguruan konektatzen dira sistemako gainerako aktore eta elementuak, eta erakunde horrek dinamizatu eta bultzatu ohi ditu enpresa-ehunarekin jorratu beharreko jarduera ildoak barnebiltzen dituzten lau prozesu nagusiak: lehiakortasuna, artikulazioa, berrikuntza eta ekintzaitza. Tokiko garapen erakundeak forma juridiko askotarikoak har ditzake, hala nola, merkataritza-sozietatea, fundazioa, elkarte, partzuergo edo erakunde publiko bateko -udal edo mankomunitate bateko- batzorde edo organo espezifikoa. Itxura

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoak

juridikoa dena dela izanda ere, garapen erakunde horrek gutxienez honako bi ezaugarriak izan beharko lituzke: alde batetik, autonomia operatiboa, eta beste aldetik, denboran zehar egonkortasuna. Izan ere, erakunde hori enpresa eta eragile ezberdinen arteko dinamizazio funtzioa izango duen giza talde profesional batez osatua egon ohi da, eta erabilitako baliabide nagusiak ezagutza eta dinamizazio trebetasunak dira.

Irudia 5-1. Tokiko Garapen Sistema Irekia



Iturria: Norberak landua.

Ezagutza hori neurri handi batean kontestuala da, eta denboran luzatzen diren ikasketa prozesu formal eta ez-formalen bidez eskuratu eta metatu egiten da. Tokiko garapenerako politiken ikaskuntza hori (*policy learning*) (Bennett & Howlett, 1992; Meseguer, 2005; Mytelka & Smith, 2002; Benz & Fürst, 2002) pertsona adituek eman dezaketen irakaskuntza prozesuen bitartez eskuratu daiteke, bai unibertsitateetan eskaintzen diren graduondoko ikastaro espezifikoaren bidez, bai ekonomiarekin eta enpresaren kudeaketarekin lotuta dauden ikasketen bidez, bai nazioarteko, estatuetako edo erregioetako erakundeek eskaintzen dituzten formakuntza prozesuen bitartez. Prozesu formal horietan, batez ere, zer egin (*know-what*), zergatik egin (*know-why*) eta nola egin (*know-how*) esparruetako gaitetiko ezagutza kodifikatua eta estandarizatu jasoko dute. Ondoren garatu nahi den lurraldeko errealitatera jaitsi eta egokitu beharko dute, eta praktikan oinarritutako prozesu interaktiboaren bidez funtsezkoak diren nola egin eta nork egin (*know-who*) esparruetako ezagutza espezifiko eta tazitua eskuratu

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoak

---

beharko dute (Lundvall & Johnson, 1994; Lundvall, 2004). Kasu horietan garapen agenteek bideratu beharreko funtzio eta prozesuek, enpresetako funtzio eta prozesu gehienekin alderatzen badugu, osagai espezifiko eta partikular askoz ere gehiago dituzte. Dinamizatu, motibatu, saretu eta interaktuatu beharreko eragileak ezaugarriei dagokienez ezberdinak dira, tokian tokikoak, eta denborarekin antzeman eta aldagarriak diren berezitasun singularrak dituzte. Bestalde, eraiki beharreko garapenerako prozesuak ere lurraldearekiko espezifikoak dira, aktore, logika, harreman, interes, tradizio, baldintza eta ibilbide historiko berezituak barne biltzen direlako prozesu horietan. Goian aipaturiko bost gaitasun dinamikoei erreparatuta, -konbinatzeko gaitasuna, gaitasun xurgatzailea, interpretatzeko gaitasuna, gaitasun estrategikoa eta kitzikatzeko gaitasuna, alegia-, sistema osoari eta bertako aktore guztiei dagokien gaia bada ere, gaitasun horiek lantzeko, eskuratzeko eta sendotzeko ardua nagusia tokiko garapen agentziako kideen lepoan pausatu ohi da. Esan nahi da: agentziako langile eta profesionalek, beraiengan gaitasun horiek indartzeaz gain, landu beharra dute lurraldeko aktoreek modu interaktibo eta kolektiboan gaitasun horiek ere eskuratu ditzaten, batez ere, lehen lau gaitasunak.

Lurraldea aktore eraldatzaile bihurtzeko ezagutzaren eta gaitasunen parte handiena ezinbestean esperientziaren bitartez eskuratzen denez, eta hein handi batean dinamizaziorako pertsonen baitan soilik gorde eta metatu daitekeenez ezagutza tazituaren eta gaitasun pertsonalizatuaren forman, dimentsio saihestezina bilakatzen da denbora. Ikasketa prozesu horrek, baita estrategia horren eraikuntzan bideratzen diren harreman prozesuek, autonomia eta egonkortasuna eskatzen dute. Egonkortasun bai finantza baliabideen aldetik, bai giza baliabideen lan harreman edo kontratazioaren aldetik. Gainera, giza talde profesionalizatua bilakatzen den heinean, ezarritako jarduera ardatz eta ildoan zehaztapenean autonomia operatiboa izatea komenigarria da, eta bateragarria izan behar du zerbitzatzen duten gizarte eta erakunde publikoengandik egindako kontrolarekin.

Begirada integral batetik abiatuta, garapen agentziaren helburu nagusia lurralderako garapen-estrategia diseinatu eta ezartzea da. Plangintza estrategikoari buruzko literaturan, argigarria da Mintzberg-ek (1994) egiten duen bereizketa berariazko estrategien (*deliberate strategies*) eta estrategia emergenteen (*emergent strategies*) artean, gerora Sotarauta-k (2004b) eta Harmaakorpi-k (2006) enpresa-mundutik lurralde-eremura eramango dutena. Lehen motako estrategiarako hurbilketa klasikoa izan ohi da aktoreen arteko elkarrizketa-prozesu kontziente batetik abiatuta idatzitako dokumentu bat formulatzea. Bigarren motako estrategiarako hurbilketa prozesuala, berriz, aurreikusi gabeko egoeretan egiten diren jarduketan multzoa da, denboran zehar bat egin edo koherentzia irabazten dutenak eta jokaera-eredu bat osatuz sendotasuna hartzen dutenak. Erabaki arrazional eta deliberatuen bitartez definituriko plan estrategiko tradizionalak badituzte hainbat abantaila, hala nola, epe ertain eta luzerako ikuspegi zabalak sortzen dituzte eta jardunerako marko orokor definitu bat eskaintzen dute, epe motzeko urgentzietan edota xehetasunetan ez katramilatzen laguntzen duena. Baina, aldi berean, urte batzuetako eperako formulatzen direnez, errealitate aldagarri bati egokitzeko zurruneziak izan daitezke. Gainera, diseinu fasea eta ezarpen fasea bananduak daudenez,

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

gerta daiteke diseinatutako planak oso orokorrak izatea eta lurralde batetik bestera oso antzekoak izatea; izan ere, arrakastarako gakoak diseinuan baino ezarpenerako behar diren trebetasunetan, ezarpenaren ezaugarrietan eta konprezioetan dautza (Aranguren et al., 2012). Lurraldearen garapena sustatzeak berezko duen konplexutasunagatik, hein handi batean esperientziatik jasotzen den ezagutza txertatzea eta eraikitzen diren trebetasunez baliatzen jakitea eta kontserbatzea denboran luzatzen den prozesua da, non diseinu fasea eta ezartze fasea elkar elikatu behar duten. Ez da ahaztu behar, ez direla gutxi kasuak non eta pentsatzen den behin planaren dokumentua formulatuta automatikoki ezarriko dela; eta hori errealitateetik ezin urrunago dago, sarritan programa estrategikoak jarduera zehatzak orientatzeko orokorregiak izateaz gain, ‘denonak eta inorenak’ direnez, paper hutsean geratzen baitira (Sotarauta, 2004b).

Estrategiarako gerturapen klasikoaren ahuldade horiek zuzentzeko, komenigarriagoa gertatzen da plan estrategikoen gerturapen prozesualarekin konbinatzea (Aranguren et al., 2012). Estrategia emergentearen gerturapen horrek, akzioarekin batera eratzen den prozesua denez, errealitate aldakorrera eta esperientzia berrietara egokitzeko malgutasuna gehitzen du, diseinua eta inplementazioa ez baitu erabat bereizten, eta ikasketa, ebaluazio eta egokitze jarraitua indartzen ditu. Ezinbestez bigarren bide horretan tokiko eragileen inplikazioa jarraitua izan behar du, eta aktoreen konpromisoa etengabe agertu eta kontrastatu beharko da ernaltzen doazen egitasmoetan. Izan ere, enpresan ez bezala lurraldeko estrategiak aurrera ateratzeko bertako eragile eta aktoreak ez daude behartuta parte-hartzera, ez zehazturiko edo adostutako jarduerak ezartzera, ez konpromisorik bere gain hartzera. Horregatik lurralderako garapen estrategia elkarrizketa prozesua da, non eragile askoren helburu eta estrategia ezberdinak bateratzen saiatu behar den eta non helburu ezberdinetako topagune eta baliabide zehatzak modu iraunkorrean bilatu eta koordinatu beharra dagoen. Prozesuaren ezaugarritze horrek, plan estrategikoen edukian baino, lurraldeko eragileen arteko gobernantzan atentzioa kontzentratzera darama, eta faktore sozio-instituzionalak, horien artean kapital sozialaren faktorea, funtsezkoak bilakatzen dira.

Jarduera ekonomikoen sustapena xede nagusizat duen tokiko garapen agentzia horiek beste hiru aktore edo subjektu multzoekin erakusten ditu elkarrekiko harremanak: tokiko administrazio publikoak, tokiko gizartea eta bere eremu geografikoko enpresak. **Tokiko administrazio publikoak**, udalak edo mankomunitateak bezalako eskualde mailako erakundeak, sistema osoari zilegitasun instituzionala eta kontrol publikoak ziurtatzeaz gain, finantza baliabideen iturri dira. Horretaz gain, eskala goragoko administrazioekin eraiki beharreko gobernantzan interlokuzio funtzioa bere gain hartu behar dute.

Hala ere, garapenaren sustapenaren ardura tokiko garapen agentziari eta bere langileei mugatzea ikuspegi kamutsa litzateke. Udaletako organoek eta langileek badute zertan ekarpenik egin: dinamismo ekonomikoa erraztu dezaketen neurriak eta aldaketak erabakiz (kontuz, hori ez da nahastu behar administrazioak interes orokorraren zainketan duen ardura laxatzearekin), edota ustez ekonomiarekin lotura ahulagoa duten udaleko

## 5. Kapituluia. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoak

---

sekzio ezberdinetan (hezkuntza, kultura, hirigintza...) sustapen ekonomikoaren dimentsioaz jabearaziz. Ildo horretan, eskualdeen kasuan ari garenean komenigarria da garapenaren sustapenaren betebeharra udaletara ere deszentralizatzen, modu horretan eragile administratibo ezberdinetan pibotatu duen multiagentzia sarea osatuz udalen eta garapen agentziaren artean. Udalen arteko lehia edo elkarrenganako zirikada, praktika egokien imitazio prozesuak eta elkarlanaren arteko oreka sortzea bilatu daiteke, modu horretan egitasmoen identifikazioa, diseinua eta gauzapena biderkatu ahal izateko. Zentzu horretan udaletako organo instituzionaletako kargu instituzional eta langileri profesionaletako batzuk ere, garapenaren gaiarekin lotura ertaina eta sendoa dutenak hain zuzen, politika ezberdinen diseinu, gauzatze-modu eta eraginen inguruko ikasketa prozesuetan (*policy learning*) inplikatzeko lagungarria litzateke. Ziklo elektoraletan kargu instituzionalak aldatzen diren neurrian aldiro ikasketa prozesu horiek errepikatzeak epe luzerako legitimazioaren eta gaitasun dinamikoaren iraupenaren mesederako litzateke.

Tokiko **gizarteko adierazpen antolatuenak** eta espontaneoak funtzionalki askotarikoak izan daitezke. Multzo horretan sartu daitezke ikastetxeak, gizarte zerbitzuak, elkarte sozioekonomikoak (enpresarierena, ekonomia soziala, turismoa, merkataritza...) eta aisiari, kirolari, kulturari edota aldarrikapen sozialei loturiko bestelako elkarteak. Oro har, eta batez ere, garapen esperientziaren sorrerako lehen fasetan, gizartearen eta bere adierazpen antolatuen zeregin garrantzitsuenak izango dira kezka sozioekonomikoa hedatzea, ardurak eskatzea eta garapen sistema eraikitze prozesua bera legitimatzea. Gizartearen hainbat adierazpen antolatu edo espontaneoek funtzio katalizatzailea bideratzen dute, garapena edo irtenbideak eskatzen dituzten problematikak kezka eta eztabaidagai politiko zentralak bilakatu, lurraldean tentsio energia edo negentropia txertatuz (Boisier, 2000b), eta koordinazioa, adostasunak eta elkarlana erraztu ditzakeen testuinguru sinergetiko bat ongarrituz.

Bestalde, pentsamendu instituzionalistak eta eboluzionistak agerian jarri dituzten faktore ez ekonomikoen lanketa neurri handi batean gizartearen esparruan jokatzen da. Elkarlana eta ezagutzaren transmisioa errazten duen kapital soziala (Putman, 1993); lurraldeko aktoreen interesen arteko konbergentzia eta garapenerako adostasunak eraikitzeak errazten duen dentsitate instituzionala (Amin & Thrift, 1995); Sergio Boisier-en (1999; 2001) marko kontzeptualeko azpisistema axiologikoa bera, edota azpisistema subliminalean barneratuko hamar kapital motak (kapital kognitiboa, kapital sinbolikoa, kapital kulturala, kapital soziala, kapital zibikoa, kapital instituzionala, kapital psikosoziala, giza-kapitala, kapital mediatikoa, eta kapital sinergetikoa); eta gisa bereko beste faktore ez ekonomikoak gizarte bateko ezaugarri edo trama sozial, instituzional, kultural eta historikoengandik gurutzatuak eta baldintzatuak daude. Elementu horiek guztiek garapen estrategietan, lurralde bateko gaitasun dinamikoetan, enpresen zein beste eragileen jokabideetan, lurraldearen kitzikatzeko gaitasunean eta egitasmo politiko, diskurtso zein narratiben arteko hegemoniarako lehian eragiten dute. Lurralde-identitatea, kultura, konfiantza-harremanak, erakundearen zeregina, justizia, komunitate batean sozializatutako ezagutza, pertsonengan txertaturiko ezagutza eta trebetasunak, ustezko arrazionaltasun instrumentala mugatu eta norabidetzen duten sentimendu eta zirrarak,

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

autokonfiantza, botere-formak osatzen dituzten elementu sinbolikoak, mentalitate ezberdinak eta abar dira aipaturiko faktore horietako batzuk, sistemaren gobernantza eredia zabaltzerakoan kontuan izan beharko direnak.

Gainera, bai garapen estrategikoaren eraginkortasunerako zein egitasmo zehatzen arakastarako, bai Tokiko Garapen Sistema Irekiaren erreproduktzioarako denboran zehar, legitimazio prozesuak funtsezkoak bihurtzen dira. Teoria politikoko hegemoniaren kontzeptu gramsziarra erabilia (Gramsci, 1971), legitimazio prozesuak ez dira erkatzen gizarte politikoan edo erakunde publikoetan soilik, gizarte zibilean ere. Are gehiago, sustapen ekonomikoaren eremuan tokiko administrazio publikoen eskuduntza hertsatzaileak ia hutsaren parekoak direnean, gizartearen eta eragile sozio-ekonomikoen adostasuna eta oniritzia tresna bilakatzen da eragile ezberdinen inplikazioarako, konbentzimendurako eta *autoritas*-a aitortzeko. Garapen sistemaren erreproduktzioarako beharrezko den garapen strategiaren hegemonia estatusaren lorpena gizarte zibilean ere jokatzen da, eta bere aurrean sistema osoko gobernantzaren zeregina izan beharko luke legitimazio iturriak irekitzea eta lidergo politiko, intelektual eta etikoa lantzea, diskurtso egokiak eraikiz, arrazionaltasun instrumentalak eta egokitzapen logikak barneratuko dituztenak, eta garapen esperientziaren lurraldeko kultur- eta gizarte-inkrustazioa lortzen lagunduko dutenak. Udalerri edo eskualde espezifikoak kudeaketa, arauaketa eta gobernantza ekonomikorako unitate ‘natural’ gisa definitzea, mugatzea eta identifikatzea da bidea, eta horretarako eraketa diskurtsiboaren bitartez imajinario kolektibo eta espaziala sortuko duten narratibak behar dira (Jessop, 1997). Bestaldetik, eskalen arteko harremanen artean gertatzen diren botere asimetriak (Peck, 2002) leuntzeko baliagarria izan ohi dira gizartearen adierazpen antolatuenak, eta berauen aktibazioaren aukera kontenplatzea eskala anitzeko gobernantzan.

Garapen esperientzia eta sistema bera egonkortzen eta instituzionalizatzen diren heinean, zilegitasun hori erakunde publikoen gain sostengatuko da gehiago. Egongo dira kasuak non hastapeneko bultzada eragile sozialengandik etorriko den eta ondoren erakunde publikoak erakarriko dituzten, eta kasuak non ekimenaren aitzindaria hasietatik administrazioa izango den eta eragile sozioekonomikoen babesa eta inplikazioa bilatuko duen. Edonola ere, argi dago hausnarketa, inplikazio, proposamenak eta kontrol publikoa kudeatzeko lurraldean gobernantza eredu bat martxan jartzea komenigarria dela, aurrerago sakonduko duguna. Zentzu horretan eragile guztiak bilduko dituen foro edo marko bat sortzea eta instituzionalizatzea lagungarria izan ohi da.

Bestalde, gizarteko adierazpen antolatuenak eta gizarteak, beste eragile guztiek bezala, hausnarketan eta proposamenean ekarpenak egin ditzakete. Gainera, jarduera ekonomiko berrien sorketara bideratutako ekintzailtza prozesuetan subjektuak izan daitezke. Administrazio publikoak ere ekintzailtza prozesu horietan eragin dezake gastu publikoaren erabilera adimentsuaren bitartez, jarduera publiko horietarako beharrezkoak diren azpiegituren horniketaren bitartez, edota enpresa publiko eta mixtoen sorreraren bitartez, edota erosketa publikoak palanka bezala baliatuz ekintzaileen hasiberriei eskari maila bat eskaintzeko.

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

Tokiko garapen-agentziarekin harremana duen hirugarren subjektu-multzoa bere eremu geografikoko **ehun produktiboa** edo enpresek osatzen dute. Garapen agentzien eragiteko objektu nagusiak eta lehentasunezkoak enpresak dira, baina bestalde, garapen estrategiaren gauzapenean enpresak subjektuak ere izan beharra dute. Aipatu dugu nola Ó Riain-en (2011) hipotesiaren arabera, fordismoaren garaian enpresa handiek barneratzen zituzten kapitalismoaren erreproduktzio sozialerako prozesuak erregioek bere gain hartzen ari diren. Erregioaren eskalan gertatzen den fenomeno horrek tokiko eskalan ere izan ditzake bere isla, nahiz modu apalagoan. Garapen agentzien bitartez lan eskuaren erreproduktzioan eragin daiteke formakuntza espezifikotan edota tokiko hezkuntza sistema eta ehun produktiboaren arteko artikulazioan eraginez adibidez, edota lurraldeko lan-harremanetan eraginez, berezko gatazken kudeaketan logika eta giro berriak hauspotuz. Kapitalaren antolaketan esparruan beste horrenbeste eragin daiteke, bai kapital fluxu partikularrak lurralderantz bideratuz eta endogeneizatuz, bai elkarte industrial eta profesionalen sorrera, mantenua eta dinamismoa sustatuz, produkzioaren kudeaketa, marketin, giza-baliabide eta antzeko arloetan hobekuntzak bideratzeari begira. Eta zer esanik ez berrikuntzaren esparruan, aurrerago sakonduko dugun bezala.

Tokiko garapen agentziaren funtzio nagusia izango da enpresa horien gainean eragin eta prozesu zein egitasmo ezberdinak burutzea. Merkatuetan eta ekonomian orokorrean administrazio publikoaren esku-hartzea justifikatzen duten merkatu akatsen inguruko arrazoi neoklasikoek pisu eskasa dute tokiko eskalan; izan ere, tokiko garapen agentziek, orokorrean, ez dituzte diru-laguntzarik zuzenean kudeatzen, gure inguruan bederen. Hori dela eta, berrikuntzako politika publikoak justifikatzeko erabili ohi diren input-gehigarritasun eta output-gehigarritasun neurgailuek zentzu gutxi dute bai helburu gisa, bai ebaluaziorako aldagai gisa. Interbentzio publikoaren justifikazioan eta ebaluazioan egon daitekeen hutsune hori, hala ere, jokaera-gehigarritasun (*behavioural additionality*) (Georghiou & Clarysse, 2006) kontzeptuarekin estali daiteke, horren bitartez azaleratu eta neurtu baitaiteke erakunde publikoek enpresen jokaeran eragindako aldaketak posizionamendu estrategikoa edo lehiakortasuna hobetzeko. Aurrerago sakonduko dugu esparru horretan. Enpresen jokabidean eragiterako orduan, garapen agentziek lau alorretan gutxienez eragin behar dute: lehiakortasuna, artikulazioa, berrikuntza eta ekintzailtza. Marko analitiko eta operatibo honetan landuko ez den interbentzio alorra tokiko lurraldera enpresa eta inbertsio berrien erakarpenean da. Hala eta guztiz ere, hainbat ideia luzatuko ditugu horren inguruan: alde batetik, nahiz garapen endogenoaren paradigmaren sustraiturik ez egon jarduera ildo hori, *-top-down* politiken baitan kokatu ohi delako-, baditu hainbat elementu endogenizatzaile: i) jarrera autarkikoetatik urrun, lurralde kanpoko baliabideak, inbertsioak eta aukerak ere aprobetxatzen asmatu behar da baliabide horiek endogenizatuz eta tokiko garapen estrategiaren zerbitzura ezarri (Albuquerque, 2004a); ii) kanpoko inbertsioen erakarpenerako tresna eta gaitasunak, orokorrean, gaitetiko beste eskala daudenez, eskala anitzeko gobernantzan txertatu eta landu beharreko gaia da; iii) lurraldetik ingurune egokia eta erakargarria eraikitzen saiatu daiteke: enpresa hornitzaileak, erakunde publikoen laguntza, langileen trebakuntza, azpiegitura osagarriak, gaitasun teknologikoak...; iv) enpresekin jorratzen diren lau prozesu estrategikoak



## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoak

---

(lehiakortasuna, artikulazioa, berrikuntza eta ekintzaitza) inbertsio eta enpresa berrien mesederako izan daitezke eta beraz, erakargarritasunerako aktiboan bilakatu; eta v) tokiko garapen agentziak eta erakunde publikoen jokaera proaktiboak erakutsi dezakete kanpoko enpresa eta taldeekin zuzenean interlokuzio lanak eginez.

Tokiko garapen agentziek, ehun produktiboko unitateekin elkarlanean, lehiarako faktoreen sorkuntzan eta indartzean eragin behar dute. Gogora ekarri behar dugu, globalizazioaren ingurunean lehiarako eredu berriek eraginda, 'hard' faktore klasikoetan oinarritzen ziren abantaila konparatiboen paradigma desplazatua izan dela 'soft' faktoreen gainean eraikitzen diren abantaila lehiakor eta dinamikoaren paradigmatik (Nielsen, 2000). Arreta harreman komertzialetatik harreman ez komertzialetara igaro da eta erabakigarriak bilakatu dira faktore kognitibo, sozial, kultural eta instituzionalak (Storper, 1997b), langileriaren kalitatea eta trebetasunak (giza-kapitala), sare sozialen eta marko instituzionalaren hedadura, sakontasuna eta norabidea (kapital sozial/instituzionala), kultur-aktiboen hedadura eta kalitatea (kapital kulturala) eta talde sortzaile eta berritzaile baten presentzia (ezagutza eta kapital sortzailea) (Kitson et al., 2004). Ez bakarrik 'mikro' mailan edo berrikuntzaren esparruan, 'meso' mailan jasotzen diren artikulazio, saretze eta kooperazio prozesu guztietan ere. Abantaila lehiakor eta dinamiko horien eraikuntza singularra izan ohi da lurralde bakoitzarekiko, eta Lawson-ek (1999) azpimarratzen duen bezala, imitatzeko zailago.

Porter-en (1990) 'lehiakortasunaren diamantea' gida bezala hartuta, lau eremu hobetzen eragin daiteke: ekoizpen-faktoreen baldintzak; enpresa-estrategia eta norgehiagokarako ingurunea; laguntzako eta erlazionaturiko industriak, eta eskariaren baldintzak. Ekoizpen-faktoreen baldintzei dagokionez, oinarrizko faktoreak edota oinordetzan hartutako faktore klasikoak baino, faktore aurreratuak eta sortuak dira garrantzitsuagoak, esate baterako, ezagutzaren transmisiorako azpiegiturak, langile kualifikatuak, ikerketa zentroekin elkarlan harremanak...

Enpresa-estrategia eta norgehiagokarako baldintzei dagokionez, hein handi batean erregioaz gairako esparruetan definitu arren, tokiko eskalatik ere badago zer egiterik enpresen posizionamendu estrategikoa hobetzeko, hala nola, mikroenpresa eta enpresa txikien arteko sareak bultzatu nazioarteko ferietara joateko katalogo bateratuarekin, goi eskaletako I+G+b programatara aurkezteko aholkularitza, berrikuntza erronkak proposatu... Izan ere, mikroenpresa eta enpresa txiki gehienek merkatuetan posizioak hobetzeko ez dute ez baliabiderik ez horretarako gaitasunik. Finantzaketa- eta informazio-arazoak dituzte, baita ekoizpen-, sustapen- eta banaketa-kostuetan desabantailak ere; negoziazio-ahalmen urria dute, eta oztupoak dituzte trebakuntzari, teknologiarik eta logistikarik dagokienez. Horrek guztiak zailtasun handiak sortzen ditu merkatuetan lehiatzeko.

Laguntzako eta erlazionaturiko industrieri dagokionez, aglomerazio enpresarialen esparruan identifikatu diren aglomerazio kanpokotasunak eta kanpokotasun-teknologikoak elikatze saretze jardunak bultzatu lurraldeko enpresen artean (Glaeser et al., 1992). Azkenik, tokiko eskari sofistikatua eta zorrotzaren existentziak laguntzen du

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

enpresen kalitatea eta berrikuntza gaitasunean exijentzia maila igotzen, eta ondorioz, merkatuetan posizionamendu estrategiko hobea lortzen.

Esandakoarekin azpimarratu nahi da enpresek erakusten dituzten ahultasun eta zaurgarritasunak gainditzeko bidea enpresen arteko elkarlan eta saretze dinamikak ezinbestekoak direla, are gehiago enpresa txiki eta mikroenpresen artean. Horixe izan behar du Tokiko Garapen Sistema Irekiak garapen agentziaren bidez landu beharreko prozesuetako bat, alegia, enpresen artean **lehiakortasuna eta artikulazioa** sendotzea. Alor horretan Goierriko esperientziak jardunbide egokien adibide dira, seigarren kapituluan erakutsiko duguna. Erregio eta estatu eskalatan onartua dago jarduera produktiboen arteko ondasun eta zerbitzuen salerosketen intentsitatea eta dentsitatea, merkataritza- edo produkzio-artikulazioa alegia, positiboki erlazionatuta dagoela garapen ekonomikorekin (Leontief, 1975). Izan ere, A.O. Hirschman-ek (1961) erakutsi bezala atzeranzko eta aurreranzko loturak (*linkages*) garapena sustatzeko tresna gisa erabili daitezke, bai eskala-ekonomiei eta merkatuaren tamainari lotuta diruzko kanpokotasunak sustatu ditzaketelako, bai inportazioak barne edo tokiko produkzioaz ordezkatzeko aukera suertatu daitekeelako (Krugman, 1997). Erregio edo estatu eskalan egia dena, tokiko eskalan ere gertatzen da. Are gehiago, espezializazio fenomenoak ematen diren eta enpresen arteko artikulazio produktiboa dentsuagoa den eskualdeetan, aglomerazio-kanpokotasunak sortzeko aukerak ugartu egiten dira. Bezero eta hornitzaileen arteko harreman komertzialei, transakzio-kostuei eta garraio kostuei loturiko abantailez gain, lan-esku espezializatu eta prestatua eskura izatea eta lan bilaketan, kontratazioan zein kaleratzean ematen diren kostuen murrizketak ere garrantzitsuak dira lokalizazio-kanpokotasun horien artean (De Lucio, 1997).

Artikulazio produktiboaz gain, enpresen arteko bestelako elkarlan eta kolaborazio puntual edo jarraituen praktikak ere kontuan izan eta sustatu behar dira. Horien artean koka ditzakegu marketin artikulazioa eta berrikuntza-artikulazioa, gehienbat teknologikoa. Mikro-enpresa eta enpresa txikien zaurgarritasun eta ahuldadeak gainditzeko bidea da aipaturiko artikulazio edo saretze praktikak eraikitzea. Oughton eta Whittam-en (1997) arabera, hainbat enpresek kooperatzen dutenean, ikerketa, garapen teknologikoa, langileen formazioa, ondasunen promozioa edo esportaziorako sareen eraketa bezalako ekimenetan kostu finkoak murrizten dira eta “kanpo ekonomikoa kolektiboak” sortu.

Sareen ekonomiaren inguruko teoriak hainbat arrazoi plazaratu dituzte enpresen arteko sare horien abantailak eta indarguneak adierazteko. Enpresa-sareei buruzko literaturak gero eta lan-zatiketa eta desintegrazio bertikaleko testuinguru batean kokatzen du fenomeno hori (Storper, 1996). Testuinguru horretan, enpresek beste enpresa eta erakunde batzuen laguntza behar dute produktu bat berritzeko, ekoizteko eta merkaturatzeko. Hainbat terminologia-mugapen daude sareen konposizio bakoitzerako; esate baterako, DeBresson & Amesse ek (1991) hornitzaile-erabiltzaileen sareak, sektore bereko aitzindari-adoptatzaileen sareak, industria arteko lurralde-sareak, teknologia berrietan nazioarteko aliantza estrategikoak eta teknologia berriak garatzeko eta sustatzeko erakundeen arteko sare profesionalak proposatzen dituzte; eta Freeman-ek

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

(1991) hamar berrikuntza-sare mota bereizten ditu: *joint ventures* eta ikerketa-proiektuak, I+G-ko elkarrekiko akordioak, teknologiak trukatzeko akordioak, teknologiak eragindako zuzeneko inbertsioak (gutxiengoen partaidetzak), lizentzia-hitzarmenak eta *second sourcing*, azpikontratak, ekoizpen-dibisioak eta hornitzaile-sareak, administrazio publikoak bultzatutako ikerketa-proiektuak, datu elektronikoen bankuak, balio-katera eta beste sare batzuetara, informaletara barne, bideratutako teknologia- eta zientzia-trukerako. Tipologiaren ugaritasunak, ordea, iradokitzen du ezinezkoa dela argi eta garbi mugatzea 'sare' terminoaren azpian jasotzen diren kategoria horiek, ez eta erakunde barruko eta erakunde arteko lankidetzaren harremanen espektrora zabala ere.

Enpresa-sareak bi ikuspegi teoriko osagarritatik aztertu dira funtsean: transakzio-kostuen ekonomiatik eta sareen ekonomiatik (Koschitzky, 2002). Transakzio-kostuen ekonomiaren ikuspegitik (Coase, 1960; Williamson, 1985; North, 1990), desintegrazio bertikala handitu ahala beharrezko transakzioen kopurua ere handitu egiten da. Diferentziazioak, teknologia-komplexutasunak eta elkarrekiko mendekotasunak enpresa barruko errendimenduen koordinazioaren kostuak handitzea dakar, eta, halaber, produktuen eta eragileen arrazionaltasunen segmentazioak sorturiko informazio-asimetriak areagotzen ditu, eta, hala, kanpo-akordioak bilatzeko presioa handitzen da. Testuinguru horretan, aztertutako sare-akordioaren ezaugarria da mendekotasun hierarkiko bertikalak eta kontratu-araudiak daudela, eta horietan zehazten dira, adibidez, produktuaren ezaugarriak, kalitate-irizpideak, entrega-modalitateak eta kontratua ez betetzeagatik aplikatu beharreko zigorrak. Sare horiek transakzio-kostuak murrizten dituzten ezaugarri orokor batzuk erakusten dituzte (Sydow, 1992): hornitzaileekin edo bezeroekin egindako epe luzeko akordioek inbertsio espezifikoekin lotutako arriskuak murrizten dituzte; sareen berezko truke-harreman egonkor eta intentsiboekin bezero edota hornitzaile potentzialen indarrak eta ahuleziak xehetasunez ezagutzeko aukera ematen dute, eta, hala, bilaketa- eta negoziazio-kostuak murrizten dira; erakundeen arteko mendekotasunak sortzeak, konfiantza sortzeko neurriak, organizazio arteko 'klana' moduko kultura baten garapenak eta ikuskaritzak portaera oportunistak murrizten dute; elkarrekikotasun teknologiko gero eta handiagoak produktuen eta prozesuen berrikuntzak bultzatzeko beharra azpimarratzen du; elkarri emandako informazioek kalitatezko arriskuak murrizten laguntzen dute; eta erakundeen arteko ikaskuntza azkartzen da.

Sareen ekonomiaren ikuspuntutik, bestalde, konfiantzan oinarritutako lankidetzaren ez-hierarkikoa aztertzen da, eta merkatuaren eta hierarkiaren arteko forma gisa ulertzen dira berrikuntza-sareak (Karlsson & Westin, 1994; Christensen, Eskelinen, Forsstrom, Lindmark, & Vatne, 1990). Sare horiek erakusten dute enpresek gero eta mendekotasun handiagoa dutela kanpokoa ezagutza-iturrietatik, eta, beraz, gizarte-harremanetik sentikorrek izateaz gain, ezagutzaren mugikortasunarekiko eta, ondorioz, sareko osagaien arteko distantzia espazialarekiko ere sentikorrek direla. Ikuspegi horrek lotura estua du pentsamendu eboluzionistarekin, eta hirugarren kapituluaren deskribatutako berrikuntza-eredu interaktibo eta sistemikoetan eta bosgarren kapituluaren lehen zatian aztertutako berrikuntza eta industria-garapeneko lurralde-ereduetan jasotako argudioak biltzen ditu. Transakzio-kostuen ikuspegian ez bezala, kostuei buruzko gogoeten ordez, sare

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

bertikalak edo horizontalak sortzearen funtsa ez litzateke kostuetan oinarrituko, bestelako arazoietan baizik. Hala nola, interes estrategikoak, teknologia-gaitasun osagarriak eskuratzeko nahia, ziurgabetasun teknikoak eta merkatu-zalantzak murrizteko nahia, eta lehiakideetatik bereizteko asmoz, osagarritasun teknologikoaren eta beste osagarritasun batzuen ondorioz eratorriko sinergiak lortzea (Freeman, 1991). Logika desberdin horren emaitza dira “erlazio-sare nahiko solteak, informalak, inplizituak, eta erraz deskonposatzen eta birkonbinatzen direnak” (DeBresson & Amesse, 1991: 364. or.). Sare horien ezaugarri dira (Fritsch, 2001b; Powell, 1991): mendekotasun nahiko txikia eta bazkideen borondatezko parte-hartzea; hasieran harremanek espezifikotasun falta eta definizio eskasa izatea; harreman hierarkikoen garrantzi txikia; harremanen elkarrekikotasuna; kideen sarrera-irteeretan malgutasun handia; kontratuzko loturarik ez izateak eragiten duen burokratizazio eta kontrol-behar txikiagoa; eskala-ekonomiak, kanpoko baliabideak eskuratzeari esker; eta konfiantza edo, hala badagokio, bazkideen arteko ohikotasuna, portaera oportunistak murrizten dituen.

Enpresen arteko sare horietan informazio eta teknologia-fluxuak erraztu egiten dira, “*knowledge spillovers*” edo “*technological spillovers*” izenez ezagunak diren kanpokotasunak sortzeari bidea irekiz. Agerikoa da kanpokotasun teknologiko horiek, aglomerazio-ekonomiek bezala, lurralde-izaera dutela, izaera funtzionalaz gain. Izan ere, identitate kultural komunak, historia partekatuak eta ezagutza tazituaren transmisioan laguntzen duen gertutasun geografikoak kanpokotasun horien sorrera ahalbidetzen dute, ez soilik enpresen arteko merkataritza-harremanek (Asheim, 1994). Bestalde, gogoratu behar da kanpokotasun horiek izaera ezberdinekoak izan daitezkeela, enpresen arteko saretze aukerak zabaltzen dituen espezializazio-dibertsitate eta lehia-monopolio merkatuen ardatzetan (De Lucio et al., 1998): Mashall-Arrow-Romer (MAR) erako kanpokotasunak eta Porter erako kanpokotasunak, jarduera adar berdin edota loturiko sareetan ematen direnak, lehenak oligopolio maila altuko merkatu egituretan eta bigarrenak lehia altukoetan; eta Jacobs erako kanpokotasunak, jarduera adar edo industria ezberdinen arteko konbinaziotik eratortzen direnak. Espezializazioaren eta dibertsitatearen arteko konbinaketa horiek garapen agentzien interbentzio aukerak zabaltzen dituzte lurraldeko ehun produktiboaren baitan saretze dinamika ezberdinak diseinatu eta sustatzerako orduan.

Esan beharrik ez dago beste funtsezko alorra **berrikuntza** gaitasunak hobetzean datzala. Prospektiba lantzea oinarritzkoa da, batez ere, nazioarteko merkatuetara zuzentzen diren enpresen kasuan. Izan ere, globalizazioaren testuinguruan lehia biziagotu egin da, neurri handi batean berrikuntzen bitartez. Arestian aipatu bezala, bai ondasunen diferentziazioak eta eskariaren dibertsifikazioak, bai berrikuntza erritmoen azelerazioak dakarren ondasunen bizitza-zikloaren laburtzeak, I+G inbertsioak handitzea ekarri dute eta merkaturatze epeak eta amortizazio-epeak murriztea. Ondasun estandarizatuen serieko ekoizpen eta kontsumo eredu fordista ordezkatua izan da kalitatean eta bereizte estrategietan oinarritutako produkziarako antolaketa eredu berriengatik (Ohnismoa edo Toyotismoa kasu). Lehia-ingurune horretan igeri egiteko eta bizirauteko ia ezinbestekoa bilakatu dira enpresen berrikuntzarako gaitasunak fintzea eta enpresen arteko

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

kooperazioa; are gehiago tokiko eskala batean, non garapen estrategien jo-puntu nagusia mikroenpresa eta enpresa txikietan zentratu beharra dagoen. Testuinguru horretan garapen agentziek prospektiba funtzio proaktiboa izan dezakete, enpresen berrikuntza esfortzu eta gaitasunak indartzeari begira. Horrek ezinbestean lurraldeko enpresen gaitasun teknologiko-produktiboen eta bere ezaugarri espezifikoaren ezagutza sakona, eguneratua eta jarraitua izatea eskatzen du, aldiriko informazio fluxu eta inkesten bitartez eskuratu daitekeena. Beste aldetik, lurraldean presentzia duten jarduera adar esanguratsuenei dagozkien nazioarteko testuinguruan ematen diren berrikuntza eta joera teknologikoak arakatzea ere eskatzen du, behatoki eta antena teknologikoen zerbitzuak baliatuz. Prospektiba funtzio hori informazio egokia biltzen dituzten aldizkari teknologiko espezializatueta joz edota zentro teknologiko, unibertsitate, laborategi edo zerbitzu teknologikoetako enpresetara joz egin daiteke. Garapen agentzien jarduera proaktiboa datza enpresen ezaugarri eta gaitasun teknologikoak nazioarteko edo inguru hurbilagoko merkatu espezifikoetan ematen diren aurrerakuntzetara egokitze ahaleginean; kasu batzuetan aipaturiko iturrietatik datorren informazioa modu orokorrean enpresei eskainiz, edo beste kasu batzuetan nazioarteko joera teknologikoak enpresen ezaugarrietara doitzen diren berrikuntza proposamen landuak eskainiz.

Modu orokorrago batean, garapen agentzien funtzioa da berrikuntzaren ikuspegi interaktibo eta sistemikoa zabaltzea (Kline & Rosenberg, 1986; Lundvall, 1992a; Nelson, 1993; Cooke et al., 1997), eta berrikuntzaren sustapenerako marko kolaboratiboak, praktikak eta azpiegiturak eskaintzea. Berrikuntza ulertzeko ikuspegi interaktiboari dagokionez, Garapen Agentziaren zeregina, eta kasuan balego enpresari-elkarteara ere bai, litzateke berrikuntzaren eredu interaktiboa edo kateatuari (*chain-linked model*) buruzko ezagutza hedatzea (Kline & Rosenberg, 1986). Eredu linealak jasotzen ez dituen konplexutasun eta interakzio ugari barnebiltzen dituen eredu interaktiboak berrikuntza prozesua sustatzeko aukerak ere biderkatu egiten dira eta ikasketa prozesu askotarikoak sortzen dira, oinarritzko ikerketa eta ikerketa aplikatuaz gain, hala nola, praktikaren bitartez gertatzen den ikasketa (*learning by doing*), erabileraren bitartez (*learning by using*) eta enpresa barruko eragilearen arteko interakzio jarraituaren bitartez eta enpresaren eta kanpoko eragilearen arteko interakzioaren bitartez gertatzen den ikasketa (*learning by interacting*). Enpresek, batez ere, jakitun izan behar dute berrikuntza prozesuaren konplexutasunaz eta bere baitako sekuentzietan (merkatu potentzialaren pertzepzioa, diseinu analitikoaren ekoizpena, diseinuaren eskuratzea eta egiaztatzea, birdiseinatzea eta ekoizpena, eta azkenik, banaketa eta marketina) eman ohi diren berrelikadura edo feedback efektuez (berrikuntzaren kate zentrala eta ikerketa zientifikoaren artean, berrikuntza kate zentrala eta merkatuaren artean, berrikuntzaren kate zentralaren barneko etapa ezberdinen artean). Berrelikadura eta konplexutasun horiek guztiek ezagutza berrien iturri baitira, estandarizaziotik aldentzeko eta abantaila lehiakorak eraikitze balio dutenak. Berrikuntzaren funtzioa enpresa osora zabaltzen den neurrian, enpresa bertako lan-harremanek eta lan faktorearen kudeaketak eragina dute enpresaren berrikuntza gaitasunean. Hirugarren kapituluaren amaieran ikusi bezala, badago ebidentzia ugaria adierazten duena soldata altuetan eta enplegu-egonkortasunean oinarritzen diren lan harremanak, barne mailako malgutasun funtzionalak, sindikatuen

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

onarpenak eta lan harreman parte-hartzaileek eragin positiboa dutela prozesu eta produktu berrikuntzaren gainean (Gratton, 2000; Appelbaum et al., 2000; Kleinknecht et al., 2000; Kleinknecht & Naastepad, 2002; Michie & Sheehan, 2003).

Berrikuntza ulertzeko ikuspegi sistemikoari dagokionez, pentsamendu eboluzionista eta instituzionalistak egindako ekarpen nagusiak (Vence Deza, 2007) berrikuntzaren alorrean garapen agentzien jarduera markoa definitzeko baliagarriak dira. Izan ere, -gogora dezagun-, ezagutza teknologikoak izaera lokalizatua eta espezifikoa du, eta bere transferentzia edo bere erabilera ingurune ezberdin batean ez da erraza, ez berehalakoa, eta horrek garapen agentziei eta lurraldeko enpresei ikasketa zein xurgapen ahaleginaz gain, egokitzapen ahalegina ere eskatzen die.

Bestalde, ezagutza teknologikoen, modu errazean transmititu eta eskuratu daitekeen osagai kodifikatuaz gain, osagai tazitu esanguratsua barnebiltzen dute, norbanakoen trebetasun eta antolakundeen errutina eta prozeduretan txertatuta dagoena. Ondorioz, ezagutza tazituaren transmisioak pertsonen arteko interakzioa, nolabaiteko bizikidetzat behar du (Lundvall, 1992b), zuzeneko esperientziaren bitartez ematen baita. Horrela, gertutasun fisikoa elementu erraztailea bilakatzen da (Audretsch, 1998), baina are esanguratsuagoak dira kapital-sozialaren kontzeptuak barneratzen dituen konfiantza eta ulermena sortzeko lagungarri diren hainbat aldagai (komunikazio-kodea, konbentzio eta arauak...). Ezagutza tazituaren transferentzia sustatzeko eta errazteko, bai garapen agentziaren, bai Tokiko Garapen Sistema Irekian parte hartzen duten eragile guztien ardura izan behar luke kalitate edo dentsitate instituzional hori elikatzea. Izan ere, hainbat autore (Malmberg & Maskell, 1997; Howells, 2002) eta marko kontzeptualen arabera (*milieu innovateur, learning region...*) ezagutzaren osagai tazitua norbanakoen abilezian eta antolakundeen prozeduretan txertatuta egoteaz gain, enpresak elkar konektatzen dituzten harremanetan eta ingurune instituzional zabalagoan ere itsasten omen da.

Aurreko ideiak, Alfred Marshall-en (1920) "industria-atmosfera" kontzeptuarekin bat egiteaz gain, berrikuntzaren izaera kolektiboa eta sistemikoa sostengatzen du, erregioko berrikuntza sistemaren proposamen analitikoan ikusi bezala, eta Lundvall-ek (1992a) azalarazitako "*learning by interacting*" prozesuak adierazi bezala, berrikuntza prozesuan erlazioak askotarikoak baitira adar zientifiko ezberdin, teknologia ezberdin, enpresa erakunde eta eragileen artean. Izaera sistemiko horren baitan kokatzen dira berrikuntza prozesuaren beste bi ezaugarri: alde batetik, enpresen baitan errendimendu eta produktibitatea hazkorrek sortzeaz gain, bere ingurunean aipatutako kanpokotasunak eta *spillovers* fenomenoak ere eragiten ditu, eta beste alde batetik, prozesu metagarria eta lurraldean egindako ibilbidearekiko menpekota (*path dependent*) da. Ezaugarri horietaz jakitun izatea garrantzitsua da Tokiko Garapen Sistemako elementuen interkonexioa eta ezagutza fluxuak modu eraginkorrean sustatzeko, sistemaren kanpoko beste eragileekin harremanak eta fluxuak bideratzeko irekitasuna izateko eta metatutako ezagutza eta ibilbidetik abiatu gabe hutsean jauzirik ez emateko. Interkonexio, interakzio eta fluxu horiek guztiek egitura antolatzaileak eskatzen dituzte eta (Cohendet & Gaffard, 1990; Gómez Uranga & Sánchez Padrón, 1992).

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

Hala eta guztiz ere, ikerketa, garapena eta berrikuntza bulkatzeko beharrezkoak diren erakunde eta enpresa guztiak ez dira udalerriko edo eskualdeko geografian kokatzen. Horregatik, ezinbestekoa da Tokiko Garapen sistema hau irekia izatea eta ezagutzaren transmisioa aberasteko inguru zabalagoan dauden **erregioko berrikuntza sistemei** edota **klusterrei** uztartzea. Funtsean, nekez aurki daiteke udalerrri edo eskualde bateko mugen barnean Tokiko Sistemako enpresen beharretara edo erronka teknologikoetara egokitzen diren ezagutzaren sormenerako eta hedapenerako azpisistema edo laguntza azpiegitura nahikoa, hau da, ikerketa laborategi publiko eta pribatu, unibertsitate, formakuntza erakunde, zentro teknologiko edota zerbitzu enpresa egokiak (Tödting & Tripl, 2005).. Haratago joanda, Tokiko Garapen Sistema Irekiko enpresen batzuen berrikuntza moldea STI (*Science, Technology and Innovation*) eredura gerturatu den heinean, dagokien erregioko berrikuntza-sistemaz gain beste sistema erregional, estatal edota nazioartekoekin landu beharko ditu ikasketa eta ezagutza transferentziarako harremanak. Aldiz, esfera produktiboan zentratzen den eta berrikuntza inkrementalarekin eta ikaskuntza interaktiboarekin lotuago dagoen DUI (*Doing, Using and Interacting*) eredura gerturatu den badira tokiko enpresak Sistematik kanporako transferentzia harremanen erradioa mugatuagoa izango da, maneiatzen den teknologia helduagoa delako eta berrikuntza prozesuaren ezaugarriak gertuagokoak direlako, bai ezagutza tazituaren fluxuan oinarrituago dagoelako, bai enpresaren barnean pertsonen arteko eta sailen arteko elkar eragina bidez lantzen delako, bai erabiltzaile edo bezeroarekin izandako harreman estutik edaten duelako (Jensen et al., 2007).

Azken alorrari dagokionez, **ekintzailletza** definitu dezakegu arrisku ekonomikoa suposatzen duen edo merkatuak eskaintzen duen aukera bat aprobetxatzeko inbertsio ekimen bezala. Lurraldearen ikuspuntutik helburua sare produktiboa dibertsifikatzea eta erabili gabeko baliabide endogenoak mobilizatzea da, jarduera ekonomiko berriak ernarazteko asmoz. Alor horretan maila ezberdinetako erakunde publikoetatik bultzada, tutoretza, laguntza eta diru-laguntzen programak antolatu dira. Esperientzia ekintzaileei eusteko plataformak ere ugari dira, hala nola, enpresa-haztegiak, *coworking* gunek, *hub* sareak, *start-up* ekimenak, *spin-off* enpresak... Ekintzailletza gauzatzeko hainbat modalitate daude, hala nola, banakako edo taldeko ekintzailletza klasikoa, kasu gehienetan berritzailea izan ohi ez den negozio pribatua sortzera bideratua; ekintzailletza berritzailea; sareko lankidetzak, gizarte-berrikuntza edo gizarte-ekonomia ardatz dituen ekimen komunitarioa edo kolektiboa; intra-ekintzailletza edo enpresa baten barruko ekimena; edo zenbait enpresa edo erakunderen arteko inter-ekintzailletza; eta ekintzailletza publikoa.

Literatura akademikoan ekintzailletzaren gaia hainbat jakintza-arlotatik aztertu da: ekonomia, soziologia, psikologia, antropologia, zientzia politikoa, enpresen administrazioa, historia, hezkuntza... (Shane & Venkataraman, 2000; Terán-Yépez, 2018). Hala ere, lau arlo nagusi eta osagarri nabarmentzen dira: psikologia, soziologia, ekonomia eta enpresa-kudeaketa, bakoitzak bere ikuspegia duela.

Teoria psikologikoetan, aztergaia ekintzailea da, gizabanako gisa, eta ekintzaile arrakastatsuak bereizten dituzten ezaugarri pertsonalak, -jarrera- eta psikologia-ezaugarriak-, nabarmentzen dira. Hala, esate baterako, ekintzailearen ezaugarri

## 5. Kapituluua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoak

---

pertsonalen teoriak ezaugarri hauek aztertzen ditu: sorkuntza- eta berrikuntza-maila handia, enpresa-kudeaketarako eta -ezagutzarako gaitasun handia, baikortasuna, erresilientzia emotiboa, engaimendu bizia eta pertseberantzia (Simpeh, 2011); eta, bestetik, lorpen beharraren teoriak azaltzen du gizakiek arrakasta izateko eta gailentzea lortzeko premia dutela (McClelland, 1961).

Teoria soziologikoek gizartearen testuinguru soziala, kulturala eta erlijiosoa, ohiturak eta sinesmenak dituzte ardatz. Hagen-en (1962) eta Hamilton eta Harper-en (1994) gizarte-aldaketaren teoriaren arabera, ingurune fisikoa, gizarte-kultura eta nortasuna elkarrekin lotzen diren ingurune batean jazotzen da ekintzailearen sormena, eta ekintzailea arazo-konpontzaitzat hartzen da, aldaketa politiko eta sozialekin nahasten den garapen ekonomikoa sortzen duena. Young-en (1971) talde-mailako patroien teoriak argudiatzen duenez, familia-aurrekarien, esperientziaren eta gizabanakoak taldeko kide gisa eta balio orokorren isla bezala duen esposizioaren emaitza da ekintzaitza. Hoselitz-en teoriak (1963) azaltzen du ekintzaitza-eskaintza kultura-faktoreek zuzentzen dutela, eta kulturalki gutxiengoa diren taldeak garapen ekonomiko-ekintzailearen txinpartak direla.

Teoria ez-ekonomikoak (batez ere soziologikoak eta psikologikoak) saiatzen dira esplikatzeko giza portaera konplexua eta auresanezina dela. Ezin da esplikatu jokabidearen zenbait alderdi, hala nola emozioak, erlijioa edo lorpen-beharra bezalako alderdi kognitiboak, sinplifikatzeko edota baztertzeko joera duten eredu bidez. Ezta ere giza portaera gizarte- eta kultura-testuingurutik aldentuz. Beraz, baliabide ekonomikoaren eskuratzeko hutsak ezin du enpresa-ekimenetan arrakasta bermatu.

Ikuspegi ekonomikotik, ekintzaitzari buruzko teorietan, portaera ekintzailea hobetzen duten faktore ekonomikoa aztertzen dira. Esate baterako, Harvard Business School-en teoriaren arabera, barne- eta kanpo-indarren konbinazioaren emaitza da ekintzaitza. Barne-indarrak norbanakoaren barne-tasunei buruzkoak dira, eta kanpo-indarrak, berriz, ekintzaitzaren sorreran eta hazkundean eragiten duten faktore ekonomiko, politiko, sozial, kultural eta legalei dagozkie (Mohanty, 2005). Teoria ekonomiko horiek negozio-aukerak hautematearen izaera ere adierazten saiatu dira. Hala, Leibenstein-en (1966) "efizientzia-X" teoriaren (*Gap Filling Theory*) arabera, enpresaren barruan baliabideak erabiltzeko orduan sortzen diren eraginkortasun gabezien aurrean emandako erantzun sortzailea litzateke ekintzaitza; Kirzner-en (1973) doikuntza-teoriaren arabera, ekintzaitzaren funtsezko elementuak dira informazioaren aurreko alerta-egoera eta merkatuan oreka falta, modu horretan merkatua orekatzera begirako irabazi-aukera horiek aurkitu eta horien gainean jardun ahal izateko; eta Schumpeter-en (1934) teoriak ekimen ekintzailea arazoaren konpontzaile eta (produktu, prozesu, merkatu edo antolamendu-) berritzaile bezala deskribatzen du.

Azkenik, enpresa-kudeaketaren ikuspuntutik, ekintzaitzari buruzko teorietan, aukera eta baliabideen ustiapena fenomeno ekintzailearen eragile gisa identifikatzen da. Hala, baliabideetan oinarritutako ekintzaitzaren teoriak finantza-, gizarte- eta giza baliabideetarako irismenaren garrantzia nabarmentzen du, eta horrek norbanakoak



## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

aukerak detektatzeko eta haiei aurre egiteko duen gaitasuna hobetzen du (Davidsson & Honig, 2003). Ildo beretik, kapital finantzarioaren eta likideziaren teoriak iradokitzen du kapital finantzarioa duten pertsonen gaitasun handiagoa dutela aukera ekintzaileak eraginkortasunez ustiatzeko baliabideak eskuratzeko (Clausen, 2006). Aldiz, gizarte-kapitalaren edo gizarte-sarearen teoriaren arabera (Eckhardt & Shane, 2003), nahiz eta aukera ekintzaileak hautemateko gaitasuna izan, aukera hori enpresa berria bihurtzeko beharrezko diren gizarte-harremanen falta gerta daiteke, adibidez, baliabide-hornitzaileekin. Eta, azkenik, giza kapitalaren ekintzailetzaren teoriak (Becker, 1964) dio hezkuntza eta esperientziatik lortutako ezagutza heterogeneoki banaturiko baliabidea dela gizabanakoen artean, eta hori funtsezkoa da aukeren identifikazioan eta ustiapenean dauden desberdintasunak ulertzeko (Anderson & Miller, 2003; Gartner, Shaver, Carter, & Reynolds, 2004).

Ikus daitekeenez, korrante ezberdinen teoriaren artean loturak daude. Esplikazio aniztasuna, beraien arteko osagarritasuna eta bateratze puntuak oinarri ona izan daitezke diziplina arteko teoriak eraikitzeke, eta, batez ere, politiken bidezko esku-hartze praktikorako. Errealitate operatiboan, aurre ekintzailetza-prozesuek hainbat aldagairi egin behar diete aurre: motibazioa, arriskua, ziurgabetasuna, erabakiak, aukerak, sarrera-oztopoak, merkatuaren tamaina, denbora, produktu-mota, lehiakide-kopurua, hornitzaileak, bezeroak, haien lehentasunak eta beharrak, ordezkotza produktuak, bereizketa edo espezializazioa... (Shane, Locke, & Collins, 2003).

Enpresak sortzeko oinarritzko prozesua sei fasetan antola daiteke, onarpen zabala izan duen Alan Gibb-en proposamenari jarraituz (1988): i) motibazioa eta negozioaren ideia lortzea, ii) ideia baliozkotzea, iii) eragiketa-eskala definitzea eta beharrezko baliabideak identifikatzea, iv) merkaturaren sartzeko negoziatioak, v) enpresaren sorrera eta vi) enpresaren biziraupena. Tokiko Garapen Agentziek, kasurik arruntenean, bigarren fasean jardun ohi dute negozioaren ideien baliozkotzean bideragarritasun azterketa edo negozio-planaren diseinuari dagokionez aholkularitza eta zerbitzuak emanez. Hala ere, badaude esperientziak non jokabide proaktiboago batetik gainerako beste faseetan ere eragiten den. Horrela, negozio ideien aukeraren identifikazioa Garapen Agentziatik zuzenean edo xede horretara bideratutako prospektiba prozesuak abian jarriz egin daiteke. Gerora ideia hori lantzeko pertsonak bilatu eta motibazio prozesuekin osa daiteke lehen fasea. Lehen fase hori lantzeko bideak askotarikoak izan daitezke: bai modu klasikoan negozio-idea indibidualaren inguruan pertsona ekintzaile potentzialak lotuz; bai dinamika kolektiboak edo komunitarioak eraikiz non ekintzaile potentzialen eta arlo horietan esperientzia duten pertsonen parte-hartzea bultzatuz, Gipuzkoako Goierrri Goian UGGASA garapen agentziak Sortuz dinamikarekin egin bezala edo Nafarroako Sakana bailaran Sakantzen Sareak eta Batuta esperientziak egin bezala (seigarren eta zazpigarren kapituluetan deskribatuko dira esperientzia horiek); bai negozio ideia enpresa bati edo batzuei proposatuz intra- edo inter-ekintzailetza prozesuak abiaraziz. Bigarren fasetik bosgarren fasera doan bide horretan, Garapen Agentziek lagundu dezakete modu ezberdinean: aholkularitza emanez bideragarritasun azterketaren eta negozio-planaren atal ezberdinetan (analisi finantzarioa, merkatu azterketa...); formakuntza eskainiz;

## 5. Kapituluua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoak

---

eragiketa-eskala definituz eta beharrezko baliabideak identifikatuz informazio iturrien bidez eta arlo ezberdinetan ezagutza duten pertsona edo eragileekin (enpresak, teknologia-zerbitzuak, zentro teknologikoak, erregio mailako enpresa-haztegiak...) harremanetan jartzen; merkatuan sartzeko negoziazioen esparruan diru-laguntzen inguruko informazioa eta kudeaketa edota finantza-iturriekin harremanak sustatu ditzakete, edo finantza erakundeekin adostu tokiko lurralderako ekintzaitza babesteko protokoloak eta konpromisoak; behin enpresa sortuta, heldutasun egoera batera iritsi bitartean, jarraipen eta aholkularitza-tutoretza-akonpainamendu tresnak abian jar ditzakete, azpiegitura berezituen bitartez, esate baterako enpresa-haztegiak, edota hainbat alorretan (tresnerien edo teknologien alokatzea, hasierako gutxieneko eskariak, merkatuko testatze azkarrak...) lagundu dezaketen eragileen inplikazioa eta ekarpena bideratuz.

Aipaturiko lau alor estrategiko horietan eragiteko garapen agentziak, beste eragile batzuen parte-hartzearekin, tresna espezializatuak eraiki ditzake. Bitartekaritza edo **interfaze tresna** edo azpiegitura bezala ezagunak diren horiek bete beharreko funtziorako proposak izan behar dute. Adibide batzuk aipatu ditugu: enpresa-haztegiak, industria-poligonoak, ikerketa edota berrikuntza zentroak, *coworking* espazioa, *hub* sareak, behatoki teknologikoak... Azpiegitura horiek inbertsio esanguratsuak eskatzen dituzte, eta kasu gehienetan, lurraldeko aurrekontu publikoaren eskasiagatik, goi mailako erakunde publikoengana jo behar izaten da finantzazioaren eske. Interfaze tresna edo azpiegitura horien sorreran eta aprobetxamenduan komenigarria da bai ehun produktiboko enpresak, bai gizarte antolatuko hainbat eragile, (lanbide-heziketako) ikastetxeak esate baterako, inplikatzeari.

5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

Taula 5-4. Tokiko Garapen Sistema Irekiaren elementu eta prozesu operatibo nagusiak.

	<b>EZAUGARRI NAGUSIAK</b>	<b>FUNTZIO NAGUSIAK</b>	<b>PROZESUAK</b>	<b>MIKRO-OINARRIAK</b>	<b>SAKONTZEKO ATALAK</b>
<b>1. TOKIKO GARAPEN AGENTZIA</b>	Garapen estrategiak bideratzeko lan-talde profesionala. Erakunde publikoen mendekoak. Izaera juridiko ezberdina har dezakete. Ezaugarriak: i) autonomia operatiboa; ii) denboran zehar egonkortasuna ezagutza eta dinamizazio trebetasunak metatzeko ( <i>policy learning</i> ).	Funtzio orokorrak: i) garapen estrategia edo jarduera ildoak aurrera eramatea; ii) gainerako eragileekin konektore eta dinamizazio lanak egin; iii) gobernantza eredia dinamizatu.	Barne mailako prozesu nagusia: ikasketa prozesu formalak eta esperientziaren araberakoak. Praktikan oinarritutako prozesu interaktiboaren bidez, nola egin ( <i>know-how</i> ) eta nork egin ( <i>know-who</i> ) esparruetako ezagutza kontestual espezifikoak eta tazitua eskuratu, dinamizazio-trebetasunak eta gaitasun dinamikoak elikatzeke. Kanporako prozesu nagusia: garapenerako plangintza estrategikoa diseinatu eta gauzatu, berariazko estrategia eta estrategia emergenteen eredu arteko oreka gordez.	Policy learning.	6.1.; 2.3.2, 5.5.2.
<b>2. SARE PRODUKTIBOA EDO ENPRESAK</b>	Garapen agentzien eragiteko objektu nagusiak dira, eta garapen strategiaren gauzapenean enpresak subjektuak ere izan beharra dute.	Funtzio orokorrak: i) abantaila lehiakor eta dinamikoeak eraiki enpresetan; ii) mikroenpresa eta enpresa txikien ahuldadeak eta zaugarritasunak gaintu; iii) enpresa eta inbertsio berriak erakarri; iv) lan eskuaren erreprodukzioan, kapitalaren antolaketan eta berrikuntzan eragin.	<b>Lehiakortasuna:</b> lehiarako faktoreen sorkuntza eta indartzea abantaila lehiakor eta dinamikoen paradigmagan oinarrituta. Lehiakortasun diamantearen lau erpinak sendotu: ekoizpen-faktoreen baldintzak; enpresa-estrategia eta norgehiagokarako ingurunea; laguntzako eta erlazonaturiko industriak, eta eskariaren baldintzak.	Lehiakortasunaren diamantea (Porter);	3.2.; 3.3.1.; 5.1.3.; 4.3.4.2.
			<b>Artikulazioa:</b> atzeranzko eta aurreranzko loturen ( <i>linkages</i> ) bidez produkzio-artikulazioa, marketin artikulazioa eta berrikuntza-artikulazioa garapena sustatzeko tresna gisa erabili. Enpresa-sareak bi ikuspegi teoriko osagarritatik aztertu dira: transakzio-kostuen ekonomiatik eta sareen ekonomiatik.	Atzeranzko eta aurreranzko loturak ( <i>linkages</i> ); aglomerazio-kanpokotasunak; kanpo ekonomikoa kolektiboak; kanpokotasun teknologikoak (Mashall-Arrow-Romer; Porter; Jacobs); transakzio-kostuak; gizarte-kapitala.	2.2.; 3.3.1.; 4.3.1.; 4.3.4.2.; 4.3.4.4.; 5.1.1.

5. Kapituluua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

	EZAUGARRI NAGUSIAK	FUNTZIO NAGUSIAK	PROZESUAK	MIKRO-OINARRIAK	SAKONTZEKO ATALAK
			<p><b>Berrikuntza:</b> enpresen berrikuntza esfortzu eta gaitasunak indartzeko prospektiba funtzio proaktiboa landu, berrikuntzaren ikuspegi interaktibo eta sistemikoa zabaldu; lan-harremanetan eragin; Tokiko Sistemaren irekitasuna sustatu Erregioko Berrikuntza Sistemaren edota klusterretan integratuz; berrikuntzarako interfaze azpiegiturak sortu.</p>	Berrikuntzaren eredu interaktiboa; ikasketa prozesuak (oinarrizko ikerketa; ikerketa aplikatua; learning by doing, by using, by interacting); ezagutza tazitua; kluster; erregioko berrikuntza sistema (STI eta DUI ereduak).	3.3.2.; 4.3.4.1.; 5.1.2.; 5.1.4.; 5.1.5.
			<p><b>Ekintzaitza:</b> enpresak sortzeko oinarrizko prozesuko sei fasetan jarduera proaktiboa landu garapen agentziatik: i) negozio ideiarekin aukeraren identifikazioa eta ekintzaileak bilatu eta motibatu; ii) ideia baliozkotzearen fasean aholkularitza eta formakuntza eskaini; iii) eragiketa-eskala definitzean eta beharrezko baliabideak identifikatzean informazio iturriekin eta norbanako zein eragile adituekin harremanak sustatu; iv) merkatuan sartzeko negoziazioen esparruan baliabide finantzarioetarako irismena erraztu; v) behin enpresa sortuta, aholkularitza-tutoretza-akonpainamendu tresnak abian jarri.</p>	Prospektiba; motibazioa; ikasketa prozesuak; berrikuntzako mikro-oinarriak; saretze mikro-oinarriak (gizarte-kapitala...)	6.1.2.; 5.5.1.; 5.5.3.; 5.5.4.; 4.3.3.; 5.2.
<b>3. UDALAK ETA ESKUALDE MAILAKO EGITURA ADMINISTRATIBOAK</b>	Udalak edo mankomunitateak bezalako eskualde mailako erakunde publikoak. Tokiko eskalaz gaindiko erakunde publikoekin harreman instituzionalak kudeatzen dituzte.	Funtzio nagusiak: i) sistema osoari zilegitasun instituzionala eskaini; ii) finantza baliabideen horniketa; iii) kontrol publikoa; iv) eskala anitzeko gobernantzan interlokuzioa. Funtzio osagarriak: i) dinamismo ekonomikorako eraginkortasun neurri administratiboak erabaki; ii) garapenerako dinamizazio tresna osagarrian bilakatu, egitasmoak proposatuz edota gauzatuz, lurraldean multiagentzia sarea osatuz udal eta Garapen Agentziaren artean,	Barne mailako prozesu nagusiak: i) garapen prozesuetan ikasketa prozesuak ( <i>policy learning</i> ); ii) garapen egitasmoen proposamenak eta dinamizazioa bideratzeko eragile aktibo osagarrietan bihurtu.	Policy learning; dentsitate instituzionala;	2.3.2.; 5.5.3.; 5.5.4.; 6.1.1.; 6.1.2.

**5. Kapituluua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa**

	<b>EZAUGARRI NAGUSIAK</b>	<b>FUNTZIO NAGUSIAK</b>	<b>PROZESUAK</b>	<b>MIKRO-OINARRIAK</b>	<b>SAKONTZEKO ATALAK</b>
		hiru aktuazio bektoreekin: udalen arteko lehia, praktika egokien imitazio prozesuak eta elkarlana.			
<b>4. GIZARTEA ETA BERE ADIERAZPEN ANTOLATUAK</b>	Gizarteko adierazpen antolatuak eta espontaneoak funtzionalki askotarikoak izan daitezke: ikastetxeak, gizarte zerbitzuak, elkarte sozioekonomikoak (enpresarirena, ekonomia soziala, turismoa, merkataritza..) eta aisiari, kirolari, kulturari edota aldarrikapen sozialei loturiko bestelako elkarteak.	Funtzio nagusiak: i) testuinguru sinergetikoa probokatu, garapen beharrak edo erronkak eztabaidagai bilakatuz (negentropia); ii) faktore instituzional, sozial eta kulturalen egokitzapena; iii) garapen estrategiak eta sistema legitimatu; iv) botere asimetriak leundu; v) garapenerako eragileak sortu, ekintzailtza, kontsumo autozentratua eta bestelako alorretan.	Barne mailako prozesu nagusiak: i) garapen eta sustapen ekonomikoaren inguruko diskurtsoak eta praktikak eraiki; ii) garapen strategiaren diseinuan parte-hartu; iii) legitimatze prozesuak; iv) gobernantza-ereduaren parte-hartu.	Gizarte-kapitala (Putnam); dentsitate instituzionala, azpisistema axiologikoa (Boisier), azpisistema subliminalako kapitalak (Boisier); hegemonia (Gramsci);	4.3.4.3.; 3.3.; 4.2.
<b>5. BESTELAKO ELEMENTU INSTRUMENTALAK</b>	Konplexutasunean irabazi ahala eta baliabideen arabera sor daitezke. Adibideak: ikastetxeak, berrikuntzara bideratutako zientzia eta teknologia zentroak, garapen agentziak bultzaturiko interfaze edo bitartekaritza tresna espezifikoak (enpresa haztegiak, behatoki teknologikoak, industria poligonoak, ekintzailtza espazioak -coworking, hub-).	Funtzio espezifikoak: berrikuntza, behaketa teknologikoa, ekintzailtza, prospektiba, enpresen erakarpena, formakuntza...	Berrikuntza teknologikorako, ekintzailtzarako eta saretze prozesuetarako azpiegiturak eta zerbitzuak sortu. Eskala anitzeko gobernantzaz baliatu.	Beharren identifikaizoa. Inbertsioak.	5.5.3.

Iturria: norberak landua.

### 5.3.3. Tokiko Garapen Sistema Irekien funtzionamendua eta erreprodukzioa

Jorratzen ari garen Tokiko Sistema honen mantenuak eta erreprodukzioak denboran zehar funtzionamendu egoki, baliabide nahiko eta markatutako xedeetan aurrerapenak eta lorpenak eskatzen dituzte. Funtzionamendu egokiak, dentsitate instituzionala sendotzeak, konplexutasun irabazteak, sistemako elementuen arteko harreman emankorrak gobernantza eredu propioa finkatzea eta fintzea dakarte, bai barnera begira sistemako elementuen artean, bai kanpora begira sistematik kanpoko erakunde batzuk inplikaturako dituen eskala anitzeko gobernantza ereduaren bitartez. Bestalde, sistema bera instrumentala zaienez sistema justifikatzen duten xede eta helburuei, habilitatu beharreko prozesu eta jarduera ildoetan aurrerapausoak, emaitzak edota arrakastak ezinbestekoak dira, bai sistemaren erreprodukzioa elikatzeko, bai sistemaren barnerako eta kanporako legitimitateari eusteko. Zentzu horretan, gauzatutako plangintza estrategikoaren ebaluazioa esparru gakoa bihurtzen da, ebaluazioaren gainean sostengatu behar baitira narratiba legitimatzaileak. Jarraian sistemaren erreprodukzioarako eta funtzionamendu egokirako ezinbestekoak diren hiru esparruez jardungo dugu: barne gobernantza eredia, eskala anitzeko gobernantza eredia eta ebaluazio prozesua. 5.5. Taulan hiru esparru horien inguruko ideia nagusiak laburtu dira.

**Sistemaren gobernantza** ereduaren funtsa sistema hau guztia antolatzea da, gai eta arlo ezberdineko prozesuetan hezurmamitzen diren sistemako elementuen arteko interrelazioak alegia. Ahalik eta eraginkortasun eta egonkortasun gehiena, edo iraupenerako nahikoa, emango dion barne funtzionamendu eredia eraiki beharra dago. Elementu guztiak, ahalik eta modu sinbiotikoenean funtzionaraziko duen eta garapena sustatzeko egokiak diren faktore sozio-instituzionalen kalitatea goratuko duen gobernantza hain zuzen ere. Eredu hori aldeztu aurretik diseinatzea zaila da, eta helburuak finkatuta pausuz pausu ibileran eraiki beharrekoa da. Izan ere, ez da ahaztu behar norabidea eta bidea markatzen duen plan estrategikoarekiko askotariko eragileen lerrokatzea borondatezkoa dela.

Gobernantzari buruzko teoriara bagoaz, eta Robert Jessop (2008) autoreari jarraituz, gobernantza "elkarren mendeko jarduerak koordinatzeko edozein modu" gisa uler genezake. Gobernantzaren definizio horren baitan hiru motako ereduak zerrendatzen ditu: administrazio publikoaren koordinazioarako eredu hierarkikoa, merkatuaren eredu anarkikoa eta eragileen arteko auto-antolakuntzako koordinazio-eredua, azkena 'heterarkia' bezala izendatua. Erregio edo tokiko eskalako lurraldean garapen ekonomikorako estrategiak bideratzeko nagusitzen den gobernantza eredia heterarkia litzateke, harremanak eta garapen estrategiarekiko lerrokatzea borondatezkoa den heinean, eragileen arteko auto-antolakuntza baino ezin baitaiteke izan koordinazio-ereduaren funtsa. Enpresa edo burokraziaren barneko hierarkia- eta aginte-eredua ez baita bideragarria, ez eta merkatuaren eta ekimen pribatuaren inguruan bideratzen den truke-

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

anarkian oinarritutako eredia. Heterarkiaren eredu horrek bat egiten du arestian ikusi dugun Kooiman-ek (1993) gobernantzaz duen ulerkerarekin, zeinek prozesu ekonomiko, sozial eta politikoetan partaideen arteko interakzio eta ekintzen ondorioz sortzen den instituzio-sistema bezala definitzen duen gobernantza, eta lurralde bateko garapen estrategiarako arkitekturaren eraikuntzan baliogarriak diren ezaugarriekin hornitzen duen: hala nola, eragile publiko eta pribatuei politikak definitzeko eta gauatzeko gaitasuna aitortzea, sarearen nozioa barneratzea eta sistema instituzionalaren aldagarritasuna onartzea. Ildo berean, Robert Jessop-en arabera, "heterarkia elkarrekiko interdependentzia harreman konplexuetan parte hartzen duten aktore independenteen auto-antolaketa erreflexiboari dagokio. Baimen hori etengabeko elkarriketan eta baliabideen erabilera partekatuan oinarritzen da, elkarrekiko onuragarriak diren bateratutako proiektuak garatzeko eta egoera horien parte diren kontraesanak eta dilemak maneiatzeko" (2008, 60. or). Adierazi behar da arrunta dela heterarkiaren eredia gobernantza hitzarekin parekatzea, orain arte ikerketa honetan egin bezala. Hala ere, behin argituta gobernantzaren kontzeptuaren itzalean eredu hierarkikoa eta merkatu-anarkiaren eredia ere barnebiltzen direla, gobernantzaren eta heterarkiaren arteko parekatzea erabiltzen jarraituko dugu orokorrean, inguruabarrak besterik erakusten ez duen bitartean.

Gobernantza heterarkikoa estatuan eta erregioan hedatzea bultzatu duten arazoiek toki-eremurako ere balio dute. Tradizionalki, merkatuko akatsek justifikatu izan dute esku-hartze publikoa ekonomian, eta horiei gehitu behar zaizkie Mariana Mazzucato-k (2019) emandako argudioak, ziurgabetasun handiko egoeretan ekimen pribatuak arriskuak hartzeari uko egiteari buruzkoak. Bigarren multzo batean, berrikuntzari buruzko literaturan sistema-akatsak aipatu ohi dira. Akats horiek hiru motatan sailkatzen dira: sare-akatsak, instituzio-akatsak eta *lock-in* akatsak. Sare akatsak, sistemako ezagutza-trukeak huts egiten duenean gertatzen dira, bai eragileak sarera ondo konektatzen ez direlako, bai haien ikaskuntza-prozesua egokia ez delako. Instituzio-akatsak ematen dira antolakundeak eta esparru legal, sozial eta arauemaileak ez direnean bultzatzen edo errazten ari berrikuntza-prozesua. *Lock-in* akatsak berrikuntza-sistemak bata besteetatik isolatzen direnean gertatzen dira, eta horrek paradigma berriak hartzea eragozten du, eta, aldi berean, berrikuntza zailtzen du (Laranja, Uyarra, & Flanagan, 2008; Smith, 2000).

Azkenik, hirugarren multzo batean, estatu-akatsak daudela esan ohi da baldin eta administrazio publikoek ez badituzte gizarte-ongizatea maximizatzeko behar den informazio guztia, ez eta helburu publikoak lortzeko beharrezkoak diren barneko antolaketa-gaitasunak eta kanporako esku-hartze ahalmenak ere (Jessop, 2008). Are gehiago toki-administrazioen kasuan, estatuko aparatuari esleitutako weberiar eskuduntzak lortzetik urrun baitaude (administrazio-langileak, bortxazko bitartekoak, erreklamaturako legitimitatea eta lurralde jakin bateko herritarrak). Toki-mailan jarduten duten beste estatu-akats batzuk honako hauek dira: hauteskunde-zikloei lotutako epe laburreko horizonteak, arrazionaltasun mugatuak, presio-taldeen aurreko zaurgarritasuna, eragileen arteko helburu eta kontraesanen aniztasuna, merkatutik kanpoko emaitzak

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

zehazteko eta neurtzeko zailtasuna, edo errentak birbanatzeko joera handiagoa (diruzkoak eta gauzazkoak) baliabideak sortzeko baino.

Merkatuen akatsekin, sistema-akatsekin eta Estatuaren gobernantza hierarkikoaren akatsekin lotutako hiru arrazoi-multzo horiek justifikatzen dute gobernutik gobernantzarako desplazamendua, baita tokiko eskalan ere. Gainera, azpimarratu behar da tokiko eskalan eragile publikoek ez dutela plan estrategiko batean zehaztutako ekintza jakin batzuk sustatzeko aurrekontu-, eskumen- eta arau-tresnarik. Horregatik guztiagatik, gobernantzak edo heterarkiak funtsezko dimentsioa hartzen du, ikaskuntza-prozesu kolektibo interaktibo batean eragile publiko, pribatu, komunitario eta indibidualen borondatezko parte-hartzea, legitimazioa, inplikazioa eta lankidetzara bilatu behar baititu. Gobernantza mota egokia sare horizontalaren forma hartzen duena da. Sare horren (edo horien) sedimentazio- eta finkatze-prozesua materia sentikor bihurtzen da, horren guztiaren mende baitago diseinatutako estrategiaren hedapena eta iraupena.

Toki-garapenaren arloan, asimetria eta agintaritza- eta kontrol-harremanak ezaugarri dituzten ‘sare zuzenduak’ ez dira eraginkorrak, tokiko eragileen ekintzak borondatezkoak direlako. Sacchetti-k eta Sugden-ek (2003) ezarritako bereizketari jarraituz, ‘elkarrekiko mendekotasun sareak’ egokiagoak dira, horietan erabakiak hartzeko eta erantzunkidetasunean oinarritutako esparru partekatuak eraikitzen direlako. Sareetan oinarritutako gobernantzaren ezaugarrietan sakonduz, hierarkian oinarritutakoak ez bezala (Johannisson, 2008; Garmann Johnsen, Normann, Karlsen, & Ennals, 2008), kontrol interaktibo edo erlazional mota bat dute oinarri, bai eta prozesura bideratutako jarduketa motak ere, elkarrizketa multilateralean oinarrituta. Sareetan oinarritutako sistemetan, sistema hierarkikoen berezko egitura berriak sortzeari kalterik egin gabe (adibidez, berrikuntza-zentroak, garapen-agentziak, prestakuntza-zentroak...), foku nagusia bisioa sortzeko, plangintza estrategikoa gauzatzeko, gatazkak konpontzeko, adostasunak sortzeko eta pixkanaka inplikatzeko prozesuetan oinarritzen da. Bestalde, sarean oinarritutako sistemek kanporanzko irekiera handiagoa onartzen dute, saihestezina eskalan behera egiten den heinean. Sare-sistema horien mugak lausotuak eta elastikoak izan ohi dira eta jorratu beharreko gai eta proiektuen mende marratzen eta definitzen dira. Adibidez, eskualde bateko enpresen artean berrikuntza sustatzeko jarduketan kasuan, ezinbestean bultzatu behar dira erregioko berrikuntza-sistemen ezagutza sortzeko azpisistemako eta ezagutza ustiatzeko azpisistemako eragileekin harremanak. Gauza bera gertatzen da kluster-politiketan eta -elkarteetan parte hartzeari dagokionez, horiek erregioaren baliokide den gutxieneko eskala batean eratzen baitira. Gainera, erresistentziak sortzen dira botere eta posizio hierarkikoa duen agente bat ekintzak koordinatzeaz arduratzen den egoeretan. Berdinen arteko lankidetzaren aldeko apustua egiten da borondatezko akordioak lortzeko. Horri begira, kontuak emate hutsetik harago, konfiantza lehenetsi behar da eta ahalduntze-prozesuak sortu behar dira. Prozesu horiek, gainera, lidergo erlazional mota bat behar dute (Brugué, 2005), harremanak eta espazioak aktibatze gaitasuna duen lidergoa ideiak trukatu, bitartekotza egin eta promozioa sustatzeari begira. Lidergo lauso hori, oro har, baina ez beti, tokiko administrazio publikoari dagokio; nahiz, askotan, tokiko eragileen arteko harremanen gidari, arbitroa



## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

edo bideratzailea izatera mugatzen diren, eta beste batzuetan, berriz, rol proaktiboagoa hartzen duten.

Gobernantzaren arrazionaltasuna ez da prozedurazkoa, merkatuena bezalakoa, etekinen maximizazioaren lorpen amaigabearen bila dihardutena. Era berean, ez da substantiboa soilik, politika publikoen helburuak benetan lortzea lehenesten duen gobernuaren arrazionaltasuna bezala. Helburuak lortzeak eta arrakastaren pertzepzioa zabaltzeak proiektuaren legitimitatea indartzen eta biziberritzen laguntzen badu ere, eta, beraz, tokiko garapen sistema erreproduzitzen ere, gobernantza heterarkikoaren arrazionaltasuna, nagusiki, erreflexiboa da, eta epe luzera adostutako proiektu bati buruzko negoziazioa jartzen du elkarren mendeko eragileen arteko koordinaziorako oinarri gisa. Arrakastaren gakoak hiru alderdi ditu: i) elkarriketarekiko konpromiso iraunkorra, informazio gehiago sortzeko eta trukatzeko, eta, horrela, arrazionaltasun mugatuaren arazoa murrizteko, nahiz eta inoiz ez ezabatu; ii) parte-hartzaileen arteko oportunitas murriztea; eta iii) interdependentziak eta arriskuak aprobetxatzea, partaideen arteko elkartasuna sustatuz. "Gobernantzaren arrazionaltasuna dialogikoa da, monologikoa baino lehen, pluralista monolitikoa baino lehen, heterarkikoa hierarkikoa edo anarkikoa baino lehen" (Jessop, 2008: 281 or).

Hala ere, jakin behar da gobernantzak akats espezifikoei ere aurre egin behar diela, eta akats horiek arriskuan jar ditzaketela Tokiko Garapen Sistema Irekiaren erreprodukzioa eta jarraipena. Transakzio-kostuak murrizteko eta helburuen lorpenerako mekanismo gisa ezartzen den auto-antolaketaren (ustezko) errendimenduekiko gehiegizko miresmenaren aurrean, -Antonio Vázquez Barquero-k (2007a) antzemandako ikuspegi populistarekin lotu daitekeena-, arrakasta-bermerik ez dagoela hartu behar da kontuan. Gainera, zaila da ebaluazio-irizpide objektiboak eta neurgarriak ezartzea. Izan ere, helburuak etengabeko negoziazioaren eta gogoetaren bidez aldatu ohi dira, eta gobernantzaren akats posibleetako bat, etengabeko desadostasuneko egoera batean helburuak birdefinitzeko gaitasun eza da. Bigarrenik, tokiko eskalako gobernantzaren arrakasta beste eskala batzuen jardunaren mendekoa izango da, eta hortaz, eskala anitzeko gobernantzaren mendekoa. Hirugarrenik, logika desberdinak daude epe luzeko erabaki eta plangintzen eta epe laburreko kalkulu politiko eta elektoralen artean, eta horrek desadostasunak ekar ditzake gobernantza-mekanismoen eta gobernu-mekanismoen artean. Laugarrenik eta azkenik, eguneroko jardunaren esparruan, izaera ezberdineko gabeziak sortu ahal dira, esate baterako: ekintza-baldintzak gehiegi sinplifikatzearen eta gobernantzaren xedeari eragiten dioten kausazko konexioak behar bezala ez ezagutzearen ondoriozko gabeziak; pertsonen arteko konfiantza-mailaren neurriak eragindako koordinazio- eta negoziazio-arazoak; eta komunikazio-arazoei eragindako ordezkapen- eta legitimitate-arrakalak eta egikaritze-arazoak.

## 5. Kapituluua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

Taula 5-5. Tokiko Garapen Sistema Irekiaren funtzionamendua eta erreproduktzioa

	<b>DEFINIZIOA / JUSTIFIKAZIOA</b>	<b>EZAUGARRIAK</b>	<b>EGOKITASUNA</b>	<b>TRESNAK</b>
<b>BARNE GOBERNANTZA</b>	Sistemako elementu eta prozesuen arteko interrelazioen antolaketa, eraginkortasun eta egonkortasun nahikoa lortuz eta faktore sozio-instituzionalen kalitatea hobetuz. Elkarrekiko interdependentzia-harreman konplexuetan parte hartzen duten aktore independenteen auto-antolaketa erreflexiboa, 'heterarkia-gobernantza' bezala ezaguna. Gobernutik gobernanzarako desplazamendua justifikatzen duten arrazoiak: merkatu akatsak; berrikuntzaren esparruko sistema-akatsak (sare-akatsak, instituzio-akatsak eta lock-in akatsak); eta estatu-akatsak.	Asimetria eta agintaritzea- eta kontrol-harremanak ezaugarri dituzten 'sare zuzenduak' ez dira eraginkorrak, tokiko eragileen ekintzak borondatezkoak direlako. 'Elkarrekiko mendekotasun sareak' egokiagoak dira. Gobernanzaren dinamizazioa tokiko garapen-agentziari egokitu ohi zaio. Gobernanzaren arrazionaltasuna ez da prozedurazkoa, ez da substantiboa soilik (legitimazioa indartzen duen arren), nagusiki, erreflexiboa, dialogikoa, pluralista eta heterarkikoa da. Arrakastaren gakoak: i) elkarrizketarekiko konpromiso iraunkorra; ii) parte-hartzaileen arteko oportunitas murriztea; eta iii) interdependentziak eta arriskuak aprobetxatzea.	Gobernanzaren akats espezifikoak: i) auto-antolaketa errendimenduekiko gehiegizko miresmena eta ebaluazio-irizpide objektiboak eta neurgarriak ezartzearen zailtasunak; ii) arrakasta beste eskala batzuen jardunaren mendekoa da; iii) logika desberdinak daude epe luzeko plangintzen eta epe laburreko kalkulu politikoen artean; iv) eguneroko jardunean izaera ezberdineko gabeziak sortu ahal dira (kausazko konexioak behar bezala ez ezagutzea; koordinazio- eta negoziatio-arazoak; ordezkapen- eta legitimitate-arrakalak eta egikaritze-arazoak.	Metagobernantza: sareen gobernanzarako edo auto-antolaketa heterarkikorako baldintzak antolatzea. Sareetan gobernanta horizontala eraikitze faktore sozio-instituzionalen artean, kapital sozialaren eginkizuna nabarmentzekoa da. Hiru dimentsio ditu: harremanen egitura, harreman-aktiboak eta dimentsio kognitiboa. Kapital sozialaren eragin positiboak: ekintzaren eta informazioaren hedapenaren eraginkortasuna handitzea, transakzio-kostuak murriztea, prozesuen kudeaketaren eraginkortasuna hobetzea eta berrikuntzarako eta balioa sortzeko beharrezkoak diren jokaera kooperatiboak bultzatzea.
<b>ESKALA ANITZEKO GOBERNANTZA</b>	Sistemaren irekitasunaren beharra. Tokiko Garapen Sistema Irekiak kanporantz dituen behar, harreman eta elkarrekiko onurek eskala anitzeko gobernanta dinamika eta eredu bat finkatzera eramaten dute.	Eskalen arteko interakzioak ez dira hierarkikoak, gora edo beherantz filtratzen direnak, sare forma hartzen dute. Eskala maila urrunen artean ere harreman zuzenak, bitartekari gabekoak, gertatzen dira. Eskala anitzeko sareetan botere hierarkiak, asimetriak eta desorekak daude. Eskala anitzeko gobernanta administrazio publikoen esparruari eta eskala desberdineko enpresa-sareen esparruari (tokiko enpresa-sareak, kluster-elkarteak edo erregioko berrikuntza sistema) dagokie.	Abantailak bi norabidetan eskala maila ezberdinen artean. Sare-akatsak, instituzio-akatsak eta <i>lock-in</i> akatsak zuzentzen laguntzen du.	
<b>LEGITIMAZIOA-EBALUAZIOA</b>	Sistemaren erreproduktziorako legitimazio prozesuak funtsezkoak bihurtzen dira. Teoria politikoko hegemoniaren ikuspuntutik legitimazio prozesuak erakunde publikoetan eta gizarte zibilean erkatzen dira. Sistemaren existentzia justifikatzen duten jardura produktiboen sustapenari eta garapenari loturiko xedeetan aurrera egitean jokatzen da legitimazioa. Ebaluazio prozesuak arlo sentsiblea da legitimazio prozesuetan.	Esku-hartze publikoaren ebaluaziorako gehigarritasun irizpidea erabili ohi da. Interbentzioek enpresetan sortzen dituzten efektuak neurtzen dira laguntzarik gabeko egoera batekin alderatuz.	Lau gehigarritasun-irizpide nagusi daude: i) inputaren gehigarritasuna; ii) outputaren gehigarritasuna; iii) jokaeraren gehigarritasuna; eta iv) gaitasun kognitiboaren gehigarritasuna. Lehen biak ez dira egokiak tokiko eskalan diru-laguntzen erabilera esangura gutxikoa delako. Laugarrena neurtzeko zaila da.	Jokaera-gehigarritasunak, garapen estrategiako interbentzioek enpresen jokabidean duen eragina jaso nahi du. Jokaeraren gehigarritasuna neurtzeko metodologia elkarrizketa eta inkesta txikitzen oinarritzen da. Intentsitate tipologia: proiektuaren gehigarritasuna (proiektua abiaraztea edo ez), azelerazioaren gehigarritasunari, eskala eta irismenaren gehigarritasuna eta erronkaren gehigarritasuna. Jokaera-aldaketa motak: i) ezarritako errotinetan; ii) ezagutza-oinarrian, gaitasun kognitiboan eta kudeaketarako gaitasunetan.

Iturria: norberak landua.

Pentsa daiteke gobernantza onaren erantzukizuna parte-hartzaile guztiena dela, baina, maila operatibo batean, gobernantza horren dinamizazioa tokiko garapen-agentziari egokitu ohi zaio neurri handi batean. Besteak beste, agenda, antolaketa, koordinazioa, motibazioa, bitartekaritza, negoziazioa, komunikazioa eta gatazkak kudeatzeko lanak egiten ditu erakunde horrek. Horrela, sistema osoan erdiko posizio nodal bat betetzen du.

Gainera, enpresen arteko edo beste eragile mota batzuen arteko koordinazio-, lankidetz- eta sare-praktikekin lotutako beste plano batean, garapen agentziak, kontzienteki edo inkontzienteki, metagobernantza-funtzioak bete ohi ditu, hau da, (batez ere, enpresa-) sareen gobernantarako edo auto-antolaketa heterarkikorako baldintzak antolatzea (Jessop, 2008). Hori ikusten da, adibidez, zenbait enpresak negozio-, berrikuntza- edo merkaturatze-proiektuak egiten eta gauzatzen laguntzen duten kasuetan, baldin eta, proiektuaren izaeratik, ekintzen protagonismoa, zuzendaritza eta gauzatzea partaideen eskumen ia eksklusiboa bada. Lankidetz-aktibitate horietan, agentziari dagokio, hasiera batean, espazioaren oinarriak ezartzea, hala nola, bat-bateko soziabilitaterako aukerak sortzea (Fukuyama, 1995), erakunde-dentsitatea hobetzeko berrikuntzak sartzeari (Amin & Thrift, 1995), motibazioa, pertsuasio morala, baikortasuna, konfiantza, konbentzimendua eta kapital soziala sustatzea; eta, aurrerantzean, aholkularitza-kudeaketa osagarriak, informazio-bilaketa eta antzeko zerbitzuak eskaintzea. Praktika horretan sartzen dira, halaber, bitartekaritza- edo interfaze-erakundeak sortzea (berrikuntzarako, ekintzaitzarako edo prestakuntzarako zentroak, adibidez), erakundeen arteko harremanak berrantolatzea (udalak eta enpresak, adibidez, edo modu lausoago eta hautemanezinoan, sindikatuen eta enpresaburuen artean) eta antolamendu-ekologiak kudeatzea (Imaz, Freundlich, & Kanpandegi, 2023).

Jessop-en hitzetan (2008: 296 or), "metagobernantzak bere mugak gaintzen dituzten eginkizun eta funtzio berriak definitzea dakar, elkartzeko gailuak sortzea, erakunde berriak babestea, beste kide batzuekiko koordinazioa gidatzeko erakunde egokiak identifikatzea, instituzioak diseinatzea eta hainbat arlotan autoantolaketa erraztuko duten ikuspegiak orokortzea. Era berean, berrelikadura eta ikaskuntza kolektiborako mekanismoak ematea dakar, toki eta ekintza-eremu desberdinen arteko lotura funtzionalei eta interdependentzia materialei buruz, eta gobernantza-formen helburuen, espazio- eta denbora-horizonteen, ekintzen eta emaitzen arteko koherentzia erlatiboa finkatzea. Forma horiek sortzeko aukera ematen duen testuingurua diseinatzea eskatzen du, haren aldeko estrategia eta ekimen espezifikoak garatzea baino gehiago". Hala ere, horrek guztiak ez ditu ezabatzen beste koordinazio-mekanismo batzuk, hala nola merkatua edo administrazio publikoa, baizik eta negoziatutako erabakien testuinguru berri batean jarduten dute, non merkatuko lehia lankidetzak orekatzen duen, eta administrazio publikoa beste parte-hartzaile bat gehiago den, izaera desberdineko baliabideekin laguntzen duena.

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

Eremu funtzional horrek koordinazio-moduen mugak detektatzeko gaitasuna eta horiek aldatzeko gaitasuna eskatzen ditu, baita malgutasunez jarduteko erantzun posibleen errepertorio askotarikoa lantzea, eta ironia autorreflexiboa ere, sistema osoak hutsegitearen probabilitatea onar dezan, baina arrakasta posible balitz bezala joka dezan, porrotari etekina atera nahi dioten jarrera zinikoak eta jarrera fatalistak alde batera uzteko.

Beste plano batera igaroz, tokiko eskalan pertsonen arteko harremanek pisu edo presentzia handiagoa hartzen dute; izan ere, litekeena da harremanek izaera desberdineko lotura edo gertakarien eragina izatea. Aurretiko ezagutza-maila eta harreman-dentsitatea, onerako eta txarrerako, handiagoak izateak, eta toki-administrazioek sustapen-tresna positibo eta negatiborik apenas ez izateak, areagotu egiten dute faktore sozio-instituzionalen eragina bai aktoreen arteko harremanetan, bai garapen-estrategian parte hartzeko, legitimatzeko, inplikatzeko, engaiatzeko eta laguntzeko erabakietan. Sareko gobernantzaren prestaketa eta garapen-estrategiaren ezarpena erraztu edo oztopatu ditzakete faktore sozio-instituzionalek, bai historiak gordailututakoak edo sustraitutakoak, tokiko kultura-ondarearen zati bat modelatu dezaketenak (Guiso et al., 2006), bai estrategia diseinatu eta ezartzeko unean egokitzen direnak, bai etorkizunean modelatu daitezkeen berriak ere. Hala ere, jakin behar da faktore edo baldintza sozio-instituzional kaltegarriak ere egoera zehatzetan eraldatu daitezkeela, adibidez, garai jakin bateko erronkak, presioak edo testuinguruak bultzatuta. Horren guztiaren ondorioz, tokiko garapenak osagai artistiko edo sortzaile bat du, eta haren trebetasunak eta aurrerapenak nahitaez eskatzen du esperientzia eta ikaskuntza interaktiboa (*policy learning*), eta horren emaitza gizarte-berrikuntzako prozesu bat da; izan ere, komunitateko gizabanakoen eta gizarte-taldeen arteko gizarte-harremanak aldatzen ditu, horiei lotutako gobernantza-moduak egokitzen ditu, eta aldaketak sartzen ditu beharrak azalarazteko prozesuetan, lankidetzaren moduetan, komunikazioan eta gatazken kudeaketarako mekanismoetan (Moulaert, Martinelli, Swyngedouw, & Gonzalez, 2005; Estensoro & Zurbano Irizar, 2010).

Sareetan gobernantza horizontaleko jardunbideen eraikuntzan eragiten duten faktore sozio-instituzionalen artean, kapital sozialaren eginkizuna nabarmentzekoa da. Putnam-ek (1993: 36. or.) eskaintako kapital sozialaren definizioa hartzen dugu erreferentziazat: "elkarren onurarako koordinazioa eta lankidetzaren eraginkorra errazten duten gizarte-antolaketaren ezaugarriak, hala nola sareak, arauak eta konfiantza". Nahapiet eta Ghoshal-en (1998) iritziz kapital sozialean hiru dimentsio daude; alde batetik, harremanen egitura, zeinek harremanetako dentsitate-, konektibitate- edo hierarkia-ereduak jasotzen dituen; bestetik, kontaktuen izaera eta kalitatea zehazten duten harreman-aktiboak, hala nola konfiantza, elkarrekikotasuna eta sareko kide edo unitate izatearen zentzua; eta, azkenik, dimentsio kognitiboa, sareko eragileen artean partekatutako interpretazio, ikuspegi, hizkuntza eta kodeak biltzen dituena. Antonio Vázquez-Barquero-k (2005) defendatzen duen bezala, lurralde-garapen estrategia lehiakorren eraikuntzan gizarte-kapitalari ematen zaion pisua gehiegizkoa izan badaiteke ere, sistemaren gobernantzan eragiten dituen emaitza positiboak ezin dira ukatu. Kapital sozialak ekintzaren eta informazioaren hedapenaren eraginkortasuna handitzen du,

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoak

---

transakzio-kostuak murrizten ditu, prozesuen kudeaketaren eraginkortasuna hobetzen du eta berrikuntzarako eta balioa sortzeko beharrezkoak diren jokaera kooperatiboak bultzatzen ditu. Horregatik, sare formako gobernantza eredu heterarkikoa eraikitzeko funtsezko elementua bilakatzen da gizarte-kapitala, batez ere, lehen urratsetan, denborarekin sistemako funtzionamendu moldeak kontsolidatu eta arau formal edo ez-formaletan instituzionalizatu egin ohi direlako.

Bigarren elementura igaroz, **eskala anitzeko gobernantzaren** gaira alegia, Tokiko Sistemaren ezaugarritzea egin dugunean, adierazi dugu ezin daitekeela autosufizientea izan, eta halabeharrez sistema hori irekia izan behar duela kanpoko hainbat eragileekin, publikoak zein pribatuak, interaktuatzeko. Tokiko Sistemako enpresek kanpoan kokatzen diren beste enpresa batzuekin eta ezagutza sortzeko azpisistemaren beste eragileekin, -zentro teknologiko, unibertsitate, laborategi, enpresa-haztegi, azpiegitura teknologiko eta abarrekin alegia-, harremanak eraiki behar dituzte hainbat egitasmo aurrera atera ahal izateko. Bestalde, udalerrri edo eskualdeko garapen estrategiek, kasurik hurbilenean erkidego eta probintzia mailako erakunde publiko eta agentzietatik aholkularitza, kontaktuak, ezagutza espezializatuak, finantzaketa eta bestelako baliabideak behar dituzte. Hori dela eta, komenigarria da udalerrrian edo eskualdean definitutako plan edo ibilbide estrategikoan aipatu ditugun erakundeak ere inplikatzeko, azken finean beraiek baitituzte baliabideak, tresnak eta ahalmenak lagungarriak izan daitezkeenak. Abantailak ez datoz, ordea, norabide bakarrean. Eskala anitzeko gobernantza horren bitartez maila lokaleko beste esperientzia batzuk ere elikatu daitezke. Beste eskualde batzuekin praktika egokien adibideak *-benchmarking-* trukatu daitezke, eremu askotan: garapen endogenoko estrategia sistemikoen lanketan, maila anitzeko gobernantza eredu barneratzaileen eraikuntzan, ekintzazailtza kolektiboaren bultzadan, enpresen arteko elkarlan-sareetan, energia-egitasmo pilotuetan, tokiko eragile eta udalen ikasketa prozesuetan *-policy learning-*, dentsitate instituzional eta gizarte-kapitalaren sorreran, besteak beste. Gainera, erkidegoko administratziotatik bultzatzen diren industria, I+G+b eta kluster-politikiak osagarri interesgarriak izan daitezke tokiko esperientzia. Izan ere, autonomia-gobernuek politika horizontal eta orokorrak konbinatzen dituzte, sarritan enpresa ertain eta handietara soilik iristen diren diru-laguntza eta sare politiken bidez. Modu osagarrian, ordea, herri zein eskualdeko garapen esperientziak goi eskaletako politika industrial edota sektorial horiei sakontasun, testuinguru-egokitze eta irisgarritasun handiagoa eskaini diezaiekete (Aranguren, 2018).

Egiantan, tokiko garapen-eragileen praktikek badute eskaintzeko zenbait onura: klusterrei osagarri zaizkien eta mikroenpresak zein txikiak gehitzen dituzten sareak sortu; I+G+b, komertzializazio, internazionalizazio, kokatze estrategiko eta enpresa-kudeaketa hobetzeko politikak enpresa txikien errealitateari egokitu; aipaturiko politika hauetan jokaera-gehiarritasun indizeak hobetu; lurraldearen gaitasun endogenoen ustiatze eraginkorragoa lortu, Europar Batasunean bultzatutako lehiakortasun sistemiko, tokian oinarritutako *-place-based-* politika eta lurralde adimentsuen *-smart-territories-* ikuspegiari jarraiki; eta aktore lokalen animazio eta kontzertazio ahalmena sendotu, herri

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoak

---

eta eskualde espazioetatik modu eraginkorragoan aktiba daitezkeen faktore leunen gain pibotatuz (identitatea, kultura, instituzioak, gizarte-kapitala...).

Tokiko Garapen Sistema Irekiak kanporantz dituen harreman horiek guztiek eta aipaturiko behar eta balizko ekarpenek eskala anitzeko gobernantza dinamika eta eredu bat finkatzera eramaten dute. Eskala anitzeko gobernantza-harremanek zeregin berezia dute; izan ere, administrazio-maila guztien arteko koordinazio eraginkorra lortu nahi dute, are gehiago, tokiko garapen-esperientziak ekonomia suspertzeko eskumenak dituzten erregioetan kokatzen badira. Gorantz, gobernantza-sistema horrek beharrezko baldintzak sortzen ditu erregioa irekitzeko, erregioaz gaindiko, estatuko eta estatuaz gaindiko politika-mailetara egokitzeko, eta mundu-mailako berrikuntza-sistemetan integratzeko (Cooke Cooke, 2002; Koschatzky & Kroll, 2009). Beherantz, tokiko eta eskualdeko sareek, erregioko sareekin eta eskala handiagoko sareekin artikulatuta, kapilaritatea ekar diezaiekete erregioko politikei, baita politika horiek hobetu ere behetik gora definituko diren testuinguru-proposamenen bidez, eta modu horretan tokiko enpresa ahulenak erregioko berrikuntza-sistemarekin konektatzen lagunduko lukeen sistema garatu (Aranguren, Larrea & Wilson, 2010). Gai horri dagokionez, komeni da gogoratzea eskalak ez direla irudikatu behar eskailera edo errusiar panpinen arabera, espazioaren zein eremu sozialeko maila edo kapak bailiran, batetik bestera iristeko bitarteko kapetatik igarotzera behartuta baleude bezala. Eskalen arteko interakzioak ez dira berez gora edo beherantz filtratzen hierarkia baten zehar. Eskalen arteko harremanak ulertzeko irudi egokiagoa da sarearena (Leitner et al., 2002). Norabide askotan, malgutasun handiz, eskala maila urrunen artean ere harreman zuzenak, bitartekari gabekoak, gertatzen baitira. Esate baterako, udalerri xume bat zuzenean Europar Batasuneko egitasmo batean parte hartuz beste Estatu batzuetako udalerriekin batera. Hala eta guztiz ere, ezin ahaztu eskala anitzeko sareetan botere hierarkiak, asimetriak eta desorekak daudela, horizontaltasun eta bertikaltasunaren zentzua estanpatzen dutenak (Sheppard, 2002; Leitner & Sheppard, 2002).

Maila anitzeko gobernantza ez dagokio administrazio publikoen esparruari bakarrik. Eskala desberdineko enpresa-sareen artean elkar ikasteko prozesuak ezar daitezke, hala nola tokiko enpresa-sareak, kluster-elkarteak edo erregioko berrikuntza sistema. Hala, tokiko sareak, hurbiltasun-eragile diren aldetik, lagungarriak izan daitezke ezagutzak xurgatzeko gaitasuna eta tamaina txikiagoko enpresen ahalduntzea handitzeko, baita tokiko eskala gainditzen duten beste sare batzuetan sartzea sustatzeko ere, hala nola kluster-elkarteetan edo erregioko berrikuntza-sisteman (Estensoro & Zurbano Irizar, 2010).

Eskala ezberdinetako sareek beren ezagutza-oinarrietan homogeneousutasun-maila eta mugatze-logika desberdinak dituzte, esaterako klusterren kasuan, berariazko balio-kateetan integratutako jarduerak dituzte homogeneousutasun handiena eta mugatze irekiagoa ematen dituzte, eta aldiz, tokiko enpresa-sareen kasuan, erregio azpiko lurraldeen mugeen barnean kokatutako agenteak kokatzen dira, heterogeneitate handiagokoak, baina mugatze definituagokoak. Hala eta guztiz ere, sare horiek hainbat antzekotasun ere dituzte ikaskuntza interaktiboa eta maila anitzeko gobernantza ahalbidetzen dutenak.

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

Antzekotasun horien artean daude, esate baterako, talde-ekintzara bideratutako ikuspegi sistemiko eta kontestualarekin lan egitea; gizarte-kapitala, eragileen arteko lankidetzara eta elkarreragina garatzeko beharra; lidergo erlazionalak izatea; edo lehiakortasun-ereduan duten zeregina ulertzea. Errealitate osagarri horiek, nodo-izaera dutenez, goitik behera eta behetik gora definitutako politiken arteko oreka lortzen lagunduko lukete, eta goragoko eskaletan diseinatutako politikei kapilaritatea ematen lagunduko lukete, politika horiek enpresetara hobeto irits daitezten eta, aldi berean, enpresetatik sor daitezkeen proiektuak gorantz bidera ditzaten. Gainera, ezagutzak sortzeko azpisistemako eragileen (unibertsitateak edo zentro teknologikoak, esaterako) eta tokiko sareetako enpresen arteko interakzioa erraztuko litzateke (Aranguren, Larrea, & Wilson, 2010b).

Beraz, eskala anitzeko gobernantzak, bai administrazio-arloan bai enpresa-arloan, Tokiko Garapen Sistema Irekiaren barne-gobernantzarekin batera, sistemaren akatsak, hau da, sare-akatsak, instituzio-akatsak eta *lock-in* akatsak zuzentzen laguntzen du, tokiko eragileen arteko eta eskualdeaz gaindiko beste sare batzuetako agenteekiko harreman-dentsitatea hobetuz. Gainera, bi gobernantzek berrikuntza-politikak orekatzeko aukera ematen dute; izan ere, Nauwelaers eta Wintjes-en arabera (2003), politika horiek berrikuntza babesten duten instituzioetan nagusiki zentratzen dira, hau da, instituzio-akatsetan, eta alde batera uzten dituzte sare- eta *lock-in* akatsei erantzuten dieten politikak.

Azpiatal honetako hirugarren elementua, **ebaluazio prozesua** alegia, sistemaren erreproduktiorako ezinbestekoa den legitimazio prozesuaren baitan kokatu dugu, nahiz *policy learning* prozesuetarako ere iturri ezinbestekoa izan (Aranguren, Magro, & Wilson, 2013). Sistemak berak, lehen azpiatalean azaldu bezala, jarduera produktiboen sustapenari eta garapenari lorturiko hainbat xede ditu bere existentzia justifikatzen dutenak. Ezarritako jomuga horietara aurrerapausoak ematen diren eta zein neurrian adieraztea sistemaren birsortzearen mesedegarri gertatzen da dimentsio ezberdinetan: legitimazio narratibak eraikitzen, eragileen motibazioa sendotzen eta eragileen arteko elkarlana eta lerrokatzea bideratzen duten gobernantza ereduak, bai barne mailakoa, bai eskala anitzekoa, modu eraginkorrean funtzionatzen laguntzen baitu.

Tokiko garapen-agentziek, toki-erakundeek edo azpiegitura espezifikoek beren inguruko ekoizpen-sarean duten esku-hartzearen eraginkortasuna ebaluatzeko orduan, zaila da kausa-ondorio loturak ezartzea; izan ere, enpleguaren, enpresa-demografiaren edo emaitza ekonomiko-finantzarioen aldagaien bilakaera aipatutako agenteen eraginetik ihes egiten duten faktoreen mende dago, hala nola, faktore makroekonomikoen, merkatu espezifikoetan jarduten duten berezitasun eta indarren, enpresa-erabakien... mende. Era berean, azpiegiturak sustatzeko edo enpresak erakartzeko *top-down* motako politika klasikoekin kontrajarrita, zailagoa da epe laburrean garapen endogenoko politiken emaitzak ikustea, ezin baitira jendaurrean aurkeztu eraikin edo errepide baten inaugurazioa bezalako emaitza biribilak. Ikuspegi desberdinak izateak eta politiken *input*-en eta desiratutako *output*-en arteko linealtasun ezak beharrezko egiten dute esperimentazio-maila handia izatea tokiko berrikuntzako eta garapen endogenoko

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoak

---

politikaren diseinuan, eta, betiere, haien eraginkortasunak eta emaitzek ziurgabetasun-maila handiagoa izango dute (Koschatzky & Kroll, 2009).

Bestalde, kontuan hartu behar da tokiko garapen-agentziek ez dutela finantza-tresnarik enpresa-ekimenei pizgarriak eskaintzeko, eta, kasu gehienetan, goi-mailako administrazio- diru-laguntzak kudeatzen laguntzen dutela. Horregatik guztiagatik, beharrezkoa da muga horiez jabetzea eta tokiko esku-hartze publikoaren ebaluazio eta eraginaren metodologiari buruz hausnartzea.

Esparru akademikoan, eta batez ere berrikuntza-jarduerei dagokienez, esku-hartze publikoaren justifikazioa eta ebaluazioa, batez ere, merkatu-akatsi lotuta daude, I+G-ko inbertsio-maila azpi-optimoa eragingo luketen akatsi, alegia. Hipotesi horren ildotik, I+G-rako diru-laguntzek duten eraginaren ebaluazioak gehigarritasun-irizpidea erabili izan du tradizionalki. Irizpide horren bidez, sorospenek enpresan sortzen duten efektua jasotzen duen aldagai batean duten inpaktua kalkulatu da. Jorratzen ari garen esparruan, tokiko garapen-agentziek oso gutxitan edo inoiz ez ematen dizkietenez diru-laguntzak enpresei, gehigarritasunaren inguruko planteamenduak egokitu beharrean gaude, agentziek enpresengan egiten dituzten esku-hartze mota aniztasuna barneratuz (diru-laguntzaz gain), eta beraien efektua kontuan hartuta.

Gehigarritasunari buruzko literaturak (Georghiou & Clarysse, 2006) lau gehigarritasun-irizpide nagusi aipatzen ditu: i) inputaren gehigarritasuna; ii) outputaren gehigarritasuna; iii) jokaeraren gehigarritasuna; eta iv) gaitasun kognitiboaren gehigarritasuna. Lehen bi ikuspegiak edo “lehen mailako gehigarritasunak” (Autio, Kanninen, & Gustafsson, 2008) teoria neoklasikoan oinarritzen dira, eta beste bi ikuspegiak edo “bigarren mailako gehigarritasunak” teoria estrukturalista-eboluzionistetan oinarritzen dira. Input-gehigarritasunak neurtu nahi du ea sektore publikoak erabilitako diru-unitate bakoitzeko enpresak bere gastua edo inbertsioa handitu duen, diru-laguntzarik gabeko egoerako mailaren gaintik. Outputaren gehigarritasuna laguntza publikorik gabe izango ez liratekeen outputen (patente, artikulua edo prototipo berriak...) zenbatekoa neurtzen saiatzen da. Bi kasu horietarako erabili ohi den zenbatespen-metodologia egoera kontrafaktual bat baloratzean datza. Egoera behagarri bat, hala nola, laguntza jasotzen duten enpresen I+Gko gastua, konparatzen da laguntza jasotzen ez duten enpresen gastuarekin, edo egoera hipotetiko batekin, sorospena jaso izan ez balute enpresa lagunduek egingo luketen gastuarekin, esaterako.

Tokiko garapen-agentzien esku-hartzearen izaera eta ezaugarriak direla eta, ezinezkoa da lehen mailako gehigarritasun horiek balioestea diru-laguntzarik ez dagoenean. Hala ere, bigarren mailako gehigarritasunak aukera gehiago eskaintzen dituzte, zenbatespen-metodologia ez baitagokio berrikuntza-inkesta handietan oinarritutako prozedura estandar bati, non egoera kontrafaktualak kontrol-taldean arabera zenbatespen diren. Jokaera-gehigarritasunak (Buisseret, Cameron, & Georghiou, 1995), inputei eta outputei ez ezik, arreta jartzen die, laguntza publiko bat jaso ondoren edo hainbat motatako esku-hartze publikoetan parte hartu ondoren, enpresek edo eragileek beste era batera jarduten duten ala ez, hau da, enpresek industria-politikekin, politika



## 5. Kapituluua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

teknologikoekin edo berrikuntza-politikekin dituzten elkarrekintzek enpresaren jokabidean eragina duten edo ez. Beraz, ikuspegi horretatik egindako analisi enpirikoek input-output gehigarritasun-ikuspegiak erabilitako aldagaietatik haratago doazen alderdiak jasotzen dituzte, eta enpresaren jokaera-aldaketak aztertzen dituzte, hala nola trebetasun, gaitasun eta jarrera berriak eskuratzea. Era berean, jokaera-gehigarritasunaren barruan eta zentzu espezifikoko batean, gaitasun kognitiboaren gehigarritasunak, ikaskuntzari buruzko literatura eboluzionistan oinarrituta, ekintza publikoak eragileen gaitasun kognitiboaren dimentsioei nola eragiten dien aztertzen du, eta ezagutza berriak esploratzeko, ustiatzeko eta kudeatzeko behar diren prozesuei buruzko informazio askoz zehatzagoa eta deskribatzaileagoa ustiatzen du (Bach & Matt, 2005). Ezagutza eta ikaskuntza mota desberdinei lotutako konplexutasuna dela eta, gaitasun kognitiboaren gehigarritasunaren ikuspuntua plano teoriko hutsean garatu da gehien, eremu enpirikoan aurrerapen handirik egin gabe.

Jokaeraren gehigarritasunaren zenbatespenean aplikatutako metodologia, nagusiki, elkarrizketetatik eta inkesta txikietatik datorren informazioan oinarritzen da. Azterlan horietan erabilitako galdetegiak zuzenean galdetzen dute enpresak esku-hartze publikorik izan ez balego nola jokatuko luketen; adibidez, Falk-ek (2007) ezarritako tipologiari jarraiki, proiektuaren gehigarritasunari (proiektua abiaraztea edo ez), azelerazioaren gehigarritasunari (abiatze-kronogramaren gaineko ondorioak), eskala eta irismenaren gehigarritasunari (proiektuaren eskala edo irismena hedatzea) eta erronkaren gehigarritasunari (anbizio handiagoko ikerketa) dagokienez. Informazio horrek aukera ematen du behatutako datuak zuzenean osaturiko egoera kontrafaktualekin alderatzeko, kontrol-taldeak erabili gabe (Georghiou & Clarysse, 2006), baita beste esku-hartze mota batzuek galdetzeko ere, hala nola, prestakuntzaz, proiektu publiko-pribatuek, enpresen arteko lankidetzaz, azpiegitura teknologikoetarako sarbideaz, agentzien aholkularitza-zerbitzuek, kanpoko misio komertzialez...

Jokaera-gehigarritasunaren kontzeptuari buruz gehiago sakonduz, Georghiou-ek eta besteek (2002) bi aldaketa mota bereizten dituzte: i) ezarritako errutinetan egiten diren aldaketak, hala nola berrikuntzaren gerentzian egiten diren hobekuntzak, kontratuzko edo informazio-sistematan moldaketak...; eta ii) enpresen jokaeran gertatzen diren aldaketak, beren ezagutza-oinarriaren aldaketarekin eta proiektu lagunduaren bidez sortutako gaitasun kognitiboarekin lotura estua dutenak, eta I+Gko jardueren eta jarduera orokorren kudeaketarako gaitasunak hobetzera begirako enpresaren erabaki estrategikoekin identifikatzen direnak. Hala, Georghiu-k (2004) trebetasunak eskuratzeko prozesu horretan kontuan hartu beharreko sei alderdi nagusi azaltzen ditu: i) ezagutza eskuratzea; ii) giza baliabideak; iii) kapital-inbertsioa; iv) merkatu-posizioa; v) zerbitzu- edo manufaktura-hornidura; eta vi) erantzukizun korporatiboa eta jasangarritasuna. Dimentsio horiek behatuta, laguntza publikoak edo tokiko garapen-agentziaren esku-hartzeak eragindako enpresaren jokaera estrategikoa deduzitu daiteke.

Bestalde, jokaera-aldaketak ikaskuntza-prozesuekin lotuta daudenez, komeni da prozesu horien artean hiru mota bereiztea: lehenik, praktikaren bidezko ikaskuntza edo ikasketa-kurbaren deiturikoa, non esperientzia baita iturria; bigarrenik, xurgatze-

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

gaitasuna, ingurunean ezagutza berriak identifikatuz, barneratuz eta ustiatuz; eta, hirugarrenik, erakundeen arteko ikaskuntza. Azken horren bidez, enpresek ezagutza tazituak barneratzen dituzte, kodifikatzen zailak direnak, eta ezagutza-gainezkatzeen fenomenoak (*spillover effects*) sortzen dira; izan ere, lankidetzaproiektuetan dauden enpresen arteko elkarrekintzek aukera ematen dute, ezagutza teknologikoaz gain, beste enpresa batzuen praktika eta merkatu-estrategietatik ikasteko (Clarysse, Wright, & Mustar, 2009).

Horrenbestez, jokaera-gehigarritasunaren kontzeptuak hiztegi erabilgarria eskaintzen die tokiko garapen-agentziei, esku-hartze publikoek enpresetan dituzten eraginak azaltzeko, efektu-motak bereizteko eta ekintza-tresnak eta -ikuspegiak hobetzeko. Gainera, bere esku-hartzearen inpaktu eta dimentsio batzuk azaleratzen laguntzen du, kuantifikatzen zailak direnak, baina, hala ere, inpaktu estrategiko zuzenak eta zeharkakoak sortzen dituztenak, eta normalean ez direnak kontuan hartzen edo gutxienesten direnak. Bestalde, literatura akademikoan gero eta gehiago dira jokaeraren gehigarritasunari buruzko ikerketa empirikoak. Erreferentzia gisa, Claryssek, Wright-ek eta Mustat-ek (2009) 712 enpresa flamenkoei buruz egindako azterketa erabil daiteke. Azterlan horrek frogatu zuen I+G-ko proiektuetan enpresen arteko lankidetzaren barruan suertatutako ikaskuntza esanguratsua dela. Baita OECD-k 2006b urtean argitaratutako “Government R&D Funding and Company Behaviour, Measuring Behavioural Additionality” izenburuko bilduma, non, besteak beste, ondorio hauek atera ziren: esku-hartze publikoek I+G-ko proiektuak betetzeko epea bizkortu egin zutela, erronka teknologiko handiagoak hartzea sustatu zutela eta enpresen arteko lankidetzak areagotu egin zituztela.

Marko analitiko eta operatibo honekin amaitzeko eta laburpen eskema gisa, hurrengo 5.6. Taulan Tokiko Garapen Agentziak gainerako hiru eragile multzoekin lantzen dituen prozesu nagusien zerrenda antolatu da. Tokiko Garapen Agentzia prozesu nagusien motorra kontsideratzen da, behintzat sistemak heldutasun nahikoa lortu duenean, eta bere inguruan edo bere bitartekaritzaren bitartez erlazionatzen dira beste hiru eragile nagusiak, tokiko erakunde publikoak, bai tokiko eskalakoak, bai gainerako eskalakoak, gizarteko eragile antolatuak edo norbanakoak eta ehun produktiboko enpresak alegia. Interfaze azpiegiturak ez ditugu eragile moduan barneratu, sinplifikatzearen, eta gainera, ezinbesteko elementuak ez direlako sistemarik sinpleenean. Prozesuak bi multzotan sailkatu ditugu: alde batetik, jomuga batzuen inguruan lau elementuen arteko harremanak eta lantzen dituzten jarduera operatiboak antolatzeko prozesu orokorrak, neurri handian, nahiz ez esklusiboan, gaitasun dinamikoen lanketa integralarekin lotura dutenak; eta beste aldetik, jomuga orokorren inguruan zehazten diren bitarteko helburu zehatzagoak eta sektorialagoak lortze aldera bideratzen diren prozesu operatiboak.

**5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa**

Taula 5-6. Eragileen arteko harremanak prozesu nagusien arabera.

		<b>TOKIKO ERAKUNDE PUBLIKOAK</b>	<b>GIZARTE-ERAGILEAK</b>	<b>EHUN PRODUKTIBOA</b>
<b>TOKIKO GARAPEN AGENTZIA</b>	<b>ANTOLAKETA PROZESU OROKORRAK</b>	Plangintza estrategikoa		
		Gobernantza		
		Metagobernantza		
		Legitimazioa		
		Eskala anitzeko Gobernantza		Eskala anitzeko Gobernantza (Kluster, Erregioko berrikuntza sistema)
	<b>PROZESU OPERATIBOAK</b>	Artikulazioa		
		Lehiakortasuna		
		Berrikuntza		
		Ekintzaitletza		
		Interfaze azpiegituren sortzea		

Iturria: norberak landua.

**5.4. Tokiko garapen esperientziak eraikitzeke prozesua eta faseak**

Tokiko eskalan garapen endogenoko esperientziaren zutabeak eraikitzeke metodologia lau fasetan ordenatzen dugu: lehen fasean, egoera zehatz bati erantzun soziala edo instituzionala eman; bigarren fasean, bide-orria definitu; hirugarren fasean, tresnak eta arkitektura eraiki; eta laugarren fasean, garapenerako ekimen zehatzak gauzatu.

Faseen segida bat marraztu baino lehen badaude aurretik edo prozesuaren zehar landu beharreko aurrebaldintza batzuk. Mentalitatea eraldatu beharra dago: benetan gai hauekiko eskuduntzak eta baliabideak dituzten gaitetako administrazioei erantzukizunak eta irtenbideak eskatze hutsetik harago joan, eta tokiko eragileek soluzioen ardura eta esfortzua beregain hartzera iritsi beharra dago. Horrek guztiak hainbat baldintza eskatzen ditu, hala nola, auto-konfiantza, autoestimua, baikortasuna, sormenerako eta eraikitzeke grina, motibazio eraldatzailea...

Bestalde, gutxieneko adostasunak eta elkarlanerako gogoia lortu behar dira eragile plural eta heterogeneo nahikoen artean. Bai alderdi politikoen artean, bai sindikatuen artean, bai enpresarien artean, bai enpresarien eta sindikatuen artean, bai

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

udalerrri ezberdinen artean esperientzia eskualdekoa bada... Adostasunen garrantzia oso nabarmena da administrazio publikoetan, non ideologia ezberdineko kargu instituzionalen arteko adostasuna funtsezkoa bilakatzen den, bai egitasmoak epe luzerako proiektzioa izan dezan, bai beste eragile batzuen inplikazioa sustatzeko, bai gainerako eskalekin egin beharreko negoziaketetan eta gobernantza multieskalarraren eraikuntzan legitimitatea eta sendotasuna lortzeko. Adostasun horiek bilatzeko lagungarri izan dira hainbat irizpide: iraganari begiratu ordez, konfiantzan oinarritutako elkarlan saretua indartzea ezinbestekoa da etorkizunari begira; eta eztabaidaren erdian larrialdi egoera, presio soziala eta helburu konpartitu bat jarri behar da. Esan bezala, herri eta eskualde mailan adostasunak posible dira, besteak beste, eskala hauetan dauden eskuduntzak eta aukerak hain gutxi izanik, gatazka ideologikoak minimizatu daitezkeelako.

Lau faseek segida logikoa erakusten dute. Lehen faseari dagokionez, arazo bat, egoera zail edo erronka bati erantzun beharra azaleratu eta horren inguruko hausnarketa partekatua hedatu beharra dago. Kasu batzuetan, egoeraren larritasunak aginduta kezka hori modu naturalean txeratzen da lurraldeko eragile zein norbanakoen artean. Arruntena krisi ekonomikoek sortarazten dituzten enpresen itxiera eta lanpostuen galera izan daiteke. Horrek erantzun sindikalak eta sozialak sortzen ditu, udalen adierazpenak eta beste dinamika osagarriak tarteko. Baina beste kasu batzuetan jalkiriko normaltasunaren baitan, orokorrean gaindiezintzat jotzen den bilakaera batek kezka ahul bat ernarazten du, denboraren poderioz eta indar sozial batzuen bitartekaritza gorpuzten doana. Herri edo eskualde batzuen poliki poliki eragiten duen despopulazio eta zahartze dinamika izan daiteke adibidea.

Orokorrean lehen fase horretan inpotenziari, negatibotasunari eta jarrera immobilistei aurre egin behar zaie, erakutsiz irtenbideak badaudela, beste eskualde batzuetan nola egin duen azalduz eta betako potentzialtasun endogenoetako batzuk identifikatuz. Ohikoa izan ohi da gaineratik dauden administrazioen aurrean aldarrikapen hutsean geratzeko, edo azpiegitura zein inbertsio batzuen eskaera soilak egitera mugatzeko. Norabide hori hartuta, goian aipaturiko mentalitate aldaketa hori eman gabe, garapen endogenoko estrategia martxan jartzea ezinezkoa da.

Hasierako oztopoei aurre egiteko ezinbestekoa da lidergo posizioak lantzea. Izan daiteke norbanako batzuen eskutik, edo erakunde publikoen aldetik, edo beste edozein eragileren bultzadaz (enpresariak, elkarteak...). Lidergo hori prozesuan zehar partekatua bihurtzea komeni da, gobernantza ereduak modu sendoan eraiki ahal izateko. Lidergo gorpuztu edo difuminatu horren zeregina hirukoitza izango da: lehenik, premia edo larrialdi-sentsazioa sortzea; bigarrenik, lurraldearentzat etorkizun desberdina duen ikuspegia ezagutaraztea; eta hirugarrenik, asmo handiko historia baina sinesgarria erabiltzea indar bateratzaile gisa.

Lehen fase hori gakoak da, gainerako hiru faseak kitzikatuko dituen atmosfera izango baita. Kezka, gogoak eta ardura gero eta eragile gehiagoren jarrera eta jokabidean txertatzen bada, atmosfera horrek legitimatu eta presionatuko baitu aurrera urrats ukigarriak ematera. Ahaztu gabe portaera geldiarazleak elikatzen dituzten jokabide

## 5. Kapituluia. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

errotuei aurre egin beharko zaiela, hala nola, denboran metatutako mesfidantzak, eskualdeko aukerak eta ahalmenak gutxiesteak, udalei edo probintzia zein autonomia-erkidego mailako erakunde publikoei erruak botatzea, sortze eta eraikuntza lanetan gizartearen eta eragile politiko-sozialen inplikazio ez nahikoa, eskualde mailako ikuspegi partekatu edo identitate ahula, benetako diagnostikotik desbideratzeko diskurtso zuritzaileak...

Bigarren fasean, garapen endogenoko esperientziaren arkitektura osatzeko bide-orria definitu behar da modu partekatuan. Esana dugu arkitektura hori abian denean lurraldeko ekonomian eragin dezaketen ekimen zehatzak egiteko eragile askoren eta ezberdinen inplikazioa eta plan estrategiko batekiko alineatzea beharko dela. Horregatik behar da bide-orria definituko duen elkarrizketa soziala ahalik eta partekatuen eta adostuen izatea. Fase honetan helburua ez da zein egitura produktiboa nahi den definitzea, ez eta zein programa edo jarduera-ildo zehatzak landu behar diren zehaztea. Akatsa litzateke horretan goizegia hastea, geroago modu sakonagoan aztertuko dugun bezala. Fase honetako emaitza, diagnostiko xume bat abiapuntu hartuta, nork zer nola egingo duen definitzea eta adostea izango da. Hau da, garapen estrategia bat desplegatzeko arkitektura eraikitzeke zein urratsak eman. Sakanako bailan eta beste leku askotan bide-orri horrek ez du konplexutasun handirik izan, puntu gutxi batzuk baino ez: garapena sustatzeko herri edo eskualde mailako entitatea sortu, Garapen Agentzia deitu daitekeena edo ez; plan estrategiko bat edo ekintzarako lehentasun, helburu, jarduera ardatz eta aktuazio zehatzak idazteko prozesu parte-hartzailea egin; hori guztia aurrera ateratzeko eta denboran sostengatzeko baliabideak (finantzarioak, profesionalak...) lortzeko modua zehaztu; eta modu osagarrian, tokian tokiko ekintzaitza modu kolektiboan landu dezaketen eragileak sortu. Erabaki horiek adostu eta gero, -eta puntu honetara iritsita, tokiko erakunde publikoen konpromisoa eta lidergoa ezinbestekoa da-, hirugarren fasera igaro daiteke.

Hirugarren fasean aurrekoan hartutako erabakiak gauzatu behar dira. Bi zutabe nagusi daude: alde batetik, garapen prozesua dinamizatuko duen tresna, garapen agentzia alegia, abian jarri beharrezkoa diren pertsona profesionalekin. Agentzia hori udalari edo eskualde mailako erakunde publikoari juridikoki lotua egongo da, finantzazioa bideratu ahal izateko eta kontrol publikoa bermatu ahal izateko. Beste aldetik, gogoeta prozesu parte-hartzailearen bidez plan estrategikoa definitu behar da, lehentasun bezala hartu diren esparruetan. Baliabide nahikorik ez dagoenez eragiteko garrantzitsuenak diren esparruak hautatu behar dira, tokian tokiko errealitate eta erronka nagusien arabera. Elkarrizketa sozial horren dinamizazioaz arduratuko den taldea, garapen agentzia bera, lurraldeko pertsona kualifikatuez osaturiko lantaldea edo kontrataturiko kanpoko aholkularitza zerbitzu aditua izan daiteke. Gogoeta estrategiko horretan beharrak, baliabideak, egitasmoak, aktuazio ildoak eta pertsonak identifikatu behar dira. Prozesu horretan etorkizun hurbilean inplikatu nahi diren eta gakoak diren eragileak eta pertsonak murgiltzea esperientziak arrakasta izan dezan funtsezkoa da.

Aldi berean, gogoeta estrategiko hori denboran egonkortu eta sendotu beharreko hausnarketa eremua abian jartzeko erabili daiteke. Zentzu honetan, legitimatze

## **5. Kapituluua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa**

---

instituzionalaren itzalean jarduteak jarraikortasuna ahalbidetuko dio. Hausnarketa eta estrategiaren jarraipen marko hori gobernantza ereduaren funtsezko pieza bilakatu behar litzateke.

Fase horretan finantza baliabideak lortzeko eta eskala goragotan sustapen sozioekonomikorako erakunde eta sailen kolaborazioa lortzeko elkarrizketak eta negoziaketak abiatu behar dute. Erkidego edo probintzia mailako erakunde publikoekin landu beharreko bide horren arrakastarako lagungarri dira lurraldean legitimatze kapital sendoa izatea, horixe bera udalerrri edo eskualdetik at ere lantzea, adostasun instituzional zabalarekin agertzea, eta plan estrategikoak jaso ditzakeen jarduera programa zehatzak besapean eramatea. Helburua eskala anitzeko gobernantza eredia eraikitzen eta finkatzen hastea da.

Azkenik, laugarren fasean plan estrategikoan bildu diren esparru ezberdinetako jarduera ildoak eta ekimen zehatzak gauzatzea dator. Fase horretan lurraldeko eragile ezberdinen interakzioak artikulatuko dituen gobernantza ereduak bere eraginkortasuna erakutsi beharko du, batez ere garapen agentziaren dinamizazio lanaren bidez. Bestalde, eskala anitzeko gobernantzaren lehen fruituak fase honetan ikusi beharko dira. Aurreko orrialdeetan marraztu dugun Tokiko Garapen Sistema Irekiaren elementu nagusiak eraikiak izan behar dute, eta jardueraren bidez konplexutasunean eta gaitasunetan aberasten joango da. Beharrezkoa eta posible balitz elementu berriak sortzen eta barneratzen joango dira Sistema horretan, hala nola, bitartekaritza edo interfaz tresnak: enpresa haztegiak, azpiegiturak, balio erantsiko zerbitzuak, behatoki teknologikoak, ikerketa eta teknologia guneak... Esperientziaren bidezko ikasketa prozesu bat hasten da laugarren fase honetan, eta ezinbestean komenigarria da aurreko ataletan azaldu ditugun gaiekiko ezagutza elikatzea. Orain arteko gure asmoa izan da oinarrizko abiapuntua eskaintzea hainbat ezagupen arloetan: lurralde-garapen politiken bilakaera eta tipologia, berrikuntza eta aldaketa teknologikoa, enpresen abantaila lehiakorak eraikitzekeo mekanismoak, inguruko esperientzia arrakastatsu eta egokiak, garapen endogenoaren paradigma eta bere ekarpen operatibo nagusiak...

Zirriboratu dugun metodologia horretan, ordea, gauzak gaizki egiteko arriskuak ez dira gutxi. Hori dela eta, kapitulu hau ixteko, datorren azpiatalean garapen estrategien eraikuntzan ohikoak diren akats nagusiez jardungo dugu.

### **5.5. Tokiko garapen esperientzien genesian eman ohi diren ikuspegi okerrak**

Zeregin handinahia da tokiko garapen prozesuak sortzeko irizpide unibertsal zehatzak eman nahi izatea, errealitate oso ezberdinetan eta modu ezberdinetan sortu baitira esperientzia guztiak. Umiltasun abiapuntu hortik hasita eta zuhurtasun guztiarekin, Euskal Herriko tokiko garapen esperientzietan oinarrituta azken hogeita hiru urtetan pilatutako ezagutzak aukera eskaintzen du baieztapen orokor batzuk egiteko. Tokiko garapenari buruz tekniko profesional eta enpresa-, gizarte eta politika-eragile

ezberdinekin eztabaidatzerakoan errepikatzen diren pautak batzuk sortzen dira, eta horien artean egitasmo horiei heltzeko egiten diren zenbait akats ere aurki daitezke.

Jarraian sarritan antzeman daitezkeen akatsak operatiboak edo ikuspegi okerrak zerrendatuko ditugu. Ziur ez dira denak, baina bai bere horretan garrantzitsuak, nahiz balorazio hori norberaren subjektibitatearen arabera egin dela onartu. Lau multzotan pilatu ditugu esperientziak erakutsi dizkigun jokabide okerrak edo akatsak. Lehenik, tokiko garapen esperientziaren inpultsoaren jatorriari eta prozesu horren gobernantzaren grabitate-zentroaren kokapenari loturiko ikuspegi okerrak jorratuko ditugu. Bigarren multzoan garapen estrategiaren diseinuan gertatzen diren akatsak adieraziko ditugu. Hirugarren multzoan azpiegiturak garapenaren sustapenean izan dezaketen eragin positiboen gehiegizko balorazioaren arriskuak jasoko ditugu. Azkenik, merkatuarekiko eta ekimen pribatuaren nahikotasunarekiko ikuspegi liberalaren inguruko erreparok argudiatuko ditugu.

### **5.5.1. Garapen esperientziaren grabitate-zentroari dagozkion ikuspegi okerrak**

Lehen akatsa edo ikuspegi okerra, garapena sustatu nahi duen lurraldetik kanpo dauden eragileek edota lurraldeko pertsonak goi eskala batean gaiari heltzerakoan gertatzen da. Batetik, asmorik onenarekin bada ere, goitik beherako ikuspegiaz, batzuetan paternalista, lurralde zehatzari nola eta zertan lagundu nahi den, zein jarduera-ildo, tresna eta baliabideen bitartez definitzeari ekiten zaio. Bestaldetik, modu paraleloan ez dira gutxi kasuak non eta premia batzuk dituzten edo egoera larri bat pairatzen duten lurraldeetako eragile instituzional, ekonomikoa edota sozialek goragoko eskalako erakunde publikoetara jotzen duten laguntza eta soluzio eske. Autonomia-Legebiltzarreko dagozkion batzordean agerraldiak formatu horretan aldizka ematen dira. Bigarren kasu hori justifikatua eta beharrezkoa da, goi mailako administrazioek dituztelako bai garapena sustatzeko eskuduntzak, bai mota ezberdinetako baliabide eta tresna guztiak. Lehen inpultsoa nondik datorren edo abiapuntua dena dela, emaitza antzekoa izan ohi da: lurraldearen diagnostikoa egin, lurraldeko eragileekin batera egin daitekeena, helburuak eta erronkak lehenik definitu, ondoren interbentzio lerroak zehaztu eta diru- eta giza-baliabideez hornitu ekintza multzo hori. Eredu horietan, nahiz eta lurralde konkretuko eragile batzuek garapen planaren gauzapean jarraipenean tokia izan, prozesua pilotatzen eta dinamizatzen duen gizatalde profesionala lurralde kanpoko pertsonak izan ohi dira, autonomia-erkidegoko sail ezberdinetako pertsonak kasu. Gainera dinamizazio talde horrek autonomia-hiriburutik gidatzen du. Dediakzio osoa izan beharrean, bestelako egitasmoekin partekatzen dute berain denbora, eta funtzionamenduan sail ezberdinen arteko koordinazio ariketa konplexuak eskatzen ditu, batzuetan sailen arteko konpartimentazio burokratikoaren inertziak zailtzen dituenak. Bitartean, tokiko eragileak bigarren mailako subjektuak, subjektu pasiboak edo begirale hutsak bilakatzen dira. Hau da, ezartzen den gobernantza ereduaren grabitate zentroa

## 5. Kapituluua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

lurraldetik kanpo kokatzen da. Gainera definitu ohi diren interbentzio tresna gehienak finantzarioak dira, alegia, enpresen inbertsioetarako diru-laguntzak eta finantzazioa, azpiegiturak (errepideak, industria-poligonoak...), zerga-hobariak, egitasmo fisiko enblematikoak, gizarte-zerbitzu, inguru-giro edota kultura arloan inbertsio, gastu eta diru-laguntzak... Tokiko garapen ekonomikoko prozesuetan garrantzi berezia hartzen du diru-laguntzetan oinarrituta ez dauden beste interbentzio batzuk, eragile ezberdinen inplikazioan, esfortzuan, ekintzaitzetan, saretzean eta elkarlanean oinarritzen direnak, eta horien aktibazioak eta gauzapenak lurraldean bertan dagoen lantalde profesional baten eta bertako eragileen bultzada ezinbestekoa dute.

Azaltzen ari garen dinamika kasuetan egiten da edo ez da kontuan hartzen, tokiko eragileek bere lurraldeko garapen prozesuaren ardura bere gain hartu behar dutela, lider eta protagonista ezinbestekoak bilakatu behar direla, ez soilik diagnostikoa eta interbentzio helburu eta ildoak definitzerako orduan, garapen estrategiaren gauzapenerako prozesu osoa diseinatzekoan eta gidatzerakoan ere. Tokiko garapen estrategiek denbora luzea behar dute heldutasuna lortzeko eta emaitzak egonkortzeko. Hori bakarrik lor daiteke baldin eta lurraldean eragileek garapenerako tresna iraunkorrak sortzen badituzte, tokiko gizartearen aurrean erantzun beharko dutenak, ahal den neurrian ziklo politikoen eraginetatik salbu. Azken finean bertako eragileei gain esfortzu bat eskatu behar zaie, jarrera aktiboa hartu, interes partikularrak gainditu, ikuspegi kolektiboa eskuratu eta inertzian koskorturiko jokamoldeak aldatzea ere. Mentalitate aldaketa hori nekez lor daiteke diruaz lurraldea ureztatuz bakarrik. Ardura bere lepoan hartu behar dute, eta ez itxaron lurraldetik kanpo beraien egoera edo arazoak konponduko dituztenik, beraiek garapen strategiaren eraikuntzan eta sormenean aktiboak izan gabe. Esandakoa ez dago kontraesanean goi eskalako administrazioei jarduera ildo, egitasmo eta baliabide zehatzak eskatzearekin, esan bezala administrazio horiek baitituzte eskuduntzak eta tresnak. Baina forma eman eta egonkortu behar den eskala anitzeko gobernantza horretan grabitate zentroa lurralde konkretuan egon behar du, eta bertako eragileen esku.

Esaten ari garenaren adibide ezin hobea da Nafarroa Garaia Pirinioetako bailarekin gertatutakoa da, zehatzago '2007-2009 Pirinioko Garapen Plana'-rekin gertatutakoa. Pirinioen eremuak, duela zenbait hamarkadatik, atzerapen-dinamika bizi du, batez ere eremu demografikoan, bai eta egitura produktiboaren, gizarte-egituraren eta kultura tradizionalaren gainbehera ere. Despopulazio eta zahartze fenomenoak dira emaitza ikusgarrienak, herritarren eta batez ere, emakumeen migrazio nabarmenaren ondorio. Gizataldeari eta natura-, ingurumen-, kultura-, arkitektura- eta arte-ondare garrantzitsuari eragiten dion egoera zail horrek, bailara horietatik zetozen hainbat aldarriei entzunez, eragin zuen 2006ko urtarrilean Nafar Gobernuak Pirinioetako Garapenerako Plan Estrategikoaren prestaketa eskatzea. Zeregin horretan, batez ere diagnostikoaren fasean, Pirinioetako eragile instituzionalek eta hainbat pertsonen parte hartu zuten. Lehentasunen hautaketa, plangintza eta programazioaren formalizazioa eta planaren onarpena, ordea, Nafarroako Lurralde-Behatokia, Planaren Jarraipen Batzordea, Nafar Gobernuaren Lurralde-Politikako Gizarte-Kontseilua eta Nafar Gobernuaren esku geratu zen. Hiru organo horietan afektaturiko lurraldeen ordezkartza Jarraipen



## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

Batzordean soilik ematen zen, non 20 ordezkarietatik 13 Nafar Gobernuaren sail ezberdinetako zuzendariak ziren eta soilik 6 afektaturiko bailaretako ordezkari instituzionalak: Erronkari, Zaraitzu eta Aezkoako Juntetako lehendakariak eta Erro, Agoitz eta Irunberri herrietako alkateak, hain zuzen ere.

Planaren helburu eta jardun zehatzak zazpi ardatzetan antolatu ziren: azpiegitura eta komunikazio hobekuntza; jarduera ekonomikoaren sustapen eta dibertsifikazioa; kultura eta kultura-ondarearen sustapena; ingurumen, bilakaera urbanistiko eta etxebizitzaren kudeaketaren hobekuntza; gizarte-zerbitzu, ongizate eta ekipamenduen garapena; administrazio-antolaketari loturiko bestelako neurri ekonomiko eta fiskalak; eta azkenik, plano operatiboan, plana beraren kudeaketa. Ardatz horiek 14 neurrietan eta 50 aktuzio zehatzetan zabaltzen ziren. Helburu horietaz gain hamar egitasmo enblematiko definitu ziren: eski nordikoko zentroa, kirol eta aisia azpiegiturak, interpretazio zentroak edo gune tematikoak, industrialdeak eta jarduera-esparru balioaniztunak, zerbitzu gerontologiakoen eta turismo zerbitzuen enpresak, hirigintza eta ingurumen aholkularitzako bulegoa, zehazki (Observatorio Territorial de Navarra, 2006).

Plan horren kudeaketaren arduradun, 'Navarra de Suelo Residencia-NASURSA' sozietate publikoa izendatu zuen Nafar Gobernuak 2006ko abenduan. NASURSA Iruñean bulegoak zituen enpresa publikoa zen, eta 2011an 'Navarra de Suelo y Vivienda, NASUVINSA' sozietate publikoan integratu zen. Piriniotako Garapen Planaren kudeaketa, probintzia osoari begirako gainerako funtzioekin konbinatu behar izan zituen, horien artean, etxebizitza eta eraikuntza iraunkorraren sustapena, industria-jardueraren sustapena, lurraldearen plangintza eta garapen jasangarria. Ekintza ezberdinen gauzapena Nafar Gobernuak zegokion sailak egiten zuen. Hortaz ez zen eragin nahi zen lurraldean kokatutako eta helburu jakin horietarako bereziki prestatutako dinamizazio talde profesional bat sortu. Dinamizazio organo operatibo horretaz gain goian aipaturiko Jarraipen Batzordea zegoen, non lurraldeko sei pertsonaz osaturiko ordezkarieta instituzionala besterik ez zegoen, eta Nafar Gobernuaren Ingurumen, Lurraldearen Antolamendu eta Etxebizitza kontseilaria buru zelarik, 12 azpisaileko zuzendari koordinatzen ziren: Lurraldearen Antolamendu eta Etxebizitza, Lurraldearen Antolamendu eta Hirigintza Zerbitzua, Babes Zibileko Zerbitzua, Toki Azpiegituren Zerbitzua, Nekazaritza eta Abeltzaintza, Arauen Garapen eta Fiskalitatearako Zerbitzua, Herri Lanak, Turismoa, Nafarroako Iparraldeko Oinarrizko Osasun Laguntza, Eskola eta Lanbide Irakaskuntza, Gizarte Ongizatea, eta Industria eta Merkataritza, hain zuzen ere. Jarraipen Batzorde hori urtean behin biltzen zen (Nafar Gobernuak, 2008; 2009; 2010).

Emitzei dagokionez, Diario de Navarra egunkariak (2009-12-07: "Aprobado raspado para el Plan del Pirineo") bailara horietako alkateen artean egindako inkestaren arabera, ordezkari gehienek eragin handia ez zuela izan zioten eta ezarritako nota 5,1 izan zen. Zenbakietara bagoaz Plan horretara 209.550.905 euro zuzendu ziren 2007-2009 bitartean, aurreikusitako % 98,95a. Esan beharra dago partida potoloenak azpiegituretara zuzenduta zeudela, aurrekontu osoaren % 77a jasoz: azpiegiturak eta komunikazioak hobetzea (142,8 milioi) eta proiektu enblematikoak (19,97 milioi). Jarduera

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

ekonomikoaren sustatzera 9,6 milioi soilik aurreikusita zeuden<sup>27</sup>. Hala ere, neurrien araberako exekuzio maila aztertzeak ondorio interesgarriak eskaintzen ditu. Azpiegiturak exekuzio maila altua dute, batez ere errepideei (107 milioiko aurrekontua, gehiena Iruñea-Jaca A-21 autobidera zuzendua, eta % 104a exekutatu), tokiko azpiegiturari (24,43 milioi; % 65), eski nordikoko zentroari (5 milioi, % 110), industria-poligonoei (4,34 milioi; % 72), eta aisia guneei (2,65 milioi, % 149) dagokienez. Jada lurraldean erroturiko jarduera ekonomikoetarako inbertsio diru-laguntzak eta landa-errentak ere exekuzio maila altua dute: lehen sektoreko jardueren sustapen eta egokitzapen neurriak 6,14 milioi zituen esleituta eta % 131,9 exekutatu da, hau da, ia bi milioi euro gehiago; eta turismoaren sustapena eta dibertsifikazioari dagokionez, 3,16 milioiko aurrekonturik % 205, bikoitza alegia, exekutatu da.

Beste muturrean, exekuzio maila baxuenak izan dituzten neurriak eta egitasmoak honakoak dira: Jarduera ekonomikoa eta enpresa-ekimena sustatzea eta dibertsifikatzea, industriari, zerbitzuei, turismo-jarduerari eta merkataritzari dagokienez (1,27 milioiko aurrekontua; % 33ko exekuzioa); informazioaren teknologia berrien azpiegiturak (11,373 milioi; % 29); jarduera-esparru balioaniztunak (3 milioi, % 17); egurra eta basoaren zentro tematikoa (2 milioi; % 25); marketin planaren gauzapena (0,3 milioi; % 41); zerbitzu gerontologikoen eta turismo zerbitzuen enpresak sortzeko egitasmoak (0,12 milioi; % 28). Bestalde, Nafarroako Gobernuak aurre-pirinioetako bailaretan enpresa traktoreen kokatzea bultzatu zuen: Agoitzen Gamesa Corporación Tecnológica eta Irunberrin Acciona Blades enpresak dira esanguratsuenak. Bi enpresa horien bitartez 625 lanpostu sortzea zen aurreikuspena, eta gaur egunean lehenean 370 daude (120 Agoitzekoak, gainerakoak beste planta batzuetatik etorritakoak), nahiz deslokalizazio arriskuan egon, eta bigarrenean 500 inguru. Hala eta guztiz ere, inguruan efektu traktore ahulak izan dituzte, industria auxiliarren bitartez ehun produktiboaren sendotzea eragin gabe. Bestalde, Erronkari bailarako Burgi herrian eraikitako industria-poligono berria ia hutsik jarraitzen du hamar urte eta gero.

Laburbilduz, aukeratutako adibidea, *top-down* ikuspegiko garapen estrategia da, goi eskalako erakunde publikoetan diseinatu eta bideratu dena, tokiko eragileen inplikazio baxuarekin, eta errepide eta poligono azpiegituren hornikuntzan eta enpresa ertainen ezarpenean zentratu dena. Tokiko eragileen inplikazioa baxua izan da. Bertako enprekin ez da lan ildo konstantea eta sendoa bideratu. Ohiko jardueretara bideratu dira laguntzak eta ekonomiaren dibertsifikazioa, ekintzailatza eta jarduera berrien sustapenean ez da emaitza esanguratsurik lortu. Hamahiru urte igaro dira eta gaur da eguna non Pirinio bailaretako eragileek nafar erakunde publikoei soluzioak eskatzen jarraitzen duten, nahiz ardura bere gain hartzeko eragile eta dinamika berriak kimatzen ari diren. Eragile eta dinamika berriak lurraldeko udalak eta juntak biltzen dituen Pirinioetako Mahaia eta Zaraitzuko 'Bizirik Gaude', Aezkoako 'Pirinioan Lan eta Bizi' y Erronkariko 'Txantxalan' elkarteak dira, eta beraien artean harremanak ehuntzen eta aldarrikapen

---

<sup>27</sup> Gainerako partidak honakoak dira: kultura sustatzea (3,1), ingurumena hobetzea (18 milioi), zerbitzu publikoak garatzea (3,6), neurri ekonomiko eta fiskalak (12,7), eta planaren kudeaketa (0,6).

hutsaz haratago doazen egitasmo ezberdinak hezurramitzen ari dira. Oraingoan badirudi badagoela ardura bere gain hartzeko asmoa tokiko eragileen aldetik, nahiz garapen estrategiaren diseinua eta gauzapena berriro ere nafar erakundeen gain geratzeko arriskua ere badagoen. Izan ere, Pirinioetako eragileen eraginez, 2017-2018 urteetan Nafar Legebiltzarrean Ekialdeko Pirinioetako bailaretako egoera sozioekonomikoa aztertzeo ponentzia osotu zen. Bertatik ateratako txostena (Nafarroako Parlamentua, 2018) eta 2018ko Azaroaren 8an aho batez onartutako ebazpenak berriro ere 2007-2009 urteetako interbentzio eredu bera errepikatuzera bideratuta dago. Txostenean Nafar Gobernuak eta bere erakunde publikoek diseinatutako Plan Estrategiko berri bat idaztea eta beraien baitan planaren gauzapena eta jarraipena egiteko batzorde bat jasotzen baita. Hala ere, Pirinioetako bailaretan jarrera proaktiboagoa dagoela antzeman daiteke.

Lehen akats edo ikuspegi okerrak horrenbeste luzatu bagara, tokiko garapen estrategia endogenoak ernaldu eta aireratzeko oztopo nagusia delako izan da. Garapen strategiaren dinamizazioaren eta arduren grabitate-zentroa non kokatzen den berebiziko garrantzia du, horrek baldintzatuko baititu zein prozesu eta zein politikak aplikatuko diren. Adibide ilustratzaile bat jartzeagatik, lurraldetik 50 km-tara lana egiten duen lantalde tekniko profesionalak zailagoa du lurraldeko enpreekin eta bestelako eragileekin saretze eta jokabide-moldaketa funtzioa egin, baita lurraldeko errealitateari, eragileei eta harremanei buruzko ezagutza aberatsagoa jasotzea ere; eta gainera gizartearekiko ardura hartze eta presio laxoagoa izango du, lurraldean bertan lana egiten duen lantaldeak baino.

### **5.5.2. Garapen strategiaren diseinuari loturiko ikuspegi okerrak**

Bigarren akatsen multzoa garapen strategiaren diseinuan aurkitu dezakegu. Uste zabala da strategiaren arrakastarako gakoa diagnostiko sakon bat eta jarduera ildoan eta egitasmo zehatzen multzo egokia ezinbestekoa dela. Egia izan badaiteke ere, okerra izan ohi da diagnostiko eta ekimenen plangintza osotu eta borobilak lehen unean izan nahi izatea, esfortzu eta baliabide ugari xahutuz, a denboran luzatuz eta “*paralysis by analysis*” egoerak sortaraziz. Esperientziak erakusten du nola paperarekiko eta plangintzekiko erakarpena edo mitifikazioa existitzen den, eta sarritan kaxoi betean geratu ohi direla txostenak publizitatuak izan eta gero. Gainera egitasmoen ideiak, porlanean botatzen diren haziak bezala, ezer gutxirako edo ezertarako ez dute balio, baratza prestatzen ez bada lehenago, hau da, ideiak horiek jaso, aztertu, landu, borobildu eta gauzatuko duen pertsona taldea prest ez badago. Hori dela eta, hasiera edo lehen fase batean ez da hain garrantzitsua zer egin ñabardura guztiakin zehaztea, nork eta nola egingo duen zehaztea baino. Bestalde, diagnostiko, hausnarketa, plangintza eta ebaluazio faseak ikasketa prozesu jarraitu eta metagarria bezala uler daiteke. Hortaz, hobe da ahalik eta ezagutza gehien metatu eta zentralizatuko duen gizataldea izatea ahalik eta lasterren.

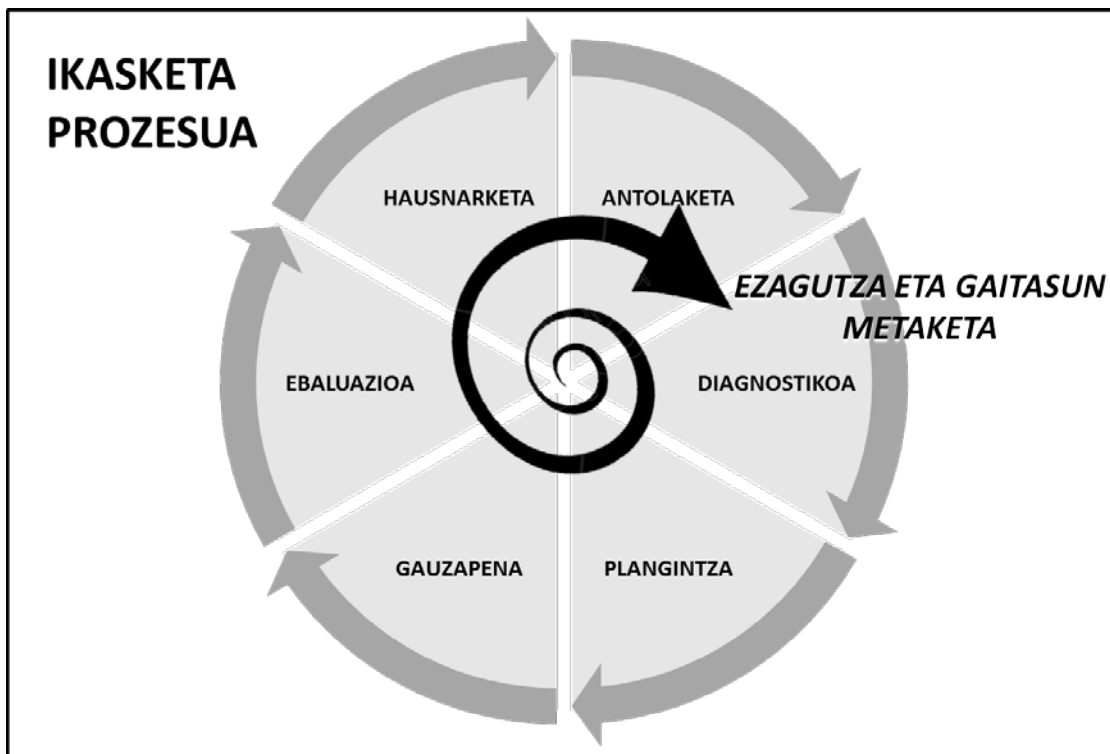
## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

Aholkua da diagnostikoan eta ekimenen plangintzan perfektua ez bilatzea, hasteko nahikoa dena baizik, eta lehen unetik garapen estrategia dinamizatuko duen tresna edo gizataldea definitzen hastea, ahalik eta lehen martxan jartzeko. Talde motor horrek, garapen agentzia, fundazio edo bestelako forma har dezakeenak, zein profiletako profesionalak eta nork osatuko duen, non kokatuko den eta nola finantzatuko den galderak erantzun behar ditu. Denborarekin talde profesional hori ezagutzaz aberasten joango da, ikasketa prozesu etengabea, bai lurraldeko diagnostikoaren inguruan, bai abian jarri beharreko neurri eta ekimenen inguruan, bai lurraldeko eragile eta beraien arteko harremanen inguruan, bai garapen estrategiaren gobernantzan lurraldearen baitan eta eskala anitzeko kudeaketan ere. Ezagutza gehikuntza horien iturriak ikerketak, beste lurraldeetako esperientzietan oinarritutako *benchmarking* prozesuak eta esperientzia eta ebaluazio propioak izan daitezke. Horrek guztiak lurraldeari egokitutako politiken inguruko ikasketa prozesua (*policy learning*) konformatuko du denboran zehar, espiralean ezagutzan eta konplexutasunean hobetzen joango dena eta gizataldeari gaitasunak fintzen eta berriak eskuratzen lagundu ahal diezaiokeena. Politiken inguruko ikasketa prozesu horrek konplexutasunean handitzen doan fase segida batean ematen da, 5.2. Irudian grafikoki adierazten den bezala: hasiera batean antolakuntza gutxieneko batek oinarriak ezarriko ditu bere baitan diagnostiko azterketa egiteko eta garapen strategiaren helburuak eta ekimenen plangintza definitzeko; ondoren berorren gauzapena etorriko da, ziurrenik antolakuntzaren arloan egokitzapenak eskatuko dituen; eta azkenik egindakoaren ebaluazioaren gainean hausnarketa batek bai antolakuntzan, bai diagnostikoan, bai interbentzio edo politiken plangintzan doikuntzak ekarriko ditu, atzera berriz prozesua ezagutza, gaitasun eta oinarri hobeen gainean elikatuz. Gainera, talde profesional hori kide berriekin osatzen joan daiteke, finantzazio gehiago lortzen den heinean, eta horretarako ere, maila goragoko administrazio publikoetatik eta bestelako iturrietatik egitasmoentzako finantzazioa lortzeko alegia, ikasi eta eskarmentua lortu beharra dago. Bestalde, politiken inguruko ikasketa prozesu hori ez da talde dinamizatzaile horretara mugatu behar, beste eragile eta pertsona klabeek ere parte hartu behar dute, ezagutza eta gaitasunen hobekuntza modu orekatuan eman dadin lurraldean, eta bide batez gobernantza demokratikoago batean botere asimetriak ekidin daitezten.

Konplexutasun irabazte eta ezagutza metatze progresiboa bat dator Sergio Boisier-ek (Boisier, 1999; Boisier, 2003b) sistemen teoriarik oinarrituta landu duen kapital sinergetikoaren kontzeptuak barneratzen dituen prozesuekin. Bestalde, plangintza estrategikoari buruzko literaturan Mintzberg-ek (1994) egindako berariazko estrategien (*deliberate strategies*) eta estrategia emergenteen (*emergent strategies*) arteko bereizketari erreparatuta, esana dugu bien arteko konbinaketa bat lehenesten dela bakoitzak dituen hutsuneak estaltzeko eta abantailak profitatzeko (Aranguren et al., 2012). Ikuspegi prozesual batetik, esperientziaz jasotzen denez ezagutza eta praktikarekin eraikitzen direnez trebetasunak, diseinu fasea eta ezartze fasea elkar elikatu behar dute aipaturiko sei faseetako mugimendu espiral metagarrian.

Irudia 5-2. *Policy Learning* prozesua tokiko garapen estrategietan.



Iturria: norberak egina.

Garapen strategiaren diseinuan ere bestelako akatsak aurki ditzakegu. Esate baterako, batzuetan gutxietsi egiten da talde profesional baten beharra, eta kutsu boluntaristadun gogo komunitario difusoaren bizkarrean uzten da ardura. Garapen endogenoari buruz Antonio Vázquez Barquero-k (2007a) identifikaturiko lau ikuspegietatik lehena edo populista litzateke hauxe. Beste akats bat garapenaren dimentsio ekonomikoari behar besteko garrantzia ez ematea litzateke, eta garapenaren dimentsio sozialean soilik arreta jarritz, gizarte-zerbitzuak, etxebizitza eta bizitza kalitatean zentratuz ekimenak. Alor horiek guztiak, noski, funtsezkoak dira, baina denboran zehar iraunkortasuna sendotu eta goi eskalako administrazioekiko menpekotasun finantzarioa laxatu nahi izanez gero, arlo ekonomikoan ematen den errentaren sorrera eta banaketak barneratzen dituen mekanismo eta prozesuak aintzat hartu behar dira eta ahal den neurrian horien gainean eragin, atzeraelikadura-prozesu endogenoak sortu eta sustatzeko (Boisier, 2007). Multzo honetako laugarren akatsa, landa garapenaren kontzeptuaren itzalean usu egiten den moduan, oinarri ekonomikoarekiko ikuspegi integrala ez izatea litzateke, soilik sektore bat eta gutxi batzuetan eragitera mugatuz, normalean lehen sektoreko nekazaritza, abeltzaintza, arrantza edota basogintza, eta jarduera osagarriak, turismoa eta merkataritza bezala. Kasu honetan ahaztu egin ohi da balioaren kateak osotzerakoan (Albuquerque, 2012) balio erantsi altuagorako jardueren dibertsifikazioa, harreman komertzialen dentsifikazioaren bitartez sorturiko efektu biderkatzaileak (Hirschman, 1961), ehun produktiboaren sendotzea eta

lurraldearen abantaila lehiakorrak sortzen eta indartzen direla. Multzo honekin amaitzeko ezin ahaztu garapen estrategiaren diseinuan abian ezarri nahi den prozesuak bai gizartearen aldetik, bai erakunde publikoen aldetik, bai enpresen aldetik legitimazio aitortza eskatzen dutela. Izan ere, garapen esperientzia horietan eragile horien guztien parte hartzea eta inplikazioa borondatezkoa baita.

### **5.5.3. Azpiegituren ‘miresmenari’ loturiko ikuspegi okerrak**

Laugarren kapituluan ikusi dugu nola goitik beherako politika keynesiarrak azpiegituren horniketan eta lurralde zehatzetan enpresa dinamizatzailen kokapenean oinarritzen ziren. Politika horien balantzea zalantzazkoa bada ere, oraindik ere lurraldetik zehazten diren garapen estrategietan azpiegiturekiko konfiantza handia izan ohi da, normalean industria-poligonoetan eta garraio-azpiegiturretan zentratzen dena. Garraio-azpiegiturei dagokienez, pentsamendu ekonomiko klasikoak defendatzen du inbertsio horiek hazkunde ekonomikoan, enpleguan eta enpresen lehiakortasunean eragin positiboak dituztela. Azken bi hamarkadetan ugartu diren txosten eta azterketetan, ordea, garraio inbertsio eta emaitza ekonomiko positiboan artean harreman kausal zuzena ez dagoela erakutsi digute (Crescenzi et al., 2016; Rodríguez-Pose, Crescenzi, & Di Cataldo, 2018). Garraioaren ekonomialariek aspaldi azpimarratu dute garraioaren hazkunde neurrigabeak eta garraio-azpiegituren hipertrofiak efektu negatiboak sorrarazten dituztela ekonomia aurreratuenetan, hala nola, kongestioak, desindustrializazio prozesuak (Europako Batzordearen arabera Italiako hegoaldean esate baterako), erregai fosilekiko mendekotasuna, ingurumenari kaltea... Korrante horren arabera, ez dirudi azpiegitura berriak eraikitzeak jarduera ekonomiko handiagoa ekarriko duenik; aitzitik, lehendik dauden jarduera ekonomikoak birbanatzea besterik ez luke ekarriko (Sanz Alduín, 2001). Ebidentzia enpirikoak erakusten du salgaien garraioan intentsitate handiena duten herrialdeak ez direla Europar Batasunean hazkunde-tasa handienak dituztenak (Bermejo, 2004).

Azterketa horiek orokorrean diote garraio-inbertsioek errendimendu beherakorrak dituztela. Hots, lurralde batek garraio sistema heldua badu, Europako herrialde industrializatu gehienetan gertatzen den moduan, autopista edo autobia, aireportu edo abiadura handiko tren gehiago eraikitzeak ez du jarduera ekonomiko gehiago sortzen eta onurak gero eta urriagoak gertatzen dira. Erresuma Batua aitzindaria izan da garraiorako inbertsio publikoen ebaluazio metodologia aurreratuak landu eta aplikatzerako orduan. 1994 urtean Gobernu britainiarrak aurreikusita zituen 500 errepide berrien egitasmoetatik, errentagarritasun azterketen galbahetik igaro ondoren, 37 bakarrik mantendu ziren. Errepideen eraikuntza erregioen hazkunde ekonomikorako gakoa ez dela ondorioztatu zuten. Are gehiago, errepide on batzuek eskualde txiroen gainbehera azeleratu dezakete jarduera ekonomikoak eskualde aurreratueta desplazatzeko joera zentripetoagatik eta eskualde pobre horien beharrak eskualde kanpotik ase daitezkeelako konektibitatea errazterakoan. Geografia ekonomiko berriak eskaintako ereduak hori bera

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoak

---

adierazten dute: garraio-azpiegiturek bi norabidetan funtzionatzen dute, eskualde pobreako bat eskualde aberatsago bateko merkatuetara sartzeko aukera emateaz gain, eskualde aberatseneko enpresek pobreena urrutitik hornitzea ahalbidetzen dute, atzeratutako eskualde horren garapen endogenorako aukerak kaltetuz (Puga, 2002; Comisión Europea, 1998).

Europar itzal handia izan du 1999an argitaratu zen Standing Advisory Committee on Truck Road Assessment (SACTRA)-k egindako “Transport and the Economy” txostenak. Txosten horren ondorio nagusia gizartearen pentsamoldean sakon erroturiko ideiarekin aurkako zen: garraioaren hazkunde jarraituarekin apurtzea ekonomiaren mesederako izan daiteke. Beste era batera esanda, garraio egitasmoek ez dituzte onura ekonomiko eta laboral automatikoak ematen eta kasu batzuetan egitasmo batzuk ekonomikoki kaltegarriak izan daitezke. Nahiz inbertsio espezifiko batek onura ekonomikoak sortu, lotzen dituen lurraldeetan ahulenarentzat kaltegarria izan daiteke. Horregatik, garraioen efektuei buruzko orokortzeak ez dira baliogarriak eta tokiko egoera eta baldintza espezifikoaren arabera aztertu behar dira. Bestalde, errentagarritasun azterketen inguruan, desegokiak eta benetako eragin guztiak barnetatzen ez zituztela ohartarazi zuen. Hori dela eta, kostu-irabazien ebaluazio zorrotzak inbertsio proiektu guztiei aplikatzea eta gizarte-onura garbiak sortzen ez zituztenak alboratzea aholkatzen zuen.

1991ko Europako Garraio Ministroen Konferentziaren azterketen arabera (ECMT, 1991), enpresek non kokatzea erabakitzerakoan garraioa bigarren mailako irizpidetzat dute. Orokorrean garraio-kostua faktore garrantzitsua ez da, ustiapen-kostuen % 3-5 inguru baino ez baitute suposatzen. Horregatik gutxienez bitxia gertatzen da garraio-inbertsio bat enpresen lehiakortasunerako eta ekonomiarako “estrategikoa” dela entzutea, non eta garraio sareaz ongi hornituriko lurralde batean. Batetik, azpiegitura horietako batzuk ez dutelako aberastasunik sortzen eta jarduera ekonomiko bat soportatzen dutenak (tren sarea, aireportuak...) gehienetan finantzarioki defizitarioak direlako. Bestetik, esan bezala enpresen kostu egituran pisu eskasa dutelako orokorrean (Whitelegg, 2010). Input-Output taulek erakusten digutenez, garraioari loturiko kostuek, -garraio mota guztiak eta jarduera osagarriak barne-, batez beste enpresek sorturiko ondasun eta zerbitzuen balioaren % 3,38a baino ez dute suposatzen Araba, Bizkaia eta Gipuzkoan eta % 3,19 Nafarroa Garaian.

Industria-poligonoei dagokienez, ebidentzia enpirikoak erakusten du inbertsio hori egiteak ez duela berez ziurtatzen enpresen erakarpena eta sorrera. Alderatu besterik ez dago abiapuntuko baldintza antzekoak zituzten bi eskualdetan gertatutakoa: Nafar Pirinioetako Erronkari bailara eta Bizkaiko Lea ibarra. Bi eskualde horiek ezaugarri antzekoak partekatzen zituzten 1980ko hamarkadan: populazio eskasa (Erronkarin 1423 biztanle eta Lean 2226 biztanle) eta zaharkitua, landa eremuaren despopulazio fenomenoak, goi-mailako ikasketadun tasa baxua, errenta maila apala, unibertitate, zentro teknologiko, lanbide heziketako ikastetxerik gabe eta urrun, hiriburuetatik urrun, gaizki komunikaturiko izkina geografikoan kokatua, bertara iristeko errepide bihurtuak, aireportu, trenbide, autobide eta autopistetatik urrun, industria-tradiziorik gabekoa...

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoak

---

Fakultateetan erabili ohi diren garapenari buruzko eskuliburuak arabera jarduerak ekonomikoa sustatzeko baldintza erabat kaxkarrak eta ahulak zituzten bi eskualdeek. Bietan industria-poligono bat eraiki zen, Lea eskualdean Gizaburuaga herrian eta Erronkariko bailaran Burgiko herrian. Emaitzak, ordea, oso ezberdinak izan dira: lehenago esan bezala, 2007-2009 Pirinioetako Garapen Planari esker eraikitako Burgiko poligonoa oraindik ere ia hutsik darrai, eta Gizaburuagako oso arrakastatsua izan da. Merezi du, laburki bada ere, 60ko hamarkadan hasten den Lea bailarako esperientzia kontatzea, erabat lotuta baitago akats edo ikuspegi okerren lehen multzoarekin, eta garapen endogenoaren potentziala irudikatzen baitu.

Nafar Gobernuak Pirinioetako bailaretara bideratutako plana, inbertsio, diru-laguntza eta baliabideekin kontrastatzen du Lea ibarrak garapen ekonomikoa sustatzeko administrazio- eta enpresa-eragile nagusien hoztasunarekin. Bizkaiko Foru Aldundiaren edota Mondragon kooperatiben korporazioaren jarrera (Caja Laboral Popular, 1974) eskualdearen aukeren ingurukoa ezkorra zen, eta etengabe saiatu ziren inbertsioak eta enpresen kokapena azpiegituren eta kokapenaren aldetik baldintza hobekak zituzten Markina edo Durangora bideratzen. Horren aurrean Amoroto, Aulesti, Gizaburuaga, Mendexa eta Munitibarreko eragileak eta gizarteak, auto-konfiantzan oinarrituta, beraien bidea mamitzen joan ziren.

Asko eskematizatuz garapen esperientzia horren hezurramitza horrela gertatu zen<sup>28</sup>: diktadura garaian unibertsitatean zein Markina eta Arrasateko eskola politeknikoetan ikasten zuten bailarako hainbat gaztek eskualdea utzi behar ez izateko eta bertan etorkizuna eraiki ahal izateko hausnarketa eta dinamika komunitarioa bultzatu zituzten. Dinamika horren barnean, kultur eta hezkuntza arloan jardun zuten eskualdeko identitatea indartzeko. Modu paraleloan, dinamika horren baitan bailarako adituekin ekonomiako batzorde bat eraiki zuten Promozio Taldea deiturikoa, errealitate sozioekonomikoa aztertze eta ekintzailera bultzatzeko. Enpresa egitasmoen bideragarritasun azterketak egin ondoren, kooperatiba batzuk sortu zituzten, horien artean Lealde, Burdinola eta Herriola (B.lux) kooperatibak esate baterako. Enpresa horiek bailarako leku sakabanatuetan kokatu ziren, eta horientzat zoru industrialaren beharra zuten, Foru Aldundiarengana jo zuten bailararen erdian, Gizaburuagan, poligono bat eraiki zezan eskatuz. 1979an bost herrien artean Udal Koordinakundea osatu zuten eta 1983an Lea Ibarreko Udal Mankomunazgoa, eta bere betebeharren artean garapenaren sustapena ezarri zuten. Poligonoa lortzeko negoziaketak lau urte iraun zuten. Hasieran jasotako erantzun errepikakorra ezezkoa izan zen Aldundiak bideragarritasunik ikusten ez ziolako egitasmoari, eta aldi berean enpresa horiek Durangon edo Markinan koka zituzten aholkatzen ziren. Leatarrak tematuta, antza zaborraren kamioi bat erosteko iritsi zen diru-laguntza balizko poligonoa kokatuko zen eremura errepide bat asfaltatzeko

---

<sup>28</sup> Gizaburuagako Okamika Industrialdeako gerentea izandako Sabin Kortabitarte-rekin 2013ko maiatzaren 13an izandako elkarrizketan oinarritua dago. Informazio gehiago Leako Mankomunazgoaren eta Okamika Industrialdearen web orrietan lor daiteke, <http://www.leaibarra.eus/lea-ibarra-amankomunazgoa/ekonomia/ekonomia-lan-jarduera.php> eta [www.okamika-industrialdea.com](http://www.okamika-industrialdea.com) hurrenez hurren.



## 5. Kapituluua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoak

erabili zuten, inora ez zeraman errepidea alegia. Ekintza horren aurrean Foru-Aldundiak azkenean poligonoaren lehen fasea egitea erabaki zuen, Euskal Herriko lehen poligono industrial integrala eraikiz 1984an, Okamika Industrialdea hain zuzen. Zerbitzu batzuk modu bateratuan kudeatzen zituen poligono horretan hainbat enpresa kokatzen hasi ziren, garrantzitsuena Cikautxo kooperatiba, eta garapena sustatzeko talde dinamizatzaile baten bitartez enpresa gehiago sortu eta erakarri ziren. Enpresekin harreman jarraian zegoen talde profesional batek bertako ehun produktiboa dinamizatu zuen, hainbat arlotan aholkuak emanaz, segimendua eginez, elkarlana sustatuz eta ekintzaitza bultzatuz. Behatoki teknologikoa eta Legamin izeneko enpresen haztegia martxan jarri zuten. Markinan kokatuta dagoen Azaro Fundazioaren sorreran parte hartu zuten eta beroren bitartez enpresetan berrikuntza teknologikoko prozesuak bultzatu zituzten, baita ikerketa oinarritzkoa eta aplikatua ere. Mende erdiko esperientzia horren emaitza izan da tradizio industrialik gabeko eta gaizki komunikaturiko 2.226 biztanleko eskualde baztertu batean 30 enpresatik gora eta 400 lanpostu inguru sortzea eta poligonoan biltzea, industriaren pisua bailarako BPGean % 42ra iritsi arte. Hurrengo 5.3. Irudian eta 5.4. Irudian Burgi eta Gizaburuagako industria poligonoen airetiko argazkiak jasotzen dira, bertan modu argian ikus daiteke izan duten betetze mailaren bilakaera.

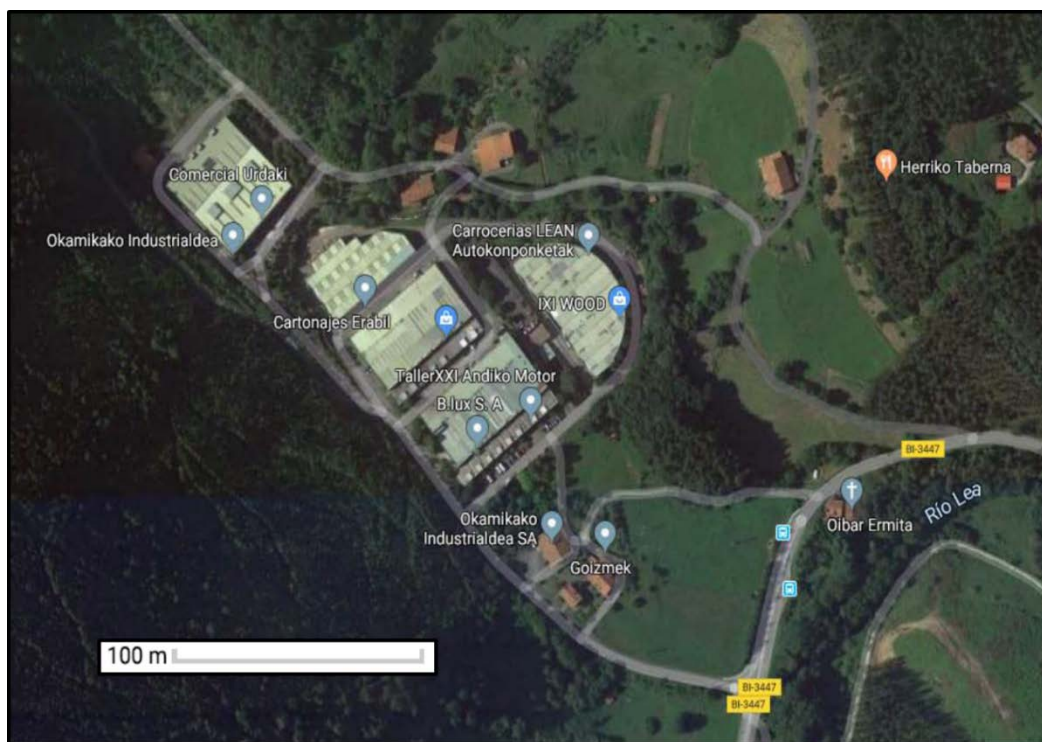
Irudia 5-3. Burgi herriko industria-poligonoa.



Iturria: Google Maps. 2022-12-30ean egindako argazkia.

## 5. Kapituluua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

Irudia 5-4. Gizaburuaga herriko industria-poligonoa.



Iturria: Google Maps. 2022-12-30ean egindako argazkia.

### 5.5.4. Ikuspegi liberalari loturiko ikuspegi okerrak

Azpiegituri buruzko ikuspegi baikorrekin batera, sarritan, enpresaburuen, enpresen eta sektore pribatuaren aukerei, ikusmoldeei eta ekimenei buruzko ikuspegi itxaropentsua izan ohi da. Narratiba liberal nagusiak konfiantza guztia jartzen du merkatuaren joko librean eta ekimen pribatuaren rol eragilean; aldi berean, sektore publikoaren eta garapen-agentzia publikoen zeregina gutxiesten dute. Sektore publikoa inertziala, burokratikoa, muturluzea, ez-eraginkorra eta distortsionatzailea omen den bitartean, sektore pribatua dinamikoa, arina, berritzailea, lehiakorra, arriskuaren maitalea eta eraginkorra omen da.

Tokiko eskalaren esparruan, ekonomiaren sustatze-politikak bultzatzeko gaitasunak, tresnak eta baliabideak mugatuak direnez, gutxieneko estatuaren, merkatu librearen eta "laissez-faire" delakoaren doktrina landu bat zabaldu baino gehiago, sektore pribatuarekiko ikuspegi idolatratua nagusitu ohi da. Enpresek eta bertako zuzendariak ekoizpen-sarea sortzeko, finkatzeko eta indartzeko duten gaitasunari buruzko ikuspegi baikor eta akritikoa. Ikuspegi alboratu eta idealizatu horrek mugatu egiten ditu garapenerako eragile publikoen jarduteko eta esku hartzeko aukerak. Horren ondorioz, sarritan tokiko eskalako interbentzioak lau ildo nagusietara murrizten dira: batetik, enpresak erakartzeko esku-hartzeetara, -gehienetan goi-mailako erakundeen eskutik; bestetik, langileei, langabetuei eta gutxiagotan zuzendari eta erdi-mailako arduradunei

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

zuzendutako prestakuntza-jardueretara, askotan testimonialak eta gutxitan bere eraginean ebaluatzen direnak; hirugarrenik, dibulgazio-saioretara; eta azkenik, banakako nahiz taldeko ekintzailtza klasikoa sustatzera.

Kasu gutxi batzuetan, tokiko garapen-agentziak jabetzen dira zuzendariak eta enpresaburuek hainbat muga edo gabezia dituztela. Honako arlo hauetan esate baterako: kudeaketan profesionaltasuna izatea; beren enpresa eta merkatuaren esparrua gainditzen duen ikuspegia integralagoa izatea; funtzionamenduan barneratutako inertzia kontserbadoreak eta ohiturak gainditzea; espiritu ekintzaile eta berritzailea izatea; beste eragile batzuekin lankidetzan aritzea; etengabe ikastea eta ideia berrietara irekitzea; lurraldearekiko konpromisoa eta gizarte-erantzukizuna erakustea. Muga edo gabezia horiek eragiten dituzten faktore objektiboak eta faktore subjektiboak daude. Lehen taldean esaterako, ohikoak ez diren zereginetan denbora eta baliabideak emateko zailtasunak mikroenpresetan, eta bigarren taldean, jarrera pertsonal jakin batzuk.

Alde horretatik, iradokitzailea da Mariana Mazzucato (2019) egin dion kritika empirikoa, estatuaren esku-hartzea merkatuko akatsak konpontzera baino ez justifikatzen duen marko teorikoari. Marko teoriko eta ideologiko horrek administrazio publikoan interbentziorako “mugaketaren kultura” barneratu izana ere kritikatu du. Izan ere, sektore pribatuaren lehiakortasuna hobetzeko azpiegituren, erregulazioen eta inguruneen horniketara soilik mugatu baitu esku-hartze publikoa. Marko teoriko horren arabera, eta kasurik onuragarriaren arabera, estatuak ‘merkatuko akatsak’ konpontzeko bakarrik esku har dezake ekonomian, hau da, monopolio bat kontrolatzeko, ondasun publiko bat diruz laguntzeko —hala nola oinarrizko ikerketa zientifikoa, non enpresek ez baitute inbertitzen emaitzak gainerako enpresek eskuratu ditzaketelako, edo merkatu-potentzial txikiko botiken garapena—, kanpo-eragin negatibo bat zergapetzeko —hala nola enpresa batzuek eragindako kutsadura—, edo osotu gabeko merkatuetan jardutea, inbertsio jakin batzuen arrisku handiaren ondorioz sektore pribatua inhibitzen denean. Jarrera horren arabera, ekintza publikoak merkatuen akatsak konpontzera mugatu behar du, zuzenean sortzen eta moldatzen saiatu beharrean. Kasu ortodoxoenean, esku-hartze publikoa ere errefusatu egiten da, gobernu-akatsak merkatu-akatsak baino okerragoak direla argudiatuta.

Ekonomia neoklasikoak gehien erabiltzen duen argudioetako bat ‘*crowding out*’-aren hipotesia da. Hipotesi horren arabera, sektore pribatuak bere inbertsio-planerarako erabili ahalko zituen aurrezkiak erabiltzean datza estatu-inbertsioaren arriskua. Arrazoibide horren aurrean, keynesiarrek kontrako hainbat argudioak eman dituzte, eta azpimarratu dute hori ezohiko kasu batean gertatuko litzatekeela: baliabideak erabat erabiltzen diren aldi batean hain zuzen. Mazzucato, ordea, harago doa, eta uste du estatu ekintzaile batek sektore pribatuak, baita baliabideak izanda ere, inbertituko ez lituzkeen eremuetan inbertitzen duela. Enpresa mailako zenbait azterketari erreferentzia eginez (Dosi, Malerba, Marsili, & Orsenigo, 1997) zera defendatzen du: inbertsio pribatua mugatzen duena ez da aurrezkiak, baizik eta bere ausardia falta (‘*animal spirits*’ keynesiarrak) eta ‘betikoaren’ pentsamoldea; eta sektore batean inbertitzeko pizgarriak ez datoz sektore horretan dauden onuretatik, baizik eta aurreikusitako teknologietatik eta

## 5. Kapituluua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoak

---

merkatuko aukeretatik. Teknologia eta aukera horiek sektore horietara bideratutako inbertsio publikoei lotuta daude.

Merkatu-akatsetan oinarritutako marko teorikoa erabilgarria izan arren, Mazzucatok uste du ez duela balio jarduera publikoaren eginkizun estrategiko aitzindaria azaltzeko. Izan ere, bisio aitzindari horri jarraituz, existitzen ez ziren arloetan hainbat inbertsio arrakastatsuak egin izan baitu sektore publikoak historian zehar. Hala nola, Internetaren sorkuntza eta merkaturatzea, nanoteknologiaren industria edota sektore bioteknologikoaren zati garrantzitsu bat. Bere liburuan aztertzen diren kasu ugarietan (Internet, Google, Apple, farmazia-enpresak, energia berriztagarriak...), berrikuntza- eta ekimen-iturriak, ‘*animal spirits*’ agresiboenak, sektore publikoarenak ziren, eta ez sektore pribatukoarenak, narrazio liberalak defendatzen duen bezala. Ruttan-ek (2006) egindako beste ikerketa batek dioenez, gobernuaren eskala handiko eta epe luzeko inbertsioa izan da azken mendeko onura orokorreko teknologia-konplexu gehienen (*General Purpose Technologies*) motorra, besteak beste, Estatu Batuetako ‘masa-ekoizpen’-aren sistema, abiazioaren teknologia, teknologia espaziala, informazioaren teknologia, interneteko teknologia eta energia nuklearra. Gainera, kasu guztietan, teknologia-konplexu horien arrakasta ez da soilik berrikuntzarako baldintza egokiak sortzearen eta finantzatzearen ondorio. Ikerketa goiztiar arriskutsuagoa eta zalantzarriagoa bere gain hartzea edo merkaturatze-prozesua gainbegiratzea bezain garrantzitsua izan da aukera berriak asmatzea.

Karl Polanyiren azterketari jarraiki, zeinak frogatu baitzuen merkatu autorregulatuaren mitoak ez duela bat egiten merkatuen jatorriari buruzko ebidentzia historikoarekin, estatuaren jarduera aberastasuna sortzeko prozesuaren funtzio administratibo eta arautzaileetatik haratago doala defendatzen du. Bere eginkizunen artean, prozesu horretan funtsezko eragilea izan izana dago, berrikuntza mota erradikal eta apurtzaileen iturria izan baita, merkatu eta sektore guztiz berriak aktiboki sortuz eta enpresek alboratzen zituzten arriskuak bere gain hartuz. Arriskuak, ez soilik oinarritzko ikerketaren finantzazioan (‘ondasun publikotzat’ jotzen direlako justifikatuko lirakeenak), berrikuntza-kate osoan ere bai, hau da, ikerketa aplikatuan, merkaturatzean eta enpresen hasierako finantzaketan. Hala eta guztiz ere, ideologia neoklasikoak eta administrazioaren akatsak merkatuko akatsak baino okerragoak ote diren beldurrak mugaketaren kultura elikatu dute. Kultura horren ondorioz, agentzia publikoak “ordezko jokalarik” gisa sentitzen dira, eta arriskuarekiko uzurtzen dira. Fenomeno hori, estatu edo erregio mailan ez ezik, tokiko mailan ere gertatzen da.

Muga horien aurrean, estatuak ekonomian duen zeregin tradizionala (eskari agregatuaren kudeaketaz haraindi) lau norabidetan berrikustearen alde dago Mazzucato: alde batetik, akatsak konpontzeaz gain, merkatu berriak sortzea; bigarrenik, gastu eta inbertsio publikoa epe luzeko ikuspegiak hornitu eta ebaluatzea; hirugarrenik, erakunde publikoei esperimintatzeko, ikasteko eta baita porrot egiteko aukera ere ematea; eta, azkenik, gobernuak eta zergadunek arrakasten eta emaitza positiboen irabazien zati bat lortzeko moduak bilatzea, soilik alderdi negatiboen arriskua murriztu beharrean.

## 5. Kapitulua. Tokiko eskalari egokitutako garapena ekonomikoa sustatzeko marko sistemiko operatibo eta analitikoa

---

Orientazio orokor horietatik abiatuta, estatuko eskalarako eta, kasu batzuetan, erregio eskalarako pentsatutako zehaztapenak proposatzen ditu.

Bistan denez, ezinezkoa da orientazio horiek oso-osorik tokiko mailan aplikatzea, udal eta eskualdeetako erakundeek ez baitituzte eskumenik, baliabiderik eta tresnarik merkatuak arautzeko, begirada luzeko inbertsio handiak modu autonomoan egiteko eta merkatu berriak sortzeko. Hala ere, tokiko eremuan filosofia hori aplika daiteke, mugaketaren kultura gainditzeko. Garapen-agentziek joera proaktiboa, dinamizatzaileria edo katalizatzailea har dezakete enpresa-sareari dagokionez. Sarean elkarre- eta lankidetzadynamikak sortzea da helburua, enpresa-ahultasunei eta zaurgarritasunei aurre egiteko, gaitasun estrategikoak eskuratzeko eta hobetzeko, eta sektore pribatuak tokiko garapen-estrategietan eta planteatzen diren erronketan duen inplikazioa handitzeko. Parte-hartze publiko-pribatu sinbiotikoak era askotako prozesuak sor ditzake: esplorazio-prozesuak, aukerei eta murrizketei buruzko elkarren arteko ikasketa prozesuak, proba- eta akats-prozesuak, sormena eta berrikuntza sustatuko duten auto-aurkikuntzarako prozesuak, eta etekinak modu orekatuan banatzeko prozesuak (Rodrik, 2004).



**BIGARREN ZATIA: SAKANA ESKUALDEKO GARAPEN  
ESPERIENTZIAREN ANALISIA**





## **6. KAPITULUA. HEGO EUSKAL HERRIKO GARAPEN AGENTZIAK ETA 2008-KO KRISIAREN ERAGINA SAKANAKO EHUN PRODUKTIBOAN**

Sakana Nafarroa Garaiko mendebaldean dagoen harana da, Iruñeko merindadearen barnean kokatua. Gipuzkoa eta Arabarekin muga egiten du eta Aralarko mendien eta Andia eta Urbasa mendilerroen artean kokatzen da, behetik Arakil ibaiak zeharkatzen duelarik. Orientazioa ekialde-mendebalde da. Eskualdeak 305,5 km<sup>2</sup> ditu eta mutur batetik bestera 35 km. dago, eta zabaleran 5 inguru. Ondo komunikaturiko eskualdea da, harana Iruñea eta Gasteiz lotzen dituzten A-10 eta A-1 autobiak eta trenbideak zeharkatzen baitute. Bestalde, Donostiarekin komunikatuta dago Leitzarandik doan A-15 autobiarene bitartez, eta Goierriatik igarotzen den A-1 autobiarene eta Madril-Irun trenbidearen bitartez.

Hamabost udalerriek osatzen dute eskualdea, hiru azpieskualde edo ibarretan banatuak (mendebaldetik ekialdera): Burundako haranean Ziordia, Olazti, Altsasu, Urdiain, Iturmendi eta Bakaiku udalerriak kokatzen dira; Ergoienako haranean Etxarri-Aranatz (Lizarrabengoa kontzejua barneratzen du), Ergoiena (Lizarraga, Unanu eta Dorrao kontzejuez osatua dago) eta Arbizu; eta azkenik, Arakileko haranean Arbizu, Lakuntza, Arruazu, Irañeta, Uharte-Arakil, Arakil eta Irurtzun udalerriek osatua. Bestaldetik, Arakil udalerria 12 herriz, horietarik 11 kontzeju, osotua dago: Ihabar, Hiriberri, Satrustegi, Zuhatsu, Egiarreta, Ekai, Etxarren, Urritzola, Etxeberri, Izurdiaga, Errotz eta Aizkorbe (herri hau ez da kontzejua eta Arakileko udalak kudeatzen du zuzenean) . Hiru azpieskualdetako banaketa horrek ez du eragin handia eguneroko bizitzan, osasun-arloen eta gizarte-zerbitzuen banaketan izan ezik. Hala ere, ez da zorrozki errespetatzen banaketa hori; eta gainera hiru gizarte-zerbitzuak bateratzeko prozesua mahai gainean jarri da. Udalez gain, haranaren erreferentzialtasuna jaso duen erakunde publikoa dago, Sakanako Mankomunitatea<sup>1</sup> alegia. 1985 urtean sorturiko Mankomunitateak sei zerbitzu nagusi eskaintzen ditu: goi eta behe uren hornidura, hiri hondakinen bilketa eta tratamendua, euskara, migrazioa, kirolak eta etxebizitzak zaharberritzeko bulegoa. Horretaz gain XXI. mendearen hasieran, estatutuen erreforma bat medio, garapen sozioekonomikorako eskumena bere gain hartu eta turismoaren arloan zein lehen sektorean hainbat ekimen egin izan ditu, 2012 urtean Sakanako Garapen Agentzia<sup>2</sup> sortu arte, aurrerago azalduko dugun moduan.

Zentsuaren arabera, 2019aren hasieran udalerrri horietan 20.189 pertsona bizi ziren. Krisiaren aurretik, 2008aren urtarrilaren 1ean 20.447 egoiliar zeuden. Biztanle gehien izan duen urtea 2013 izan da: 20.809 egoiliar izan zituen zehazki. Udalerrri

---

<sup>1</sup> Ikus: <http://sakana-mank.eus/mank/nor-garen/>

<sup>2</sup> Ikus: <https://www.sakanagaratzen.com/eu/nondik-gatoz-historia>

**6. Kapituluua. Hego Euskal Herriko garapen agentziak eta 2008ko krisiaren eragina  
Sakanako ehun produktiboan**

jendetsuenak Altsasu (7.443 biztanle), Etxarri-Aranatz (2.483 biztanle) eta Irurtzun (2.233) dira 6.1. Taulan ikus daitekeen bezala. Emakumeen presentzia (populazioaren % 48,59a) Nafarroa Garaiko batez bestekoaren ia puntu bat azpitik dago, baina Sakanako bailara barnebiltzen duen Ipar-mendebaldeko eremuarekiko (Ultzamaldea, Leitzaldea, Baztan, Malerreka eta Bortziriak ere biltzen ditu) emakumeak presentzia handiago du biztanlerian. Adinari erreparatuta, 16 urtetik beherako populazioaren portzentaia Nafarroako eta Ipar-mendebaldeko eremuaren antzekoa da. 64 urtetik gorako populazioari dagokionez, ordea, zahartze tasa puntu bat handiagoa da (% 20,93) probintziakoa baino, eta Ipar-mendebaldeko eremuarena baino puntu erdi baxuagoa. 2008-2019 bitartean zahartze tasa horrek ia bi puntu egin du gora, % 19,02tik % 20,93ra, nahiz bilakaera hori apalagoa den probintziaren kasuan baino (% 17,25etik % 19,63ra). Konpentsatzeko haurren tasa ere gora egin du denbora tarte horretan, 16 urtetik beherako populazioa 1,61 puntu igo baita Sakanako eskualdean.

Taula 6-1. Sakanako udalerrien aldagai demografikoak. 2008-2019.

	2019. URTEA				2008. URTEA				2019-2008 BILAKAERA			
	Populazioa	Emakum. (%)	Pop. <16 (%)	Pop. >64 (%)	Populazioa	Emakum. (%)	Pop. <16 (%)	Pop. >64 (%)	Populazioa	Emakum. (%)	Pop. <16 (%)	Pop. >64 (%)
NAFARROA	654.214	50,53	16,55	19,63	620.377	49,98	15,62	17,25	33837	0,55	0,93	2,37
IPARMENDEB.	56.168	48,38	16,66	21,41	56.218	47,69	14,54	19,15	-50	0,69	2,13	2,25
SAKANA	20.189	48,59	16,42	20,93	20.447	48,04	14,81	19,02	-258	0,55	1,61	1,91
Altsasu	7.443	49,47	15,53	19,43	7.571	49,20	14,81	17,71	-128	0,27	0,72	1,72
Arakil	933	47,80	15,11	22,40	946	45,24	14,48	20,40	-13	2,56	0,63	2,00
Arbizu	1.104	48,82	20,92	17,93	1.074	46,83	17,97	19,83	30	1,99	2,95	-
Arruazu	110	47,27	11,82	27,27	104	44,23	11,54	29,81	6	3,04	0,28	-
Bakaiku	362	48,07	13,26	28,73	338	46,15	14,50	22,78	24	1,91	-1,24	5,95
Ergoiena	372	45,70	6,99	36,56	417	46,04	6,47	36,21	-45	-0,34	0,51	0,35
EtxarriAranatz	2.483	48,05	18,12	22,47	2.458	48,21	15,22	16,84	25	-0,16	2,91	5,63
Irañeta	172	47,09	21,51	21,51	161	43,48	5,59	25,47	11	3,61	15,92	-
Irurtzun	2.233	48,37	17,87	17,64	2.248	47,78	16,37	13,57	-15	0,59	1,50	4,08
Iturmendi	403	48,39	13,90	22,83	388	48,20	17,01	26,03	15	0,19	-3,11	-
Lakuntza	1.279	46,99	19,86	17,51	1.168	47,35	15,33	14,98	111	-0,36	4,53	2,53
Olazti	1.489	49,43	15,25	23,57	1.687	47,54	14,11	21,46	-198	1,89	1,14	2,11
Uharte Arakil	805	46,71	17,27	23,23	790	46,84	12,78	21,52	15	-0,13	4,48	1,71
Urdiain	653	48,70	16,08	25,27	693	46,18	16,59	27,13	-40	2,52	-0,51	-
Ziordia	348	47,70	9,77	27,01	404	52,23	9,90	31,44	-56	-4,53	-0,13	-

Iturria: Nafarroako Estatistika Institutua.

Sakana bailarako kokapen geografikoa eta aldagai demografiko garrantzitsuenak azaldu eta gero, -aurrerago sakonduko dugu bere egitura produktiboan-, hurrengo lerroetan hurrengo atalak jorratuko ditugu: lehen atalean, komenigarria ikusi dugu Hego Euskal Herriko garapen esperientzien azterketa orokorra egitea sarrera moduan, neurri batean inguruko esperientziek baldintzatu baitute Sakanako ibilbidea, erreferentzia izan baitira inguruko garapen agentzien historia eta praktikak, bai alde positiboan, bai alde negatiboan. Bigarren atalean, 2008 urtean eztanda egindako nazioarteko krisi

ekonomikoak Sakana eskualdean izandako eragina deskribatuko dugu. Horrekin batera, krisiaren une gordinenarekin kointziditu zuen bailararako plan estrategikoaren definizio unean, 2013 urtean hain zuzen ere, industriaren eta enpresei loturiko zerbitzuen azterketa sakonagoan egingo dugu, besteak beste egitura industrialaren aglomerazio edo klusterrak identifikatuz.

### **6.1. Herri eta eskualdeetako garapen esperientzia artikulatuak Hego Euskal Herrian**

Hego Euskal Herrian<sup>3</sup> tokiko garapen esperientzia eta agentzien sorrera 1980ko hamarkadako bigarren erdian kokatu ohi da. Deba Barrena eskualdeko Debegesa garapen agentzia izan zen lehena 1985ean. Hala ere, egon badaude tokiko garapen esperientzia arrakastatsu goiztiarrak, hala nola, Bizkaiko Lea ibarreko esperientzia edota Gipuzkoako Zerain herrikoa, hastapena 1970eko hamarkadaren hasieran dutenak eta egun dirautenak. Garapen agentzia horien hedapena osoa izan da bai Gipuzkoan, bai Nafarroan, lurraldeko udal guztiak eskualdeka edo eskualde batzuetako eremuetan antolatzen diren agentzietan parte hartzen baitute. Bizkaian eta Araban, aldiz, eredu ezberdinak topatzen ditugu. Gipuzkoan eskualdetako antolakuntza baldin bada, Bizkaian udalerrri eta eskualdetako agentziak aurki daitezke, eta Araban eskualde askotan tokiko sare produktiboa era integral edo zabalean sustatzera bideratutako garapen agentziarik ez badago ere, lehen sektoreari ia eksklusiboki begiratzen dioten Landa Garapeneko Elkartek aurki ditzakegu eskualde edo Kuadrilla guztietan. Orotara, Araban 3 ohiko garapen agentzia aurki ditzakegu; Bizkaian 20, horietarik 10 udalerrri mailakoak; Gipuzkoan 11, esan bezala geografia osoa estaltzen dutenak, Donostiakoa ezik gainerakoak eskualde mailan egituratzen direlako; eta Nafarroa Garaian 5 garapen agentzia, horiek ere probintziako geografia osoa barnebiltzen dutenak, nahiz modu desorekatuan, horietarik 4 eskualde naturaletan egituratu direlako (EDER Partzuergoa Erriberan, TEDER Partzuergoa Lizarraldean, Consorcio de Desarrollo de la Zona Media Tafallaldean eta SGA Sakana haranean) eta bestaldetik, CEDERNA-GARALUR elkarteak Nafarroa Garaiko ipar-mendebaldean eragiten duelako, Pirinioak, Zangozerria, Pirinioaurrea, Baztan-Bidasoa, Larraun-Leitzalde eta Sakana eskualdeak barnebilduz. Garapen agentzia horiek estatuko beste erkidego batzuetarako erreferente izan dira lurraldean izandako hedapena eta egindako lanagatik (Gainza & Unceta, 2011).

Euskal Autonomi Erkidegoan garapen agentzia horiek koordinatuak eta elkarlanean dihardute GARAPEN elkartearen<sup>4</sup> bitartez. Nafarroako Foru Erkidegoan ez

---

<sup>3</sup> Ipar Euskal Herrian landu diren tokiko garapen esperientziak Eguzki Urteagak (2020), eta bereziki ekonomia sozial eta solidarioko esperientziei loturikoak, Xabier Itçainak (2010) eta Danièle Demoustier & Itçainak (2022) aztertu dituzte

<sup>4</sup> Ikusi: [http://www.garapen.net/public\\_home/ctrl\\_home.php](http://www.garapen.net/public_home/ctrl_home.php)

da horrelako egitura egonkorrik izan, nahiz agentziek marko zabalagoetan parte hartu izan duten, hala nola, Nafarroako Lurralde-Behatokian<sup>5</sup> eta Landa-Garapenerako Planaren kudeaketan<sup>6</sup>. Berriki, 2016an, NASUVINSA sozietate publikoaren barnean LURSAREA agentzia<sup>7</sup> sortu da lurralde-garapen iraunkorreko politikak sustatzeko, koordinatzeko eta dinamizatzeko. Hala ere, LURSAREA agentzia urrun dago GARAPEN elkarteak betetzen dituen funtzioetatik, ez baita espezifikoki bere eremuko garapen agentziak babesteko, elikatze eta koordinatzeko tresna espezifikoa. GARAPENen helburuen artean, ordea, honakoak aurkitzen ditugu: “tokian tokiko izaera endogenoko garapen ekonomikoaren gainean kontzeptualizatzea, eta garapen horren proiektzio estrategikoa eta aplikazio operatiboa lantzea; informazio- eta jakintza-trukea sustatzea, lankidetzako eta kooperazioko proiektuak garatuz; agentziei guztien interesekoak diren programetan sinergiak garatzeko zerbitzuak ematea; eta erakunde publiko zein pribatuaren aurrean irizpide eta jarrera bateratuak eratzea, haien ekintza-eremuen barruko gaietan”.

Aipaturiko Garapen Agentzia horietaz gain, lau probintzietan Landa Garapenerako Elkarateak ditugu, orokorrean modu ia eksklusiboan lehen sektorea, elikadura industria eta landa eremuko turismoa sustatzera dedikatzen direnak. Araban, Bizkaian eta Gipuzkoa enplegura edota sustapen ekonomiko multisektorialera edo integralera bideratutako garapen agentzien eta elkarte horien arteko banaketa zorrotza da, eta horrela eskualde askotan bi entitate motak aurki ditzakegu. Nafarroa Garaian, aldiz, landa garapeneraren funtzioa aipaturiko bost Agentzietan barne biltzen da, bikoiztasunak ekidinez (nahiz udalerrri batzuetan elkarte propioak azaldu, hala nola, Iruñea, Fitero, Castejón edo Orbaibarren). Landa Garapen Elkarateak, espezifikoak diren heinean, ikerketa lan honetan ez dira aztertuak izango, gure interesa garapena modu integralago eta multisektorialean lantzen duten garapen agentzietara bideratu dugulako, mota honetakoa baita azterketa enpirikorako hautatu dugun Sakana bailarako garapen esperientzia.

### **6.1.1. Garapen Agentzien sorreran eragindako testuingurua**

Garapen agentzia horien sorrera esplikatzen duten faktoreak askotarikoak dira, ez baita prozesu homogeneoa izan euskal geografia osoan. Fase ezberdinak egon dira, aurrerago ikusiko dugun moduan, eta emaitzak eredu edo tipologia ezberdinekoak gertatu

---

<sup>5</sup> Ikusi: <http://nasuvinsa.es/es/observatorio-territorial-de-navarra>

<sup>6</sup> Ikusi: [http://www.navarra.es/home\\_es/Gobierno+de+Navarra/Departamento+Desarrollo+Rural+Medio+Ambiente+Administracion+Local/Programas+de+Desarrollo+Rural+de+Navarra/Programa+de+Desarrollo+Rural+de+Navarra+2014-2020/Documento+PDR+2014-2020.htm](http://www.navarra.es/home_es/Gobierno+de+Navarra/Departamento+Desarrollo+Rural+Medio+Ambiente+Administracion+Local/Programas+de+Desarrollo+Rural+de+Navarra/Programa+de+Desarrollo+Rural+de+Navarra+2014-2020/Documento+PDR+2014-2020.htm)

<sup>7</sup> Ikusi: <https://www.nasuvinsa.es/eu/node/240> .

## 6. Kapituluia. Hego Euskal Herriko garapen agentziak eta 2008ko krisiaren eragina Sakanako ehun produktiboan

---

dira. Garapen agentzia horien sorreran eragin zuen testuinguruari begiratzen badiogu hiru elementu nabarmendu daitezke: estatuaren deszentralizazio prozesua, 1980ko hamarkadako krisi ekonomikoa eta autonomia-erkidegoen politika ekonomiko aktiboa.

Bigarren kapituluan aztertu dugun espazio politikoen eta estatuaren eskuduntzen birkonfigurazioa (ikus 2.1.3. atala) gure ingurunean antzeman dezakegu, 1980ko hamarkadan autonomi estatutuen bidez zabaltzen den deszentralizazio prozesua nabarmenena delarik. Beheko eskaletarantz emandako eskuduntzen birbanaketan arauketa eta jardunerako botere politiko gehiena Autonomia Erkidegoek jaso zuten eta udalek modu apalean baino ez. Hala ere, azken hamarkadetan udalek beraien eskuduntzetatik kanpo dauden hainbat funtzio eta eginkizun bereganatu dituzte, hala nola, gizarte-zerbitzuen hornikuntza, kultura-kudeaketa, sustapen ekonomikoa edo herritarren parte-hartzea. Herritarrekiko gertutasunak errazten edo eraginkortasuna areagotzen duen zerbitzuak eskaintzeaz gain, udalek lurraldearen lehiarako abantailak sortzea eta hobetzea tokiko agendetan sartu izan da, hainbat arloetan eragiten duten politiken bitartez: formakuntza, lan-bitartekaritza, enpresen sustapena, informazio eta komunikazio teknologien hedapena, enpresen elkarlanerako sareei laguntzak edota lurralde-marketin kanpainak, esate baterako (Gainza, 2008). Estatuaren berreskalamendu prozesu horretan aipatzekoa da nola Europar Batasunak hainbat eskuduntza eskuratu zituen eta nola eskuduntza horiek tokiko eta erregio mailako garapenarekin loturiko ekimenak sustatzeko erabiliak izan diren, Erregio Garapenerako Europako Funtza (EGEF), Europako Gizarte Funtza (EGF) eta Landa Garapenerako Europako Nekazaritza Funtzaren (LGENF) bitartez adibidez.

Deszentralizazio prozesu horrek ahalbidetu zuen 1970 eta 1980ko hamarkadetako krisi ekonomikoaren aurrean Eusko Jaurlaritzak eta Nafarroako Gobernuak ekonomia sustatzeko eta krisiaren eraginak arintzeko hainbat politika ekonomiko eta sozial abian jartzea. Industrian lanpostuen deuseztatze eta enpresen itxiera prozesu gogorraren ondorioz langabezia %20tik gora egon zen eta euskal ekonomiaren desegituraketa areagotu zen (Etxebarria, 1991; Franco & Etxebarria, 1995). Langabezia tasa horiek eta enplegu industrialaren galera Europako altuenetarikoa izanik, gainbeheran dagoen erregio industrialaren prototipoa bilakatu zen (Aguirre & Sans, 1991). Egoera kezkagarri horren aurrean, Espainiako Gobernuak ezarritako industriaren birmoldaketa prozesuen ondoan, Eusko Jaurlaritzak hainbat neurri osagarri hasi zen hartzen hamarkada horretan. Neurri horiek 1990eko hamarkadan politika industrial koherente eta integralago batean hezurramitzen amaitu zuten. Nafarroa Garaian ere hainbat programa jarri ziren martxan krisiari aurre egiteko asmoz, nahiz beranduago arte ez zuen EAEn adinako osotasun eta batasun formarik hartu. Administrazio autonomiko eta foralen ekimen eta planek krisiaren eragin ekonomikoari aurre egiteko, administrazio publikoaren aldetik ehun produktiboan eragiteko praktikak eta interbentzio jarrera legitimatu egin zituen. Erkidego eta probintzia mailan egiten zenak ahalbidetu eta erraztu egin zuen hainbat udalek beraien eskualdean bat egin eta garapen ekonomikoa sustatzeko plangintzak eta tresnak sortzea legez onartutako eskuduntzen ahalmena gailenduz.

## 6. Kapituluua. Hego Euskal Herriko garapen agentziak eta 2008ko krisiaren eragina Sakanako ehun produktiboan

---

1978. urteko Konstituzio espainiarrak formulatutako autonomien estatua gauzatu baino lehenago ere, sare produktiboa eta inbertsioak sustatzeko politika zenbait aplikatu ziren, plangintza indikatiboaren markoaren barnean. Estatu mailan politika industrial espaziala eta sektoriala zentralizatuta zegoen Garapen Planetan (1964-1975), hazkunde industrial eta hazkunde horren lurralde-oreka lortzeko helburuekin. Kapitulu espazial edo erregionalean, Frantziako esperientziari jarraituz garapen-poloak diseinatu ziren, zoru industrial, oinarrizko azpiegiturak, diru-laguntzak eta salbuespen fiskalak eskainiz polo horietan kokatzen ziren enpresei. Hego Euskal Herrian ez zen horrelako polorik definitu, baina diktadura bitartean Hitzarmen Ekonomikoa kontserbatu zuten Araba eta Nafarroako probintziek, eskura zuten autonomia maila erabiliz, hainbat ekimen jarri zituzten martxan hazkunde industrial bultzatzeko. Horren adibide dira Nafarroako Diputazioak 1964an onartutako Industria Sustatzeko Programa (*Programa de Promoción Industrial-PPI*), Estatu mailako Poloen politika imitatzen zuena (Arizkun, 2002) eta Tuteran, Tafalla, Lizarra, Altsasu, Agoitz eta Zangotzako industria-poligonoak eraikitzeko balio izan zuena; 1979an ezarritako Ekintza Koiunturaleko Industria-Plana (*Plan Industrial de Acción Coyuntural-PIAC*), PPIko eskakizunak betetzen ez zituzten egitasmoen inbertsioak laguntzeko; edota Araban Gazteizeko Udalak zoru industrial egokitzeko eta enpresak erakartzeko programa, batez ere Bizkaia eta Gipuzkoatik (Barrutia, 2002).

Aurrekari horiek lagundu egin zuten ehun produktiboan eragiteko politika ekonomikoak ezartzea, 1979ko Euskal Autonomi Estatutua eta 1982ko Foru-Amejoramenduak biltzen zuten arkitektura instituzionala eraiki bitartean (Alberdi, 2010). Arlo produktibora bideratutako politika instituzionalak, batez ere industria-politika eta zientzia-teknologia-berrikuntza politiketan borobildu zirenak, Estatu mailan aitzindari eta erreferente izatera iritsi dira (Velasco & Plaza, 2001). Eta hori nahiz eta ekonomia produktiboan eragiteko eskuduntza garrantzitsuak, legez aitortuak izanik ere, luze edo duela gutxi arte administrazio zentralaren esku mantendu izan badira ere. Berandu edo transferitu gabeko eskuduntza horien artean, nolana hikoak ez direnak, honakoak aurki ditzakegu: industriaren birmoldaketa politika, hainbat azpiegitura funtsezko (aireportuak, interes orokorreko kaiak, trenbideak...), finantza sistemaren arauketa, enplegurako politika aktiboak (1999an transferitua NFEra, eta 2010ean EAera), zientzia-ikerketa eta teknologia-garapena (2009an transferitua EAera, NFEra oraindik ez), errepede-garraioa, baloreen merkatua, Estatuaren sektore publikoa, kreditu ofiziala, langabezia prestazioak, aseguruak, Gizarte Segurantzaren kudeaketa ekonomikoa, ikerketa eta asistentzia teknikoko zentroak, besteak beste (Eusko Jaurlaritza, 2004; Eusko Jaurlaritza, 2017; Eusko Jaurlaritza & GeoEuskadi, 2019).

Administrazio publiko autonomikoen industria-politika bideratzeko sozietate publikoak sortu zituzten, nagusienak SPRI (*Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial*) EAera 1981ean eta SODENA (*Sociedad de Desarrollo de Navarra*) NFEra 1984ean. Krisiak euskal industrian izan zuen eraginari aurre egiteko berregituraketa politika nagusiak, 14 sektoreko enpresa handienei eragiten zietenak, Madrileko Gobernutik bideratzen ziren eta Gobernu autonomikoen ez zuten aukerarik izan horietan

partaide izateko, nahiz eta legediak babestuta saiakerak egin. Hala ere, administrazio zentralek berregituratutako sektoreetatik kanpo geratu ziren enpresa ertain eta txikiei zuzenduriko neurri osagarriak bideratu zituzten azken horiek, EAEaren kasuan ‘*Plan de Relanzamiento Excepcional de empresas y sectores industriales (PRE: 1985-87)*’ bidez esate baterako eta NFEan krisian zeuden enpresentzat Onbideraketa-eta Berbultzatze Laguntzen 1/1985 Foru-Legea onartu zen (Barrutia, 1999; Barrutia, 2002). Ekimen isolatu ugari horiek 1990eko hamarkadatik aurrera gaurdaino urte anitzeko industria-politikako planen forma hartzen joan ziren, ikuspegi konplexu eta integralagoa, koherentzia handiagoa eta izaera proaktiboagoa eskuratuz. Del Castillo eta Paton-ek (2010) industria-politikaren bilakaeran identifikatzen dituzten hiru faseetan, birmoldaketa eta berrindustrializazioarena deitu den lehen fasetik, lehiakortasunarena deituriko bigarren fasera igarotzea markatu zuten plan horiek<sup>8</sup>.

EAEen lehen plana ‘Industria Alorreko Politika Iharduketarako Mugarte Orokorra (IMO: 1991-1995)’ izan zen eta gaur indarrean dagoen ‘2017-2020 Industrializazio Plana’ arte lau urtean behin berritzen joan da. NFEen, ordea, ez dira industria-politikako ekimenak plan orokorretan bildu, 2010ean argitaratutako ‘Moderna Plana 2010-2030’ arte eta berorren berrikuntza suposatu zuen 2017. urteko ‘Nafarroako Industria Plana 2020’ arte. Industria ekimen edo plan horien osagarri izan dira, bestalde, zientzia, teknologia eta berrikuntza planak. Legealdi arabera berritzen eta osatzen joan dira azken planak, bai EAEen (lehen ‘Teknologiako Estrategia Plana 1990-1992’ izan zen eta indarrean dagoen ‘Zientzia Teknologia eta Berrikuntza Plana (ZTBP) Euskadi 2030’ arte berritzen joan da), bai NFEen (lehen ‘Plan Teknologikoa 2000-2003 izan zen eta indarrean dagoen ‘Zientzia Teknologia eta Berrikuntza Plana 2021-2025’ arte berritzen joan da). Industria eta berrikuntza plan horietan erreferente bilakatu dira kluster programak, erregioko berrikuntza-sistemaren marko analitikoa eta Europako Batzordeak bultzatu duen ‘*Research and Innovation Smart Specialisation Strategy (RIS3)*’ programa. Badaude gertuko beste esparru batzuetarako espezifikoak diren beste plan osagarri batzuk<sup>9</sup>, hala nola, energia, ekintzaitza, ingurumena, enplegua, formakuntza... arloetan, eta jarduera ildo ezberdinak aurrera ateratzeko eraiki diren azpiegitura eta agente sare zabala (zentro teknologikoak, klusterrak, unibertsitateak eta loturiko institutuak, laborategiak, zoru industrialaren kudeatzaileak, arrisku kapitaleko zein inbertsio elkarteak, kalitate erakundeak, berrikuntza eta ikerketa agentzia edo fundazioak...). Ez da lan honen helburua aipaturiko politika eta tresna horien guztien azterketa egitea<sup>10</sup>, denboran zehar garapen ekonomikoan arlo publikotik eragiteko praktika eta azpiegitura

---

<sup>8</sup> Autore hauen arabera, hirugarren fasea 2001tik aitzina hasiko litzateke eta ezagutza eta berrikuntzaren fasea izendatu dute esparru hauek hartzen duten zentralitateagatik.

<sup>9</sup> EAEko Industria Politikaren bilakaera aztertzei ikusi [http://www.politicaindustrialvasca.net/PIGV/politicaindustrial\\_eus.nsf](http://www.politicaindustrialvasca.net/PIGV/politicaindustrial_eus.nsf)

<sup>10</sup> Ikusi Franco & Etxebarria, 1995; Sanz-Magallón, 2009; Barrutia, 2002; del Castillo & Paton, 2010, Aranguren, Morgan, & Wilson, 2022 ikuspegi orokor eta zehatzagoa izateko.

## 6. Kapituluua. Hego Euskal Herriko garapen agentziak eta 2008ko krisiaren eragina Sakanako ehun produktiboan

---

zabala eta konplexua sortu dela azpimarratzea, praktika eta sare horrek tokiko garapen esperientziak sortzeko ingurune eta legitimazio giroa indartu duten heinean.

Industria, zientzia, teknologia eta berrikuntza politika horiek erregio mailako eskala lehenetsi dute, eta kasu gutxitan integratu dira edo parte hartu dute tokiko garapen agentziek, ez diseinuan, ez exekuzioan. Esaterako zoru industrialaren hornikuntzan Garapen Agentziek parte hartu duten kasu gutxietan erregio mailako erakundeen ekimenen transmisore hutsak izan dira. Kluster politikek ez dituzte lurralde irizpide espezifikorik barneratzen. Erregioko Berrikuntza-Sistemari dagokionez, ildo beretik, ez ditu mekanismo deszentralizatzailek garatu tokiko sistema produktiboei egokitzeko (Gainza, 2008). Protagonismoaren zati handiena gobernu autonomikoei egokitu zaie, eta neurria apalagoan Araba, Bizkaia eta Gipuzkoako Foru Aldundiei. Eskuduntzen banaketaren isla da hori eta neurri handi batean logikoa ere, erregio mailan eskala ekonomiak eta eraginkortasun maila altuagoak lor baitaitezke politika ekonomiko horiek ezartzeko orduan.

Hala eta guztiz ere, interbentzio publikoaren aurkako posizio liberalak gailendu ziren garaian euskal gobernu autonomikoek politika aktibo eta engaiatua hautatu izanak<sup>11</sup>, testuinguru aproposa sortu zuen hainbat udalerrri eta eskualdetako eragile instituzional eta sozialek krisiak eta langabeziak sortutako egoera zailei aurre egiteko ardura eta apustua bere gain har zezaten, garapen estrategiak eta tresnak sortuz. Nahiz horretarako eskuduntzak eta baliabideak aitortuak ez izanda ere.

Politika zentralisten mugak aipatu izan ditugu aurrerago (ikus 4.1. atala). Muga edo ahuldade horiek gainditzeari begira desiragarria litzateke nahikoa esploratu gabeko osagarritasunak identifikatzea eta elkarlan sendo eta egonkorreko markoak ezartzea erregio eta tokiko eskalako sustapen ekonomikoko politiken artean. Izan ere, autonomi gobernuak politika horizontal eta orokorrak konbinatzen dituzte, sarritan enpresa ertain eta handietara soilik iristen diren diru-laguntza eta sare politiken bidez. Gainera, politika industrialetan eta bere aurrekontu publikoen kudeaketan erregio eskala lehenetsi izan dute, eta ia ez dira politika horien aplikaziorako mekanismo deszentralizaturik ezarri, esate baterako, kluster politiken baitan enpresa txikienetara teknologien difusioa bideratzeko.

Tokiko garapen esperientziek, aldiz, goi eskaletako politika industrial edota sektorial horiei sakontasun, testuinguru-egokitze eta irisgarritasun handiagoa eskaintzen diete. Horretaz gain, gogora dezagun tokiko garapen-eragileen praktikek onura ugari erakutsi dutela: klusterrei osagarri zaizkien eta mikroenpresak zein txikiak barneratzen dituzten sareak sortu; I+G+b, komertzializazio, internazionalizazio, kokatze estrategiko eta enpresa-kudeaketa hobetzeko politikak enpresa txikien errealitateari egokitu; aipaturiko politika horietan jokaera-gehigarritasun (*behavioral additionality*) indizeak hobetu; lurraldearen gaitasun endogenoen ustiatze eraginkorragoa lortu, Europar

---

<sup>11</sup> Politika aktibo eta engaiatu horiek kritikatuak ere izan dira pisu eta ardura gehiena enpresa pribatuen esku uzteagatik eta inspirazio liberala izateagatik (Borja, 1996; Borja, 2009).



Batasunean bultzatutako lehiakortasun sistemiko, tokian oinarritutako *-place-based-* politika eta lurralde adimentsuen *-smart-territories-* ikuspegiei jarraiki; eta aktore lokalen animazio eta kontzertazio ahalmena sendotu, herri eta eskualde espazioetatik modu eraginkorragoan aktiba daitezkeen faktore leunen gain pibotatuz (identitatea, kultura, instituzioak, gizarte-kapitala...). Norabide horretan azken urteotan hainbat esperientzia eman dira, hala nola, Gipuzkoan, non Foru Aldundia eta probintziako garapen agentzien arteko hausnarketa, diseinu eta programa batzuetan elkarlan markoak eraiki diren (Garaituz programa 2011-2015 legealdian edo Gipuzkoa Sarean egitasmoaren itzalean 2017an sinaturiko elkarlan hitzarmena); edota Nafarroa Garaian, non Espezializazio Adimentsuaren programaren baitan (RIS-3) probintziako garapen agentziak parte hartzen ari diren. Baina eskala ezberdinen arteko osagarritasun eta sinergiak aktibatuko dituen gobernantza eredu egonkorra ez dago oraindik finkatuta.

### **6.1.2. Garapen Agentzien sorrera eta hedapenaren bilakaera**

Behin tokiko garapen agentzien sorrera baldintzatzen duen testuingurua azaldu dugun, fenomeno honen bilakaera aztertuko dugu laburki. Tokiko garapen tresna horien hedapenean lau etapa antzeman daitezke (Gainza, 2008). Lehen etapan (1985-1992) krisi ekonomikoa eta langabeziaren ondorioz sortu zirenak daude, batez ere, Gipuzkoan eskualdeko eremukoak izango direnak, Nafarroako mendialdean LEADER europar programari hertsiki lotutakoa, hiriburuetan eta Bizkaiko Barakaldo eta Muskiz herrietan. Bigarren etapan (1993-1999) garapen agentziak orokortu egingo dira, batez ere Gipuzkoako eta Nafarroa Garaiko gainerako eskualde ia guztietara. Hirugarren boladan (2000-2003) Bizkaiko herri eta zenbait eskualdetan Foru Aldundiak bultzaturik Behargintza izeneko enplegu eta garapen agentziak sortuko dira; kasu horretan inpultsoa goitik beherakoa izan zen eta funtzionalki ezaugarritze ezberdina izan zuen. Eta azkenik, geldiuene baten ondoren, laugarren boladan (2009-2018), azken krisialdiari erantzuten dioten esperientzia eta garapen agentzia berriak sortuko dira, hala nola, Enkarterri berri Zerbitzuak Bizkaian, Laudio Udalaren Garapen Agentzia Araban, Sakana eskualdeko Garapen Agentzia Nafarroa Garaian eta Beterrri-Buruntza eskualdeko Garapen Agentzia Gipuzkoan. Ondoko 6.2. Taulan jasotzen dira etapa bakoitzaren berezitasun nagusiak eta probintzian banaturik sortu diren Garapen Agentzien kronologia. Erreferentzia gisa EAEko GARAPEN elkarteak biltzen dituen Garapen Agentzia eta erakundeen multzoa eta Nafarroako Gobernuaren Lurralde Estrategian batzen direnen multzoa hartu dira. Egon badaude beste tokiko garapen agentzia batzuk, baina horiek eskualdeko garapen agentzia zabalagotan ere parte hartzen dute, hala nola, Zerain Dezagun Fundazioa Goierriko GOIEKI garapen agentzian parte hartzen duena edo Leako Mankomunazgoa Lea-Artibaiko Garapen Agentzian integratua dagoena.

Atal honen hasieran esan bezala garapen agentzien sorreraren aurrekari batzuk 1970eko hamarkadan aurkitu baditzaiegu ere, gaur eguneko garapen agentzien sarearen hastapena 1980ko hamarkadako krisi ekonomikoarekin lotu ohi da. Eskualdeetan enpresa

## 6. Kapituluua. Hego Euskal Herriko garapen agentziak eta 2008ko krisiaren eragina Sakanako ehun produktiboan

---

ugaritxiki edo enplegu doikuntza sakonak egin ziren eta langabeziak era nabarmenean gora egin zuen. Gobernu autonomikoei bideratzen zituzten neurriak ez ziren nahikoa presioa arintzeko eta Gipuzkoako zenbait eskualdetako alkateak beraien herrietatik zein alternatiba planteatu zitezkeen hausnartzen hasi ziren. Hartutako neurrien artean enplegu politikak bideratuko zituzten egiturak sortzea nabarmendu daiteke. Gipuzkoan eskualdeko eskala hartu zen erreferentziatzat, nahiz 1980ko hamarkadaren erdian eskualde mailako antolakuntzak oso ahulak ziren, hondakinen kudeaketaz, garraioaz edo uraren hornikuntzaz arduratuko diren mankomunitate edo partzuergoen sorrera beranduago eman baitzen. Hori dela eta, nabarmentzekoa da garai haietan Debarrena (Debegesa) eta Urola Erdiko (Iraurgi Lantzen) eskualdeetan udalek egin zuten apustu berritzailea. Bizkaian, krisiak eragin handia izan zuen Ezkerraldea eta Meatzaldea eskualdetako udal bakanetan (Barakaldo eta Muskiz) udalerrri mailako garapen agentziak sortu zituzten, kasu horretan udal mailakoak eta tamaina txikiagokoak. Eskualde mailako erakundeak sortzeko saiakerak egin arren, “alkateen arteko diferentziek eta Foru Aldundiaren babes eskasak eragotzi egin zuten” (Gainza, 2008, 199.or).

Lehen etapa horretan ere (1985-1992) sortu ziren Gasteiz, Donostia eta Bilboko hiriburu-tako Garapen Agentziak. Iruñeko udalak ez du erakunde edo bulego berezitu bat sustapen integraleko edo enplegu politikak aurrera ateratzeko, nahiz esparru horietan 1970eko hamarkadatik aurrera gutxienez ekimenak eta lan ildoak bideratu izan dituen, esate baterako elikagai galkorren handizkako banaketa azpiegituren modernizaziorako Mercairuña enpresa publikoa sortu zuen 1974an. Gaur egun Iruñeko Udalak Gobernu Estrategiko, Merkataritza eta Turismoko Alorra du bere organigraman, baina ez du erakunde autonomorik osatu zeregin horretarako. Nafarroa Garaian ere, kasu honetan ez krisiaren eraginagatik, Europatik iritsiko ziren LEADER programako diru-laguntzak kudeatzeko CEDERNA-GARALUR elkarteak sortu zen herrialdearen mendialdean edo iparraldean.

Garapen agentzien sorrera hori berrikuntza instituzionaltzat jo daiteke eta hurrengo hamarkadetakoa ibilbidea markatu zuen tokiko garapenari dagokionez. Udalek enplegu politikak bultzatzeko tresnak eta lan ildoak sortzea aztertu eta erabaki izan behar zuten. Tresna horiek kasu ugarietan udalaren organigramaren barnean kokatzen ziren, INEM eta Gobernu Autonomikoei bultzaturiko programak garatzeko enplegu teknikarien kontratazioaren bidez esate baterako. Baina kasu aitzindari bakan batzuetan aurrekontu berezituak zuten erakunde autonomoak sortzea erabaki zen, formula juridiko ezberdinak erabiliz (sozietate anonimoa edo mugatua, elkarteak, fundazio...). Hasiera batean bideratutako politikak enplegua eta formakuntzan zentratu ziren, langabetuei bideratutako laguntza zuzenen bitartez. Alde batera utzi zituzten lanaren eskaintza eragitea, autoenplegua edota enpresekin batera lan egitea. Halere, garrantzitsua da azpimarratzea esperientzia horiek tokian erabakitako estrategia baten emaitza zirela, behetik gorako (*bottom-up*) ikuspegiko multzoan kokatzen direnak, eta tokiko aktoreek norabideak, helburuak eta ekintza zehatzak definitu, erabaki eta gauzatzen zituztela.

Bigarren etapan (1993-1999) esperientziak orokortu egin ziren, batez ere, Nafarroa eta Gipuzkoan. Langabeziaren arazoak bere horretan jarraitu zuen hamarkadako

## 6. Kapituluua. Hego Euskal Herriko garapen agentziak eta 2008ko krisiaren eragina Sakanako ehun produktiboan

---

bigarren erdialdera arte gutxienez. Gipuzkoan jada bazeudenak tinkatu egin ziren eta berriro eskualdeko eskala aintzat hartuz geografia osora hedatu ziren. Beterri-Buruntza eskualdea izan zen garapen agentziarik gabe geratu zen bakarra.

Nafarroa Garaian ere antzeko fenomenoak gertatu zen, Urbasa-Iruñea-Zangoza guneez osatzen duten marraren azpiko geografia osoan eskualdeka joan baitziren garapen agentziak hedatzen. Fase horretan finkatu zen Nafarroan tokiko garapen arkitekturari dagokion asimetria, alegia, sei eskualde eta Nafarroako azaleraren ia erdia estaltzen duen elkarte bakarra (Cederna-Garalur) alde batetik, eta identitate propioa duten eskualde bakoitzeko garapen agentzia bana duten hiru kasuak (EDER, TEDER eta Consorcio de Desarrollo de la Zona Media) beste aldetik.

Europar funtsek eragin nabarmena izan zuten, are gehiago maneiatzeko zuten aurrekontua 1988 eta 1993 bitartean bikoiztu egin zenean orduan erabakitako erreformaren ondorioz. Hego Euskal Herriko eremua ez zen sartu lehentasunezkoa zen 1. helburuan, bere BPG biztanleko Europako batz bestekoaren % 75a gaintzen zuelako. Hala ere, Europako politika erregionalak EAE eta NFEa “industria krisiagatik afektaturiko erregioak birmoldatzeko” 2. helburuaren itzalean kokatu zituen 1994-1999 bitartean, baita gerora ere, eta horrek Erregio Garapenerako Europako Funtza (EGEF) eta Europako Gizarte Funtzako (EGF) laguntza esanguratsuak jasotzea ahalbidetu zien (Aguirre & Sans, 1991). Esparru horretan definitu ziren lehentasunen artean tokiko eta hiri garapena (5. Ardatza -5. Lehentasuna) kokatzen zenez, udaletara diru-laguntza bolumen handiak iritsi ziren azpiegitura, errehabilitazio edota enplegu eta berregokitze profesionalari lotutako hainbat programa finantzatzeko (esate baterako EQUAL eta URBAN programak<sup>12</sup>). Iturri horiek agentzien sorrera lagundu zuten eta denborarekin aipaturiko programa finantzatuak jasotzeaz gain, ekimen europar ezberdinetan inplikatu dira, diruaz gain, esperientzia, sarean lan egiteko metodologia eta harreman berriak eskuratuz (Gainza, 2008). Nafarroa Garaian, bestalde, aztertzen ari garen garapen agentzien sorreran eragin garrantzitsuagoa izan zuen Landa Garapenerako Europako Nekazaritza Funtzak (LGENF) eta bere baitan 1991tik aurrera abian jarritako LEADER (*Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale*) programak. Programa horren helburua landa eremuko despopulazio fenomenoari aurre egitea da eta horretarako ekonomiaren dibertsifikazio ekimenak bultzatzen ditu, besteak beste, tokiko garapen agentzien izaerarekin bat datorren metodologiaren bitartez. Lan egiteko metodologia horretan baliabide endogenoetan oinarrituriko lurralde ikuspegia jasotzen da, behetik gorako erabakitze prozesuak lantzen dira, berrikuntza bultzatzen da, sektore anitzeko ikuspegi integrala lantzen da, eta azpimarratzekoa dena, finantza-autonomia maila bat eta

---

<sup>12</sup> EQUAL programak enplegua sortzeko eta lan-merkatuan txertatzeko ekimen berritzaileak bideratzea du helburu bezala, eta URBAN programak herri zein auzo andeatuen birsorkuntza urbanistiko, sozioekonomiko eta kulturalerako ekimenak jasotzen ditu.

## 6. Kapituluua. Hego Euskal Herriko garapen agentziak eta 2008ko krisiaren eragina Sakanako ehun produktiboan

---

era askotako tokiko eragileak eta erakunde publikoak saretzen dituen Landa Garapenerako Taldeetan antolatzen da. Landa Garapenerako Talde izenez ezaguturiko egitura hori ahalbideratzeko sortu ziren gaur egun Nafarroa Garaian ezagutzen ditugun garapen agentzia guztiak, Sakanakoa ezik.

Etapa horretako beste berezitasun bat plan estrategikoen elaborazioa izan zen. Bi eragin garrantzitsu izan zituen ekimen horrek: alde batetik, eztabaida, adostasun eta legitimazio prozesuak ahalbidetzea, eta beste batetik, garapen agentzien funtzioak aberastea eta luzerako ikuspegiak jabetzea. Lehenari dagokionez, Gipuzkoako Goierri, Tolosaldea edo Oarsoaldean esate baterako, udaletatik hausnarketa kolektiboko prozesuak ahalbidetu ziren plan estrategikoaren itzalean, non elkarteek, enpresariak, irakaskuntza zentroek eta beste eragile sozial ugariak parte hartu zuten, eta tokiko garapenaren arlo nagusiak lehenetsi, jarraitu beharreko ildo estrategikoak definitu eta plana gauzatu ahal izateko garapen agentziaren beharra adostu zuten. Neurri batean imitazio efektua sortu zen, Gipuzkoan jada zeuden garapen agentziak tresna interesgarritzat hartu baitziren eskualde askotan eta existitzen ziren ereduak kopiatuak izan ziren jarduera esparru, forma juridiko, edo sailen antolaketari zegokionez.

Bigarren eraginari dagokionez, existitzen ziren garapen agentzietan plan estrategiko horiek etorkizunari begira asmo handiagoko planteamenduak eta interbentzio esparru berriak integratzea ekarri zituen. Enpleguaz haratago tokiko ekonomian trakzio sektoreak identifikatzea, eta ekintzailtza, enpresa-zerbitzuak, turismoa, merkataritza edota ingurumena bezalako arlo berriak lantzea ekarri zuen. Enplegu eskariak gain eskaintza ere eragiten hasi zen. Hori dela medio, eskaria eta eskaintza barneratzen zituzten enplegu-politika orokorrak diseinatu ziren, modu egonkorrean enprekin harremanetan eta elkarlanean hasi ziren eta autoenpleguaren sustapenerako programak martxan jarri ziren. Norabide horretan sakontzea europar funtsek tokiko garapen agentzietara bideratutako aurrekontuek lagundu zuten. Gipuzkoako Foru Aldundiak (GFA) ere plan estrategikoen elaborazioa eta agentzia berrien sorrera finantzatu zituen. Beste jarrera bat izan zuen Bizkaiko Foru Aldundiak (BFA), garapen agentzien aldetik enplegu zerbitzuen horniketari sor zitekeen lehiaren beldur baitzen. Hori dela eta, agentzia berrien sorrera ez zituen finantzatu, ez eta eratutakoak sostengatu ere (Gainza, 2008).

## 6. Kapituluua. Hego Euskal Herriko garapen agentziak eta 2008ko krisiaren eragina Sakanako ehun produktiboan

Taula 6-2. Hego Euskal Herriko Garapen Agentzien hedapenaren kronologia.

ETAPAK	BALDINTZA OROKORRAK	PROZESUAREN EZAUGARRIAK	TOKIKO GARAPEN AGENTZIAK			
			ARABA	BIZKAIA	GIPUZKOA	NAFARROA
1.Etapa (1985-1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Krisi ekonomikoa. Langabezia orokortua.</li> <li>Deszentralizazioa. Udalek eskuduntza berriak eskuratzen dituzte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Behetik gorako prozesua. Alkate eta beste eragile batzuen ekimena. GFAak prozesua babesten du. BFAk ez du eredu hori babesten. Eskualdeko mailako Tokiko Garapen Agentzia (TGA) eredia</li> </ul>	Gasteizeko Udalako Enpleguaren eta Garapen Ekonomiko Iraunkorraren Saila (1986)	Forlan-Meatzaldeako Behargintza (1989), Gernikako Lanbide Ekimenak Zentroa (1989), Bilbao Ekintza (1991), Inguralde (1992).	Debegesa (1985), Iraurgi Lantzen (1988), Formento de San Sebastian (1988), Urola Kostako Udal Elkarte (1991), Bidasoa Bizirik (1992).	Cederna-Garalur (1991).
2.Etapa (1993-1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Krisian susperraldi mantsoa, baina langabezia tasa altuak.</li> <li>Europar funtsen bolumen handia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esperientziak errepikatzen dira.</li> <li>Plan estrategikoak egiten dira eta emaitza TGAen sorrera da.</li> <li>Aurrekoen eredia kopiatzen da.</li> <li>Europar funtsen programa ugari laguntzen dute.</li> </ul>	Añanako Kuadrilla (1993).	Getxolan (1996), Amurrio Bidean (1999), Enkatur (1999).	Debagoienako Mankomunitatea (1993), Goieki (1993), Oarsoaldea (1993), Tolosaldea Garatzen (1994), Urola Garaiko Garapen Agentzia (1994).	Consorcio para las Estrategias de Desarrollo de la Ribera-EDER (1994), Consorcio de Desarrollo de la Zona Media (1996), Centro de Desarrollo Rural de Tierra Estella-TEDER(1996).
3.Etapa (2000-2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Langabezia maila baxua.</li> <li>Eskaera sozial berriak: beste errealitate eta helburu batzuk (politika espezifikoak, enpresei laguntzak, berrikuntza, ingurugiroa...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goitik beherako prozesua: BFA eta BBK-k TGA berriak finantzatzen dituzte. Ez dago tokiko adostasun sozialerako prozesurik, herritarrentzako beste zerbitzu baten gisa baizik.</li> <li>TGA eredia udalerrri mailakoa.</li> </ul>		Durangaldeko Behargintza (2000), Leioako Behargintza (2000), EGAZ Txorierri (2001), Bermeo, Mundaka eta Sugarrietako Behargintza (2001), Uribe Kostako Behargintza (2001), Mungialdeko Behargintza (2001), Basauri-Etxebarriko Behargintza (2002), Lea Artibaiko Garapen Agentzia (2002), Erandioko Behargintza (2002), Urduñederra (2002), Sestaoko Behargintza (2003), Galdakaoko Behargintza (2003).		
4.Etapa (2011-2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Krisi ekonomikoa. Langabezia altua eskualde batzuetan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Behetik gorako prozesua.</li> <li>Eredu funtzional nagusia Gipuzkoakoa.</li> <li>TGAetan interbentzio modu proaktiboagoen hedapena.</li> </ul>	Laudio Udalaren Garapen Agentzia (2011).	Enkarterri Berri zerbitzuak (2013 <sup>41</sup> ).	Beterri-Buruntzako Udalak (2017).	Sakanako Garapen Agentzia (2012).

Iturria: Gainza-k (2008) egindakoaren gainean norberak osatua. Laugarren etapan (2011-2019) sorturiko garapen agentzia berriak barneratu dira. Nafarroa Garaiko garapen agentziak gehitu dira eta probintziak antolatu. EAEko Garapen Agentzien zerrenda GARAPEN elkartean 2019ko urrian azaltzen dena da.

<sup>41</sup> Formalki 2007an sortu zen Zallako udalaren kapitalaz soilik osaturiko sozietate mugatuaren figuraren bitartez. Hala ere, bere administrazio kontseiluaren lehen bilera 2013ko martxoaren 23an egin zen eta garai haietan irratiz zerbitzuez erabakiak hartzeko baino ez. Urte amaieran sustapen ekonomikoaren funtzioa bere estatutuetan barneratzen du.

## 6. Kapituluua. Hego Euskal Herriko garapen agentziak eta 2008ko krisiaren eragina Sakanako ehun produktiboan

---

Hirugarren etapan (2000-2003) tokiko garapen esperientziak Bizkaian zabaldu ziren Foru Aldundiak bultzaturiko Behargintzen formularen estalpean. Hamabi garapen agentzia sortu ziren epe motzean, ia denak Foru Aldundiak bultzatuta. Bertako Enplegu eta Formakuntza Saila, BBKren Gazte Lanbidean fundazioa eta Udalen EUDEL elkarteak 2000. urtean akordioa sinatu zuten udal mailako enplegu zentroen sorrera sustatzeko eta Behargintza izeneko sarean integratzeko. Gipuzkoako ereduaren aurrean, agentzia horietako asko udalerrri mailakoak ziren, ez eskualde mailakoak, eta goitik beherako (*top-down*) ikuspuntutik eraiki zirenez antolakuntza eredu kasu guztietan errepikatu egin zen tokiko berezitasunak kontuan izan gabe. Eginkizun nagusia lan-txertaketarako zailtasun zituzten gizataldeei (gazteak, etorkinak...) zuzenduriko zerbitzuak ematea zen, ez tokiko garapenerako tresna integrala izatea. Salbuespen nagusia Lea Artibaiko Garapen Agentzia izan zen, horrek Leako Mankomunazgoaren azken 25 urteetako esperientzia jasotzen zuen neurrian beste norabide, funtzio eta interbentzio moduak landu zituelako. Hala ere, azken hamarkadan Behargintza horietako askok plan estrategikoak diseinatu dituzte eta horiei esker ikuspegi estrategikoa eta politika sorta zabalagoa ezartzea lortu dute, hala nola, sustapen ekonomikoa, enpresentzako zerbitzuak, turismoa, berrikuntzaren sustapena enpresetan...

Zortzi urteko geldione baten ondoren, non ez zen garapen agentzia berririk sortu, laugarren etapan (2011-2022) krisi ekonomikoak eraginda, oraindik ere tresna horiek existitzen ez ziren udalerrri eta eskualde batzuetan bakan batzuk sortu ziren. Azpimarratzeko bi elementu daude: batetik, Gipuzkoan garapen agentziarik ez zegoen eskualde bakarrean, Beterri-Buruntzan hain zuzen, udaletatik modu mankomunitatean tokiko garapena bultzatzeko konpromisoa hartu zuten; bestetik, Nafarroan Cederna-Garalur elkarteak estaltzen zuen eremu geografiko zabalaren barnean identitate sendoa duen Sakana eskualdeko mankomunitate, udal eta eragile ezberdinek tokiko garapena sustatzeko garapen agentzia propioa sortzea eta plan estrategiko bat elaboratzea erabaki zuten. Sakana eskualdean 1991tik funtzionatzen zuen garapen eredu gailendua izan zen 2011n hasitako garapen esperientziagatik. Aurrerago Sakanako esperientziaren ezagupenean murgilduko garenean sakonduko dugu gai horretan.

Eta horri dagokionez, jada martxan zeuden garapen agentzia batzuetan jarduteko moduetan aldaketak nabaritzen dira, jarrera proaktiboagoak antzemanaz. Horren erakusle dira hainbat jarduera ildo berritasuna edota trinkotasuna: berrikuntza, komertzializazio, berrikuntza edo produkzio arloetan enpresen arteko elkarlana bultzatzeko sortzen diren sare eta foroak (Goieki, Sakanako Garapen Agentzia); jarduera eta produktu berriak ekoizteko saiakerak (Uggasa); ekintzailetasuna bideratzeko garapen agentzien programa proaktiboak (Lea-Artibaiko Garapen Agentzia, Goieki, Uggasa)...

Xabier Gainza-k (2008) bere tesian EAEko tokiko garapen agentzien tipologia baliagarria eskaintzen du. Tipologia hori egiteko, jardun-eremu geografikoa hartzen du abiapuntutzat (hiria, eskualdea edo udalerrria), eta inguruari, agentziaren egiturari eta garapen-estrategiari buruzko beste aldagai batzuekin gurutzatzen du. Inguruneko aldagaiei dagokienez, kontuan hartzen du lurraldeko erakunde formalik dagoen ala ez (mankomunitateak, partzuergoak, fundazioak, elkarteak, tokiko garapenean inplikaturako

elkargo profesionalak ...), garapen-estrategiak ezartzea erraztuko duenik, eta tokiko produkzio-sistema dagoen ala ez. Tokiko produkzio-sistema enpresa-sare bat da, non produkzio-harremanak espazio horretan jasota dauden; horrela, tokiko enpresen artean ekoizpen- eta bezero-harremanak ematen dira, produkzio-espezializazio jakin batekin. Larrea-ren (2000) azterketari jarraituz, bost mota bereizten dira: i) marshalliar motako tokiko ekoizpen-sistemak, non enpresa-ehuna deszentralizatua eta ekoizle txikien sare osatua den eta jarduera-adar baten edo batzuen inguruan espezializazio-maila erlatiboa duen; ii) marshalliar motako azpisistemak dituzten tokiko produkzio-sistemak, non, oro har, ezin baiten esan establezimenduen osagarritasunean oinarritutako eredu deszentralizatuari jarraitzen diotenik, baina kanpoko ekonomiak dituzten ekoizpen-azpisistema garrantzitsuak baitauzkaten; iii) sistema zentralizatuak, zeinetan enpresa batek edo batzuek trakzio-papera baitute gainerakoen gainean, produkzio-prozesuaren zati bat beste enpresa batzuei kontratatzen baitie, espezializatuta egonda edo ez; iv) probintzia-hiriburuen sistema polinuklearrak polarizatutako sistemak, non zerbitzuen sektoreak pisu handia duen eta industria espezializatu eta dibertsifikatua dagoen; eta, v) eta sistema indefinituak, non ez dauden hain argi enpresen arteko merkataritza harremanak. Agentziaren egiturari dagokionez, aintzat hartutako aldagaiak honako hauek dira: jatorria (*top down*, *bottom up*), tamaina eta forma juridikoa.

Azkenik, garapen-estrategiari dagokionez, hiru alderdi aztertzen ditu: agentzia bakoitzak zein arlotan lan egiten duen eta zein den bere lehentasuna (enplegua eta prestakuntza, mikroenpresen sorrera, enpresentzako zerbitzuak, merkataritza eta turismoa bezalako sektoreen sustapena, edo izaera sozialeko arloetan lan egitea); enpresekin lan egonkorra duten; eta eragileen arteko interakzioa bultzatuko duen sare estrategiko edo foro motaren bat martxan jarri duten. Aipatu ditugun aldagaietan oinarrituta, tokiko garapen agentziak bost motatan biltzen ditu: metropolikoak, eskualde lehiakorrek, eskualde hiritarrak, eskualde ez lehiakorrek eta udal mailakoak. Eskualdeko agentzia lehiakorrek dira guri interesatzen zaizkigunak Sakanako errealitatera eta erronkei hobekien egokitzen zaienak direlako. Agentzia horiek tradizio garrantzitsua dute, eta tokiko enpresa-sarean eragiteko gaitasuna dute. Agentzia horiek nahiko aktiboak dira, hainbat zerbitzu ematen dizkiete enpresei eta herritarrei, eta, enpresekin modu egonkorrean lan egiteaz gain, foro estrategikoren bat jarri dute abian, berrikuntza- eta garapen-politikak antolatzeke.

Agentzien funtzionamenduari buruzko ikuspegi zabalagoa izatearren, baliagarria zaigu hamarkadetako ibilbidean garapen agentziek garatu dituzten funtzioen eta interbentzio moduen bilakaera. Bere gain hartzen dituzten funtzioei dagokionez, lehen urteetan krisi ekonomikoak sorturiko langabezia arazoei erantzunak bilatzen saiatu eta langabetuei lan txertaketarako zerbitzuetan zentratu ziren. Denborarekin enplegu eta formakuntza politiken ikuspegi integralagoa landu da, non enplegu eskariarekin batera enplegu eskaintzan ere eragiten hasten da enpresekin batera lana eginez eta autoenplegua sustatuz. Autoenpleguaren arloan ekintzailatza kultura indartu eta laguntza espezifikoko eskaini ziren, hala nola, diru eta bestelako laguntzen inguruko informazioa, bideragarritasun zein negozio planak formulatu, kudeaketan formakuntza, egitasmoen

tutorizazioa eta jarraipena, finantzazio iturrien inguruko aholkularitza... Horretaz gain egitura espezifikoa eraiki ziren, enpresa haztegiak esate baterako. Hala eta guztiz ere, agentzia gutxi dira ekintzaitza politika enpresa berritzaileak sortzera bideratzen dutenak eta sorturiko enpresa berri gehienak maila teknologiko baxua izan ohi dute, orokorrean mikroenpresak. Enpresentzako zerbitzuen arloan, bestalde, askotariko ildoak topa ditzakegu, hala nola, enplegu bitartekaritza, kudeaketaren euskarrirako formakuntza eta zerbitzuak, diru eta bestelako laguntzei buruzko informazioa, berrikuntza sustatzeko SPRI edo Foru Aldundien programak, informazio eta komunikazioaren teknologia berrien hedapenerako laguntzak... Gerora bere gain hartu zituzten funtzio berri orokortuak merkataritza eta turismoaren sustapena izan zen, baita Tokiko Agenda 21-en ezarpena, hiri-plangintza, garraioa eta mugikortasuna, gizarte integrazioa, tokiko komunikabideak, etorkinentzako zerbitzuak... lekuaren arabera. Pixkanaka enplegu programetan zentratutako politikak tokiko ekonomiaren sustapen integralago, aktiboagoa eta sakontasun handiagoko politiketan eratorri dira, eta eboluzio hori interbentzio moduen eraldaketarekin batera gertatu da (Gainza, 2008). EAEko garapen agentzien artean egindako landa azterketa batek erakusten du agentzien erdiak enplegu politiketan jartzen duela lehentasuna, laurdenak tokiko enpresentzako zerbitzuen hornikuntzan eta %15ak soilik du lehentasun bezala enpresa berrien sorkuntza (Gainza & Unceta, 2011).

Orokorrean garapen agentziak tokiko eragileei hainbat zerbitzu eskaintzera dedikatu izan dira denbora luzez, baina eragile horiek aintzakotzat hartu gabe, ez diseinuan, ez gauzapenean, Plan Estrategikoen definizio prozesuetatik kanpo behintzat. Norabide bakarreko interbentzio modu bertikala gauzatu izan da kasu gehienetan, eta gaitetiko eskaletan erabakitako programen transmititzaile eta kudeatzaile hutsak baino ez dira izan sarritan. XXI. mendean, ordea, tokiko eragileen parte-hartzea eta erabaki ahalmena indartzen duten gobernantza eta interbentzio modu berriak hedatu egin dira funtzio edo interbentzio esparru ezberdinetan (enpleguan, berrikuntza, jarduera produktiboen dibertsifikazioa, ekintzaitza...). Horren adierazgarri da esaterako garapen agentzi batzuek bultzatu dituzten enpresarien sareak, foroak edo tokiko klusterrak. Interbentzio moldeen aldaketa horrek tokiko eragileen arteko elkarlan eta adostasunerako baldintzak sortzea eskatzen die garapen agentziei, gizarte-kapitala sendotzea alegia. Egia da interbentzio esparruak ugaritu diren heinean hainbat eragileekin modu koordinatuan lana egin izan dutela, hala nola, turismoan, merkataritzan edo Agenda 21 aplikatzerakoan; baina sortutako sare horiek funtzionalak izan dira, sorturiko esparru horietan funtzionamendua errazten duten neurrian funtzionalak, eta ez dute izaera estrategikoa izan, tokiko garapenaren egiturazko alderdietan eragiten ez duten neurrian. Azpimarratu nahi ditugun elkarlan sareak, ordea, estrategikotzat har daitezke, tokiko garapen estrategiaren lehentasunak eta politikak ezarri eta sustatzaile diren heinean eta tokiko ekonomien birproduktzioarako alderdi garrantzitsuak lantzen dituzten heinean, hala nola, jarduera estrategikoen, sustapena, berrikuntza, tokiko antolakundearen ezagutzaren kudeaketa... (Gainza, 2008).

Esaten ari garenaren erakusle dira Gipuzkoako Goierri eskualdean dagoen GOIEKI garapen agentziak enpresa industrialekin landutako saretze eta elkarlan ildo



## 6. Kapitulum. Hego Euskal Herriko garapen agentziak eta 2008ko krisiaren eragina Sakanako ehun produktiboan

---

sendoak. GOIEKI garapen agentziak eskualdeko jarduera ekonomikoarekin erlazionaturiko eragileen arteko elkarlan dinamikoa sustatzeko hiru foro bideratu ditu: Industria Foroa, Trakzio-Enpresen Foroa eta Enpresa Txiki eta Ertainen Foroa. Lehen foroaren helburuak eskualdeko jarduera industrialaren iraunkortasuna eta lehiakortasuna sendotzea, erronkak identifikatzea eta horietaz hausnartzea eta interbentzio ildoak definitu eta exekutatzeko dira; eta bertan enpresak, goi eta erdi mailako ikastetxeak, agentzia eta zentro teknologikoa parte hartzen dute. Bigarren foroak aurrekoan definituriko ildoak berresten ditu eta eskualdeko 18 trakzio-enpresek osatzen dute. Hirugarren foroan eskualdeko enpresa txiki eta ertainek parte hartzen dute eta bere funtzioa enpresa txikien espezifikotasun, ahuldadeen, zailtasun eta beharrak aztertzea da, baita beraien arteko elkarlana sustatzea ere.

Foro horien emaitza izan da 2009. urtean abian jarritako ‘Get Gune (Goierriko Enpresa Txikien Gune)’ ekimena (Estensoro, 2012). Helburua eskualdeko enpresa txiki eta ertainen gaikuntza eta ikasketa prozesuak bultzatzea da egitasmo zehatzen bidez. Egitasmo zehatz horiek hiru multzotan banatzen dira:

- alde batetik, ‘Produktuen garapena’ deiturikoa, enpresa txiki eta handien arteko lankidetzaren bitartez balio erantsiko proiektuak garatzeko; multzo horretan aurki daitezke adibide gisa, balbulen kontrolerako aktuadore ekoeraginkor baten diseinu eta fabrikazioaren egitasmoa, non eskualdeko 8 enpresa, zentro teknologikoa eta agentzia parte hartzen duten; edo abiadura handiko trenen gama berri baten baldintzak betetzen dituen sareta edo rejila baten fabrikaziorako egitasmoa, non hiru enpresa eta zentro teknologikoak parte hartzen duten; edo ‘*Reshoring Goieki Proiektua*’, Goierriko enpresa handiek beste herrialde batzuetatik ekartzen dituzten lanak eta produktuak identifikatzea (2015ean 8 produktu identifikatu ziren), ondoren kanpoko inportazioak eskualdeko enpresen arteko elkarlanaren bidez ekoizpen propioarekin ordezkatzeko;
- beste aldetik, ‘Sektore berriak’ izenekoa, enpresek beren aktibitatea sektore berritzaileetara dibertsifikatzen laguntzeko eta enpresa edota negozio berrien sorrera bultzatzeko; lantzen ari diren egitasmoen artean, itsas-ondora bideratutako piezen fabrikazio eta ingeniarietza zerbitzuak (‘Get Subsea’ egitasmoa), eta itsas azpiko gailuak herdoiletik eta fouling-atik babesteko sistema baten garapena (‘Oceanic’ egitasmoa, Europako ‘Oceanera-Net’ egitasmoaren barne) kokatzen dira;
- eta azkenik, ‘Merkatu berriak’ izenekoa, eskualdeko enpresen internazionalizazio prozesuak lantzeko, bai bakarka eta bai lankidetzan; arlo horretan nazioarteko azoketan parte hartzea bultzatzen da, 35 enpresa baino gehiago biltzen duen *Get Goierri Basque Country* markaren pean,

## 6. Kapituluua. Hego Euskal Herriko garapen agentziak eta 2008ko krisiaren eragina Sakanako ehun produktiboan

---

baita elkarlanean Txina, Brasil, Mauritania, Txile edo Eskoziara egin izan diren misio komertzialen bitartez ere (GOIEKI, 2016)<sup>42</sup>.

Enpresen arteko elkarlana bultzatzen duen adibide garatu eta konplexuenetakoa den honekin amaitzeko aipatu dezagun 2017an jaiotako ‘Goierrri Valley’ elkarte<sup>43</sup>. Elkarte horrek 65 enpresa batu ditu, horien artean eskualdeko 33 enpresa industrial garrantzitsuenak, orotara 7.500 langile inguru biltzen dutenak. Egun esan daiteke mundu mailako metal-mekanika sektoreko *partner* industrial osoenetarikoa dela.

Bestelako adibideak aurkitu daitezke beste esparru batzuetan, hala nola, berrikuntza prozesu, ekintzailtza edo turismo arloan. Esate baterako, Xabier Gainza eta Koldo Unceta-k (2011) interesgarriak diren hainbat kasu aztertu dituzte: Lea Artibai eskualdean Azaro Fundazioak zuzenduriko egitasmoa enpresa berritzaileak sortzeko; Tolosaldea Garatzen agentziak bultzaturiko ‘Lehiberri’ foroa berrikuntza eta lehiakortasunean eragiteko; eta Urola Erdiko Iraurgi Lantzen agentziak bideratutako ‘Ezagutza Gunea’ foroa tokiko ezagutzaren kudeaketarako (Aranguren, Larrea, & Wilson, 2010a). Aipatzekoak dira Goierrri Goiako UGGASA garapen agentziak ekintzailtza esparruan bideratu duen Sortzen ekimena ere, ohiko zerbitzuak emateaz gain motibazioan era kolektiboan eta proaktiboan eragiteko<sup>44</sup>, eta jarduera ekonomikoen dibertsifikazioaren arloan, agentziak hartu duen dinamizatzaile eta lidergo papera ortoprotesiko, errehabilitazio eta laguntza teknikoan azpisektore berria zerotik sustatzeko ONBIDERATU egitasmo estrategikoan<sup>45</sup>, bertako lanbide heziketa ikastetxea eta enpresa ezberdin inplikatur.

Hala ere, azpimarratzekoa da elkarlana sustatzeko marko eta praktika horiek garapen agentziek tokiko eragileekin -eta enpresekin bereziki- denboran landutako harremanen eta agentzietako langileen jarrera proaktiboaren emaitza dela. Interbentzio moldeen aldaketa sakon horrek oztopo eta iraganeko inertziak gainditu behar izan ditu kasu ez gutxitan. Era askotako maila eta esparruetako eragileak barneratzen duen gobernantza eredu deszentralizatu horren eraikuntza ezin da inposatu, borondatezko atxikimendua eskatzen duelako oinarrian, eta egitasmo komuna zurkaiztu eta kitzikatzen duten prozesu konplexuen emaitza delako (Aranguren et al., 2010b). Zentzu horretan baliagarriak dira hainbat elementu, hala nola, ekintza kolektiborako antolaturiko zerbitzu komunak (Helmsing, 2001), enpresen arteko interakzioa eta lankidetzaren errazten duen konfiantza (Dei Ottati, 1994; Newton, 2001) edota gizarte-kapitala (Campbell, Baron, Field, & Schuller, 2001; Trigilia, 2001; Rutten, Westlund, & Boekema, 2010). Dena den, ingurunea berebiziko eragina duenez ezin daitezke errezeta unibertsalik aplikatu. Are

---

<sup>42</sup> Egitasmo zehatzen ezagutzan sakontzeko ikusi 2015eko Goiekiko Memoria hemen: <https://www.goierrri.eu/deskarga-gunea/proiektuak/2016-proiektuak-proyectos/278-2015-memoria/file>

<sup>43</sup> Ikusi: <https://www.goierrivalley.com/eu/>

<sup>44</sup> Ikusi: <http://sortzenurolagaraia.eus/>

<sup>45</sup> Ikusi: <http://onbideratu.uggasa.eus/eu/>

gehiago, “ez dirudi ingurune sozio-instituzional guztiek neurri berdinean errazten dutenik sare horien sorketa, bilakaera eta bizi-iraupena” (Gainza & Unceta, 2011, 117. or.). Zentzu horretan, aipaturiko autoreek EAEko 31 garapen agentzien gainean eginiko ikerketa batean estimatu dute agentzien heren batek soilik dituela harreman erregular edo jarraituak enpresekin, eta %40ak ez duela norabide horretan lan egiten. Bestalde, enpresen artean sareak osatzeko eta harremanak sendotzeko ahalmena hainbat faktoreekin korrelazioa ote duten aztertu dute. Emaitzetan zenbait asoziazio harreman estatistiko esanguratsuak, nahiz ahulak, aurkitu dira: alde batetik, enplegu politiketan lehentasuna duten agentziek ez dituzte enpresa-sareak sustatzen, eta enpresa-zerbitzuetan edo ekintzailertan lehentasuna ezartzen dituztenek, ordea, bai. Bestaldetik, tokiko sistema produktibo espezializatua eta eskualde mailako instituzionalizazioa duten lurraldeetan (Gipuzkoa batez ere, baita Bizkaiko Lea-Artibai eskualdean ere) ohikoagoa da enpresekin harreman jarraitua izatea eta sareak osatzea. Azkenik, agentziak aurrekontu handiagoa edo langile gehiago edukitzeak ez du eragiten aztertzen ari garen ahalmen horretan.

## **6.2. Sakanako ehun produktiboan 2008 urteko ekonomia krisiak eragindako ondorioak eta krisi garaiko industria egituraren azterketa**

Sakana haraneko garapen ekonomikorako arkitektura eta estrategiaren sorrera 2008 urtean eztanda egindako krisi ekonomikoari erreakzio bezala ulertu beharra dago. Hurrengo lerroetan nazioarteko krisi ekonomikoak eskualde horretan utzitako aztarna eta bere berezitasunak azalduko ditugu. Horretaz gain, garapen strategiaren definizio unean, 2013-2014 urteetako Sakana 2020 Plan Estrategikoaren elaborazio prozesuan alegia, Sakanako egitura produktiboaren ezaugarriei erreparatuko diegu, industrian bereziki sakonduz bailaran duen pisuagatik. Egitura produktiboaren azterketak lagundu egin zuen interbentzio ildo eta ekintza egokiak hautatzen plan estrategikoaren arlo nagusian, industria eta enpresei loturiko zerbitzuen arloan hain zuzen.

Egitura produktiboaren bilakaerari buruzko azterketan, administrazioaren informazio iturriak hartu ditugu oinarri: Enpresen Direktorio Zentrala - DIRCE (Estatistikako Institutu Nazionalarena - INE) eta Gizarte Segurantzaren Diruzaintza Orokorra, besteak beste. Halere, hainbat zehaztapen egin behar dira erabilitako informazio iturrien gainean. Lehenik eta behin, Statistikako Institutu Nazionalaren Enpresen Direktorio Zentralak eta Gizarte Segurantzaren Diruzaintza Orokorrak urteko urtarrilaren lehen laurdeneko pertsonen datuak besterik ez dituzte jasotzen, norberaren konturako langileenak edo autonomoenak bazterrean utzitan. Horregatik, hain zuzen ere, jarduera alor batzuetan enplegua gutxietsia dago: ostalaritzan edo txikikazko merkataritzan, besteak beste. Alderdi horrek eragin zuzena du enpresa kopuruaren bilakaeraren gaineko analisisan, kasu batzuetan enpresak soldatapeko langilerik gabe jarraitzen baitu, lan autonomia oso zabaldua dauden alorretan batez ere: eraikuntzan eta lurreko garraioan, besteak beste. Bigarrenik, jarduera ekonomikoak adarretan sailkatzeko irizpideak aldatu eta egokitu egiten dira denboran zehar, eta horren ondorioz datu batzuek

## 6. Kapituluua. Hego Euskal Herriko garapen agentziak eta 2008ko krisiaren eragina Sakanako ehun produktiboan

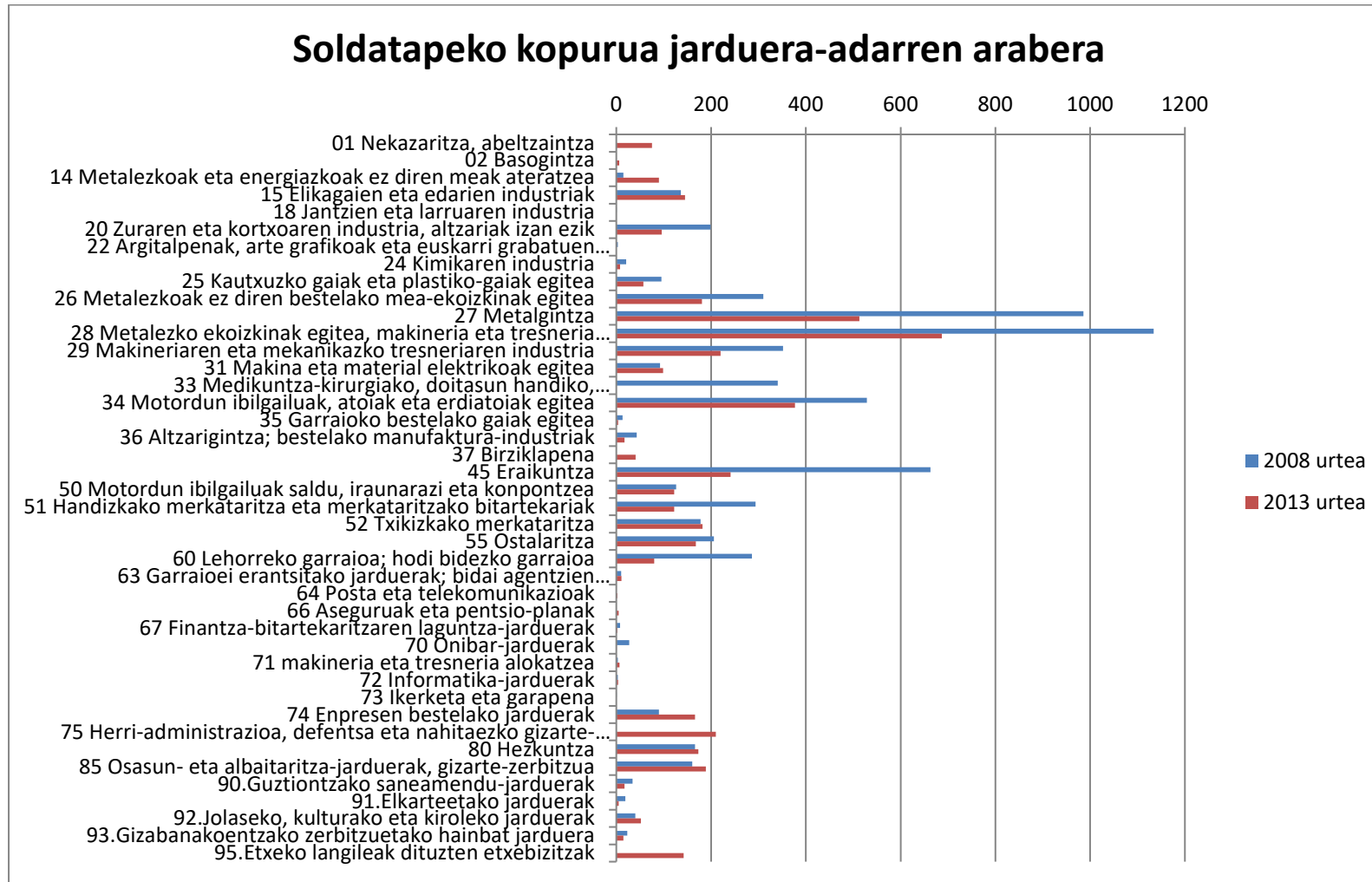
---

1993ko Jarduera Ekonomikoen Sailkapen Nazionalak (JESN-93) arabera antolatutak daude eta beste urte batzuetakoak 2009an indarrean sartu zen JESN-2009 sailkapenaren arabera. Egokitzapen horien ondorioz, lehenago JESN-93an kontuan hartzen ez zen informazioa jasotzen da gaur egun, besteak beste: '95. Etxeko langileak dituzten etxebizitzak' eta administrazio publikoetako langileak. Hirugarrenik, hainbat akats antzeman dira enpresen langile kopuruei dagokienez. Hori dela eta, industriako enpresen eta enpresa nagusien soldatapeko langile kopurua banan-banan kontrastatu ditugu Gizarte Segurantzaren Diruzaintza Orokorrak ematen dituen datuen eta INEko DIRCE datu basearen artean, zenbatzeko irizpideetan gertatzen diren gorabeherak gutxitzeko. Ariketa horren emaitza akats batzuk zuzentzea izan da, eta, bestalde, bi iturrietan datu gehienak bat datozela ondorioztatu da.

Krisi ekonomikoaren lehen bost urteetan, 2008-2013 bitartean, soldatapeko enpleguak izandako bilakaeraren balantzea eginda, 2.075 lanpostu galdu ziren Sakanan. 6.1. Grafikoan agertzen den bezala, hona hemen bilakaera okerrean izan zuten jarduerak: '27. Metalurgia' (473 lanpostu galdu zituen), '28. Metalezko ekoizkinak egitea, makineria eta ekipamenduak izan ezik' (447 lanpostu galdu zituen), '45. Eraikuntza' (422 lanpostu), '33. Medikuntza-kirurgiako, doitasun handiko, optikako eta erlojugintzako tresneria' (341 lanpostu), '60. Lehorreko garraioa' (206 lanpostu), '51. Handizkako merkataritza' (172 lanpostu), '34. Ibilgailu motordunak, atoiak eta erdiatoiak egitea' (152 lanpostu), '29. Makineriaren eta mekanikazko tresneriaren industria' (132 lanpostu), '26. Metalezkoak ez diren bestelako meka-ekoizkinak egitea' (129 lanpostu) y '20. Zuraren eta kortxoaren industria, altzariak izan ezik' (103 lanpostu). Aipaturiko hamar jarduera-adar horietako enplegu galerak gehituz gero, soldatapeko 2.577 lanpostuen galera da emaitza, eta horietatik 1.777 industriakoak dira, hau da, %69a. Lehen ondorio bezala baieztatu genezake krisi ekonomikoa, batez ere, industrialia izan zela.

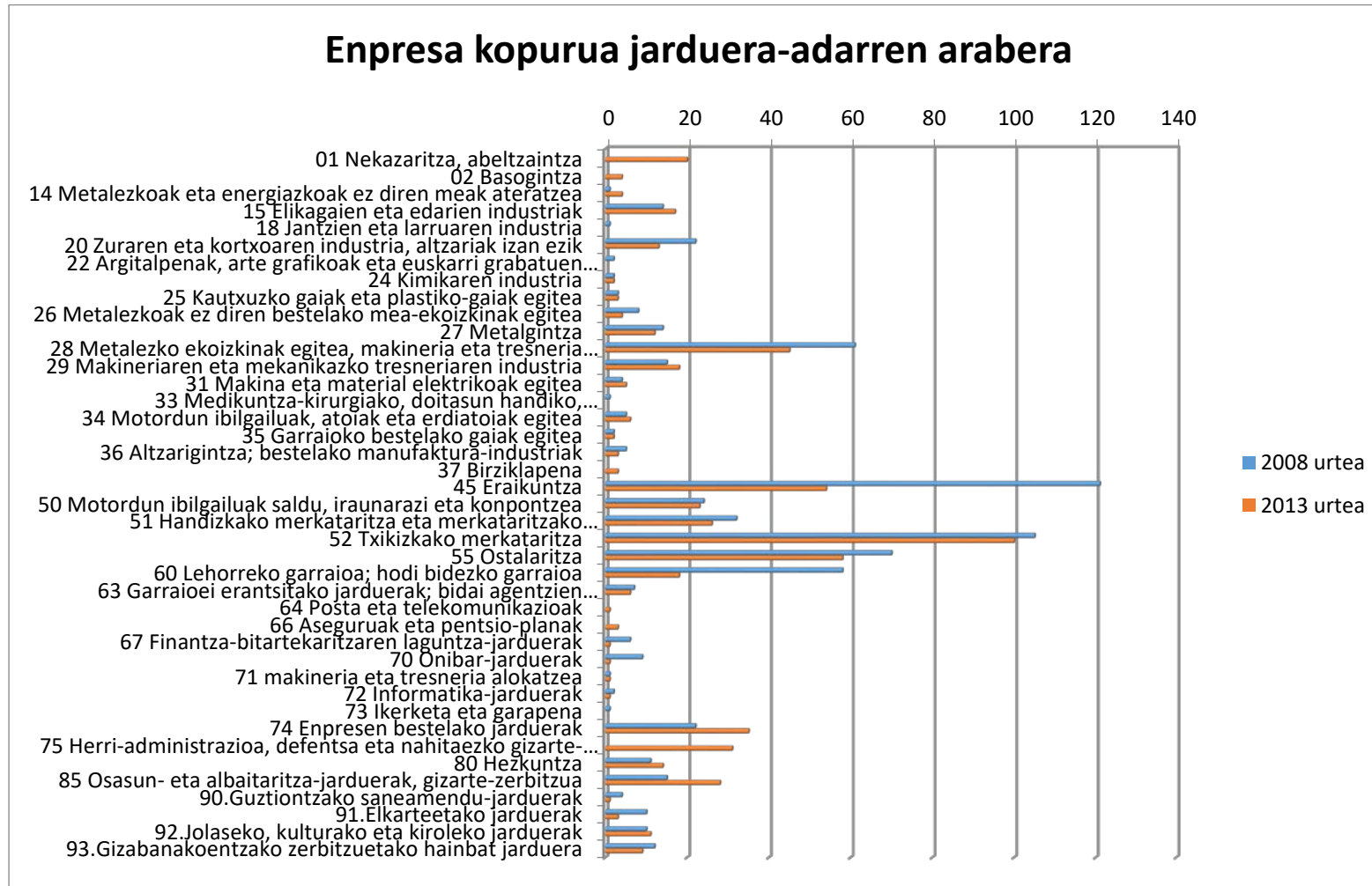
Ehunekoetan emanda, honako hauek dira soldatako enplegu gehien galdu zuten jarduera-adar esanguratsuenak: '33. Medikuntza-kirurgiako, doitasun handiko, optikako eta erlojugintzako tresneria egitea' adarrak lanpostuen %100 galdu zuen, alor horretan aritzen zen Fiberblade (Gamesa) enpresa desagertu zelako; '60. Lehorreko garraioak' lanpostuen %72 galdu zuen; '45. Eraikuntzak' %63,7; '51. Handizkako merkataritzak' %58,5; '27. Metalurgiak' %48; '28. Metalezko ekoizkinak egitea, makineria eta ekipamenduak izan ezik' adarrak %39,4; eta, azkenik, '29. Makineriaren eta mekanikazko tresneriaren industria' soldatapeko enpleguen %37,5 galdu zuen.

Grafikoa 6-1. Sakanako soldatapeko langile kopurua jarduera-adarren arabera. 2008. 2013.



Iturria: DIRCE, Gizarte Segurantzaren Diruzaintza Orokorra. Egileak berak egina.

Grafikoa 6-2. Sakanako enpresa kopurua jarduera-adarren arabera.



Iturria: DIRCE, Gizarte Segurantzaren Diruzaintza Orokorra. Egileak berak egina.

Enpresa kopuruaren bilakaerari dagokionez, 6.2. Grafikoan agertzen den bezala, enpresa kopuru gehien galdu zuten jarduerak honako hauek dira: '45. Eraikuntzak' jarduera-adarrak 2008an baino 67 enpresa gutxiago zituen 2013an, hau da, enpresa ehunaren %55,37a galdu zuen, eta '60. Lehorreko garraioak', 40 enpresa gutxiagorekin iritsi zen 2013 urtera, adarreko enpresa ehunaren %68,97 galduz. Industrian '28. Metalezko ekoizkinak egitea, makineria eta ekipamenduak izan ezik' adarraren galera bereziki nabarmena izan zen, 16 enpresa desagertuta adar horren enpresa ehunaren %26,23a galdu baitzen.

Enpresa ertain eta handiekin gertatutakoa zehatzago eta sakonago aztertzen badugu, 6.3. Taulan agertzen den bezala, ondorio interesgarriak atera ahal ditugu. Lehenik eta behin, 2008an 22 enpresak soldatapeko 50 langile baino gehiago zituzten, 2013an, berriz, 11k, besterik ez. Bigarrenik, 22 enpresa horietan 1.714 lanpostu galdu ziren, hau da, Sakana galdu ziren lanpostu guztien % 61,63a. Hirugarrenik, zerrenda horretan industria alorreko 19 enpresak soilik kontuan hartzen baditugu, industria osoan galdutako lanpostuen % 82,86a zenbatzen zen enpresa horietan.

Beste ikuspegi batetik, enpresa ertain eta handiek (49 langile baino gehiago zituztenak) industriako enpleguaren % 64 biltzen zuten krisiaren hasieran, eta bost urte geroago, berriz, % 52a, hau da, 12 puntu galdu zituzten. Beste modu batez esanda, industria alorreko enpresa txikiek (50 langile baino gutxiago dituztenak) hobeki heldu zioten enpleguari, balantze garbian 329 lanpostu galdu baitzituzten, enpresa txikietako enpleguaren % 21,24a, alegia. Enpresa ertain eta handiek, ordea, 1.406 lanpostu galdu zituzten, hots, 2008an zuten langileen % 51,67a.

Azkenik, nabarmendu beharra dago zortzi enpresen itxieraren ondorioz, hau da, Dinescon, GN Electrodomésticos, Recind SA, Fiberblade-Gamesa, Isphording, Arfe, Hesan eta Inasa enpresena, 1.153 lanpostu galdu zirela, eta galera horrek enpresa ertain eta handietan galdutako lanpostuen % 72a suposatzen du. Bestela esanda, Sakanako lanpostuen galera eta langabeziaren hazkundera aipaturiko zortzi enpresa horien itxierak esplikatzen du neurri handi batean.

**6. Kapituluua. Hego Euskal Herriko garapen agentziak eta 2008ko krisiaren eragina  
Sakanako ehun produktiboan**

Taula 6-3. Sakanako 50 soldatapeko baino gehiago dituzten enpresen enplegu bilakaera 2008-2013.

<b>SOLDATAPEKO 50 LANGILE BAINO GEHIAGO DITUZTEN ENPRESAK</b>					
<b>Enpresaren izena</b>	<b>Udalerrria</b>	<b>JESN93</b>	<b>2008</b>	<b>2013</b>	<b>ALD.</b>
SUMINISTROS Y SERVICIOS UNIFICADOS DE CARROCERIA SL	Altsasu	3420	290	226	-64
HYDRO ALUMINIUM INASA	Irurtzun	2742	261	16	-245
IBERICA DE SUSPENSIONES SL	Altsasu	3430	224	127	-97
ARTICULOS DE FERRETERIA SA ARFE	Altsasu	2875	208	0	-208
FIBERBLADE NORTE SA	Altsasu	3320	150	0	-150
SAPA PROFILES NAVARRA S.L.	Irurtzun	2742	175	112	-63
INDUSTRIAS LANEKO SAL	Uharte Arakil	2874	168	93	-75
DINESCON PREFABRICADOS SL	Ziordia	2663	154	0	-154
MAGOTTEAUX NAVARRA SA	Urdiain	2752	146	129	-17
CEMENTOS PORTLAND VALDERRIVAS, S.A.	Olazti	2651	177	137	-40
SAKANA S COOP	Lakuntza	2751	107	74	-33
GN ELECTRODOMESTICOS SL	Irurtzun	5143	106	0	-106
ISPHORDING HISPANIA SA	Altsasu	2913	99	0	-99
ACEROS MOLDEADOS DE LACUNZA SA	Lakuntza	2752	85	98	13
APOYOS METALICOS SA	Olazti	2811	85	88	3
KATAFORESIS RECIND SA	Altsasu	2851	83	0	-83
GH GUERRA MANUTENCION GUEMA SA	Bakaiku	2922	80	66	-14
INDUSTRIAL BARRANQUESA SA	Lakuntza	2710	74	44	-30
ENCOFRADOS Y CONSTRUCCIONES HESAN SL	Altsasu	4521	58	0	-58
ALDAKIN SL	Altsasu	3162	53	37	-16
FUNDACION ARFE-FELIPE LECEA	Altsasu	8511	52	49	-3
LACUNZA CALOR DE VIDA SAL	Altsasu	2972	52	68	16

Iturria: DIRCE, Gizarte Segurantzaren Diruzaintza Orokorra. Egileak berak egina.

Enpresa horien itxierarako arrazoiak askotarikoak eta ezberdinak izan ziren. Ziordiko Dinescon Prefabricados, S.L. enpresak Barasoain herrira eramanez bere jarduera 2008 urtean, neurri batean bertan kokatzeko jasotako erraztasunengatik, soldatak merkeagoak zirelako eta krisiak eraikuntzaren sektorean ekarriko zuen kalteak aurreikusten zirelako. Erresuma Batuko Prometheus Electronics multinazionalaren esku zegoen GN electrodomésticos, S.L. etxetresnen biltegia 2008 urtean itxi zen kontsumo eroriaren eta sortutako likidezia arazoaren ondorioz. Altsasuko Rencind, S.A. enpresak, autogintzako jarduera auxialarrak egiten dituen Kataforesis taldekoa, 2009 urtean itxi eta jarduera Iurretara (Bizkaia) lekualdatu zuen. Bertako langileek kooperatiba berri bat sortuz jarduera eta lanpostuen parte bat mantentzeko ahaleginak ez zuen arrakastarik izan, enkantean jarri ziren pabiloia eta makineria eskuratzeko haina finantza iturri lortu ez zutelako. Gamesaren esku zegoen Altsasuko Fiberblade, S.A. enpresaren itxieran haize-erroten hegal handiagoak ekoizteko espazio falta eta ekoiztutako palak erabiltzen zituzten



turbinen eskaerak behera egin zuela argudiatu zen 2010ean, eta jarduera nagusia Agoitzeko lantegira eraman zen, eta bertan langile batzuk birkokatu zituzten. Altsasuko Isphording Hispania, S.A. enpresaren kapitala alemaniarra zen eta jatorriko enpresak pilatu zituen zorrak eragindako berregituraketa sakonaren baitan erabaki zen Altsasuko lantegiaren itxiera 2010ean. Bertako langile batzuek egoera horren aurrean erabaki zuten jarduerarekin jarraitzeko kooperatiba bat sortzea. Nafarroako Gobernuaren eta Mondragon Korporazioko Coprezi enpresaren laguntzaz gaur egun dirauen Altsasuko kooperatiba zutitu zuten. Altsasuko Articulos Ferretería, S.A. (ARFE)-ren kasuan kudeaketa kaskarra izan zen arrazoia 2011 urtean ixteko. Bertako kudeatzaile eta jabeak 2013ko sententzia batean utzikeriagatik zigortuak izan ziren hamar eta bost urterako gaitasungabetzera eta 9.230.100 eurotako kalte-ordainera. Alemaniako Bavaria Industriesl Group AG-k (Baikap) jabetzan zuen Irurtzungo INASA enpresa 2013 urtean ixtea erabaki zuen eta 2014an likidazioa aplikatu zen hartzekodunei zorrak kitatzeko. Finantza-krisiaren ondorioz, salmenten beherakada izan zen, eta energiaren eta metalaren kostuaren igoerak eta salmenta-prezio baxuenek marjinen narriadura are handiagoa eragin zuten. Izan ere, kostu txikiagoko herrialdeen lehia handiagoa eta Txinako produktuen inportazioa edo penetrazioa Europako merkatuan handiagoak izan baitziren. Abagune horretan aipaturiko Alemaniako inbertsio-funtsa egin zen enpresaren jabe. Itxieran ondoren, nahiz langileek jarduerarekin jarraitu ahal izateko ahaleginak egin, tartean inbertsore berrien eta Nafarroako Gobernuaren laguntzaren aukerak, azkenean saiakerak ez zuen ibilbiderik izan jabeak makineria saltzeko epaitegiaren baimena lortu zuelako. Itxiera prozesu horiek sindikatuak bideratutako grebak eta erantzun sozial zabala probokatu zituzten lanpostuen defentsan. Kritika komuna izan zen kasu gehienetan atzeraldi ekonomikoaz gain edo atzeraldiaren itzalean, enpresaren kudeatzaileen praktika desegokiak edo jarduerak beste lantoki batzuetara lekualdatzeko dinamika maltzurak egon zirela. Epai batzuek argudio horiek babestu zituzten, hala nola, ARFEren kasukoa. Bestalde, hedatu zen beste kritika batek salatzen zuen garai hartako Nafarroako Gobernuaren inplikazio eza edo eskasa lanpostuen defentsan.

### **6.2.1. Industria-ehunaren analisisia**

Industriako ekoizpen ehunari dagokionez, 6.4. Taulan jasotzen diren datuek erakusten digute 2013 urtearen hasieran 148 enpresa zeudela, eta guztira 2.581 langile zituztela. Beraz, soldatapeko langileen % 57 industrian aritzen zen. Nabarmendu behar da ehuneko hori Nafarroan industriak duen lanpostuen portzentaia (% 29,55) baino askoz handiagoa zela, baita Gipuzkoakoa (% 26,18) edo Bizkaikoa (% 18,85) baino dezente handiagoa ere.

Azken zutabearen, adar bakoitzeko enpresen batezbesteko tamaina kalkulatu da, soldatako lanpostuen eta enpresa kopuruaren arteko zatiketa eginez. Datuen arabera, industria osoa kontuan izanda, enpresa bakoitzak 17,4 langile zituen batez beste.

## 6. Kapituluua. Hego Euskal Herriko garapen agentziak eta 2008ko krisiaren eragina Sakanako ehun produktiboan

---

Goialdean '29 Ibilgailu motordunak, atoiak eta erdiatoiak egitea' adarra nabarmentzen zen, batez bestez enpresa bakoitzak 43,1 langile zituelako. Hala ere, batezbesteko hori sesgatua dago Sunsundegui, S.A. enpresak zuen lanpostu kopuru handiaren ondorioz, 226 soldatapeko, alegia. Adar horren atzetik honako hauek ditugu: '27 Tresneria eta gai elektrikoak egitea' (batez beste 42 langile enpresako); '23 Metalezkoak ez diren bestelako mea-ekoizkinak egitea' (37 langile); '24 Burdinazko, altzairuzko eta ferroaleaziozko oinarritzko ekoizkinak egitea' (36 langile); '26 Informatika, elektronika eta optikako produktuak egitea' (29 langile); eta '22 Kautxuzko gaiak eta plastiko gaiak fabrikatzea' (19 langile). Gainerako adarrek industria osoaren batezbesteko 17 langile baino gutxiago zituzten enpresa bakoitzeko.

Bestaldetik, 6.3. Grafikoan agertzen da industriaren ekoizpen egitura. Jarduera-adarren arabera aztertzen badugu, ondoko adarrak nabarmentzen zirela ikusi ahal dugu: '24 Burdinazko, altzairuzko eta ferroaleaziozko oinarritzko ekoizkinak egitea' (industriako lanpostuen % 26,42), '25 Metalezko ekoizkinak egitea, makineria eta ekipamenduak izan ezik' (% 23,36), eta '29 Ibilgailu motordunak, atoiak eta erdiatoiak egitea' (% 15,03). Horien atzetik beste bi ditugu, eta lanpostuen % 7 baino gehixeago zuten biek: '23 Metalezkoak ez diren bestelako mea-ekoizkinak egitea' eta '28 Makineria eta tresneria fabrikatzea (beste inon ez sailkatua)'. Bost adar horiek industriako lanpostuen % 79 biltzen zuten. Enpresa kopuruaren arabera, arestian aipatutakoez gain, '10 Elikagaien industria' adarra ere nabarmentzen zen, 20 enpresa zituelako.

Industriaren adarrak langile tarteen arabera aztertzen baditugu, 6.5. Taulan agertzen den bezala, eta Europako Batzordearen 2003/361/CE Gomendioa aintzat hartuta, 2013an enpresa handirik ez zegoela ohartuko gara (249 langile baino gehiago dituztenak), bai, ordea, 11 enpresa ertain (50 eta 249 langileren artekoak), 50 enpresa txiki (10 eta 50 langileren artekoak) eta 87 mikroenpresa (10 langile baino gutxiago dituztenak).

Enpresa ertainak nabarmentzen ziren '24 Burdinazko, altzairuzko eta ferroaleaziozko oinarritzko ekoizkinak egitea' adarrean, 5 aritzen baitziren jarduera horretan. Enpresa txikiak ondoko alorretan nabarmentzen ziren: '25 Metalezko ekoizkinak egitea, makineria eta tresneria izan ezik', '24. Metalurgia' eta '10 Elikagaien industria'. Azkenik, mikroenpresak ondoko alorretan nabarmentzen ziren: '25 Metalezko ekoizkinak egitea, makineria eta tresneria izan ezik', '10 Elikagaien industria' eta '28 Makineria eta tresneria fabrikatzea (beste inon ez sailkatua)'.

**6. Kapituluua. Hego Euskal Herriko garapen agentziak eta 2008ko krisiaren eragina  
Sakanako ehun produktiboan**

Taula 6-4. Sakanako industria-enpresen eta langileen kopurua jarduera-adarraren arabera. 2013.

JARDUERA ADARRAK	ENPRESA KOPURUA	LANGILE KOPURUA	ENPRESA BANAKETA (%)	LANGILE BANAKETA (%)	BATEZ BESTEKO TAMAINA
10 Elikagaien industria	20	151	13,51	5,85	7,6
16 Zuraren eta kortxoaren industria, altzariak izan ezik; saskigintza eta espartzugintza	12	93	8,11	3,60	7,8
20 Industria kimikoa	3	17	2,03	0,66	5,7
22 Kautxuzko gaiak eta plastiko gaiak egitea	3	57	2,03	2,21	19,0
23 Metalezkoak ez diren hainbat me-ekoizkinak egitea	5	184	3,38	7,13	36,8
24 Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta ferroaleaziozko ekoizkinak egitea	19	682	12,84	26,42	35,9
25 Metalezko ekoizkinak egitea, makineria eta tresneria izan ezik	46	603	31,08	23,36	13,1
26 Informatika, elektronika eta optikako produktuak egitea	1	29	0,68	1,12	29,0
27 Tresneria eta gai elektrikoak egitea	2	84	1,35	3,25	42,0
28 Makineria eta tresneria egitea (beste inon ez sailkatua)	13	182	8,78	7,05	14,0
29 Ibilgailu motordunak, atoiak eta erdiatoiak egitea	9	388	6,08	15,03	43,1
30 Garraioko bestelako gaiak egitea	2	4	1,35	0,15	2,0
31 Altzarigintza	3	17	2,03	0,66	5,7
33 Tresneria eta ekipamenduak konpontzea eta instalatzea	6	32	4,05	1,24	5,3
38 Hondakinak biltzea, tratatzea eta deuseztatzea	4	58	2,70	2,25	14,5
<b>Guztira</b>	<b>148</b>	<b>2.581</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>17,4</b>

Iturria: Gizarte Segurantzaren Diruzaintza Orokorra, 2013. Egileak berak egina.

6.4. Grafikoan jarduera alor bakoitzean zeuden lanpostuak agertzen dira, enpresa tamainaren tarteetan arabera multzokatuta. Irudi horrek ikuspegi hobea ematen digu: mikroenpresa asko zegoen arren, lanpostu gehienak enpresa ertain eta txikietan zeuden.

## 6. Kapituluua. Hego Euskal Herriko garapen agentziak eta 2008ko krisiaren eragina Sakanako ehun produktiboan

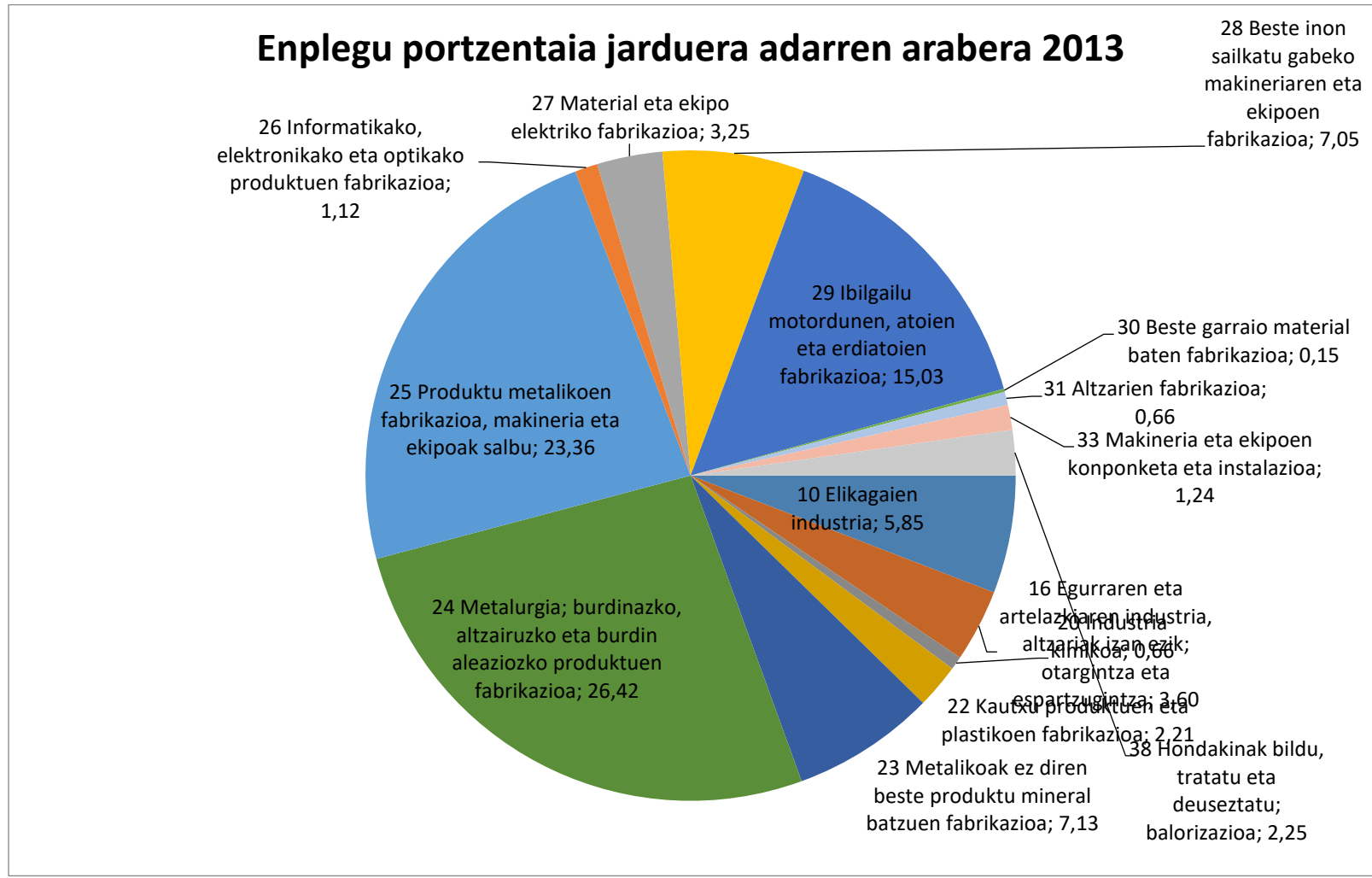
---

Mikroenpresak establezimenduen % 65a izan arren, industriako langileen % 12,32 besterik ez zuten barnebiltzen. Enpresa txikiek soldatako langileen % 40,48a jasotzen zuten, eta enpresa ertainek, berriz, % 47,19a.

Lehen esan dugun bezala, '29 Motor, atoi eta erdiatoiaren ibilgailuen fabrikazioa' eta '23 Mineral ez-metalikoen beste produktu batzuen fabrikazioa' adarrek desoreka handia erakusten dute, bi adar horietan enpresa bakar batek xurgatzen baitu ia jarduera guztia: Sunsundegui eta Cementos Portland, hurrenez hurren. Horrek esan nahi du, eskualdeko industria-egituran pisu nabarmena izan arren, ezin dela esan konglomerazio sektorialaren efekturik zegoenik; hau da, bi adar horietan ez zegoen klusterra osa zezakeen antzeko enpresa-multzorik.

Bestalde, '24 Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta ferroaleaziozko ekoizkinak egitea' eta '25 Metalezko ekoizkinak egitea, makineria eta tresneria izan ezik' adarretan multzokatze zantzuak eta egitura orekatua antzematen ziren, tamaina desberdinetako enpresak txertatzen zirelako: mikroa, txikia eta ertaina. Aipatutakoena bezain nabarmena ez bazen ere, antzeko egitura ikusten zen '28 Makineria eta tresneria fabrikatzea (beste inon ez sailkatua)' eta '10 Elikagaien industria' adarretan.

Grafikoa 6-3. Enplegu portzentaia jarduera adarren arabera 2013.



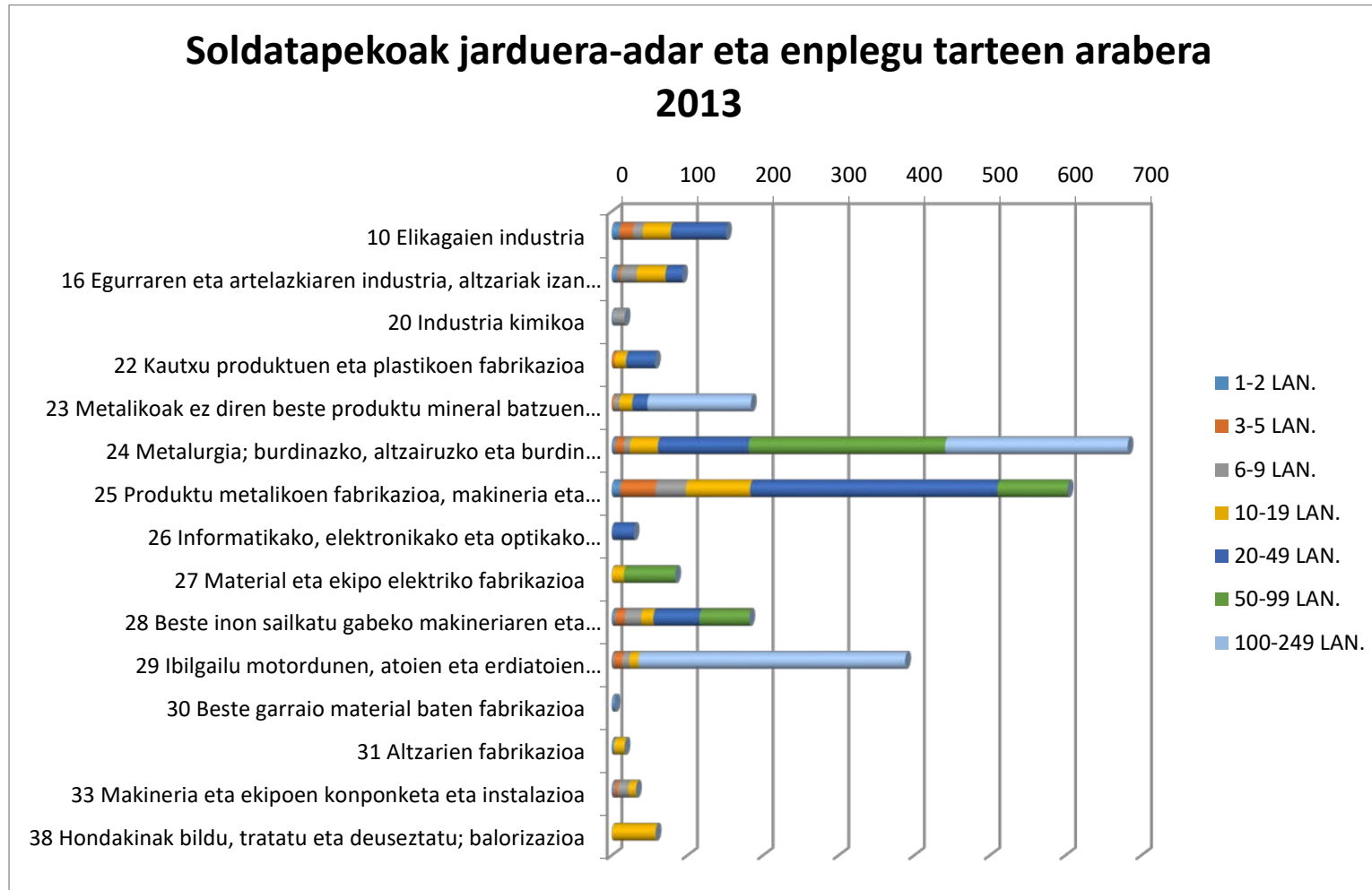
Iturria: Gizarte Segurantzaren Diruzaintza Orokorra Egileak berak egina.

Taula 6-5. Sakanako industria-enpresen kopurua jarduera adar eta tamainaren arabera. 2013.

Jarduera adarrak	1-2 LANG:	3-5 LANG.	6-9 LANG.	10-19 LANG.	20-49 LANG.	50-99 LANG.	100-249 LANG.	>250 LANG.	Alorra guztira
10 Elikagaien industria	8	5	2	3	2	0	0	0	20
16 Zuraren eta kortxoaren industria, altzariak izan ezik; saskigintza eta espartzugintza	4	1	3	3	1	0	0	0	12
20 Industria kimikoa	1	0	2	0	0	0	0	0	3
22 Kautxuzko gaiak eta plastiko gaiak egitea	0	1	0	1	1	0	0	0	3
23 Metalezkoak ez diren hainbat mea-ekoizkinak egitea	0	1	1	1	1	0	1	0	5
24 Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta ferroaleaziozko ekoizkinak egitea	3	3	1	3	4	3	2	0	19
25 Metalezko ekoizkinak egitea, makineria eta tresneria izan ezik	9	13	5	7	11	1	0	0	46
26 Informatika, elektronika eta optikako produktuak egitea	0	0	0	0	1	0	0	0	1
27 Tresneria eta gai elektrikoak egitea	0	0	0	1	0	1	0	0	2
28 Makineria eta tresneria egitea (beste inon ez sailkatua)	3	3	3	1	2	1	0	0	13
29	2	3	1	1	0	0	2	0	9
30 Garraioko bestelako gaiak egitea	2	0	0	0	0	0	0	0	2
31 Altzarigintza	2	0	0	1	0	0	0	0	3
33 Tresneria eta ekipamenduak konpontzea eta instalatzea	2	1	2	1	0	0	0	0	6
38 Hondakinak biltzea, tratatzea eta deuseztatzea	0	0	0	4	0	0	0	0	4
<b>Guztira</b>	<b>36</b>	<b>31</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>148</b>

Iturria: Gizarte Segurantzaren Diruzaintza Orokorra Egileak berak egina.

Grafikoa 6-4. Sakanako industriako soldatapeko kopurua jarduera-adar eta tamainaren arabera 2013.



Iturria: Gizarte Segurantzaren Diruzaintza Orokorra Egileak berak egina.

### 6.2.2. Kluster aglomerazioak identifikatzen

Lurralde-garapenerako estrategia-diseinatzaileen ohiko praktika bat da kluster-dinamika positiboak errazteko eta laguntzeko potentziala duten enpresa-multzoak identifikatzea. Hori dela eta, Sakanako Plan Estrategikoaren definizio prozesuan ibarreko klusterrak antzemateko ariketaren emaitzak ikerketa honetara ekarri dira.

Eskualdeko klusterrak identifikatzeko orduan, ohiko praktika da espezializazio-adierazleak eta jarduera-adarrek administrazio-eremu zabalago batean duten pisua erabiltzea. Establezimendu-kopurua edo langile-kopurua aldagai gisa erabiliz egin daiteke analisia. Azterketa honetan bigarren aldagaia aukeratu da, adar batek eskualdearekiko duen pisua eta espezializazio-indizea zehatzago neurtzeko. Analisi hau egiteko Aranguren, Azpiazu, Larrea, Murciego eta Wilson-ek (2011) erabilitako metodologian inspiratu gara, baina kasu honetan jarduera-adar bakoitzeko establezimendu kopurua oinarritzko aldagaitzat hartu beharrean jarduera-adar bakoitzeko soldatapeko langile kopurua erabili dugu, azterketa zorrotzagoa egitea ahalbidetzen digulako.

Gizarte Segurantzaren Diruzaintza Orokorrak emandako informazioa oinarri hartuta, adierazle batzuk sortu ditugu, eta horien emaitzak 6.6. Taulan agertzen dira. Hona hemen adierazle horiek:

- I.E. edo Eskualdeko Industriaren Egitura: Indizea kalkulatzeko, jarduera-adarreko langile kopuruaren eta eskualdeko industriako langile guztien kopuruaren arteko zatiketa egin behar da.
- ESP1 edo Hego Euskal Herriko Espezializazio Indizea. Jarduera-adar bat eskualdean gainordezkatuta (>120) edo azpiordezkatuta (<80) dagoen neurtzen du. Eskualdean adarraren okupazioak suposatzen duen portzentajea, erreferentziako eremu batean adar beraren okupazioak duen portzentajearekin zatituz lortzen da indize hau. Kasu honetan, Hego Euskal Herriko lau probintzien eremua hartzen da erreferentziazat.
- ESP2 edo Nafarroako Espezializazio Indizea. Aurreko espezializazio indizearen berdina da, baina erreferentziazat Nafarroako industria enplegua hartzen da.
- PEsN edo adar bateko eskualdeko enpleguaren pisua adar bereko Nafarroako enpleguan. Jarduera adar bateko Nafarroako enpresetako soldatapekoen zein portzentajeak Sakana eskualdean ari diren lanean neurtzen du.

Adierazle horien bidez, interesgarriak izan daitezkeen jarduera espezifikoak identifikatu ahal dira. Hautaketa horretarako irizpide hauek erabiliko dira:



## 6. Kapituluua. Hego Euskal Herriko garapen agentziak eta 2008ko krisiaren eragina Sakanako ehun produktiboan

---

- 125etik gorako ESP1 edo ESP2, hau da, pisuari dagokionez, erreferentzia den ekoizpen egiturarena (HEH edo Nafarroa) baino %25 handiagoa duten jarduera alorrak.
- 5etik gorako PEsN, hau da, jarduera-adar batek Nafarroan biltzen duen enpleguaren % 5 baino gehiago Sakanan kokatzen da. Esan behar da Nafarroako industriako enpleguaren %4,63a Sakanan kokatzen zela 2013 urtean. Irizpide honi dagokionez Aranguren et al (2011) erabiltzen duena (PEsN % 10 baino altuagoa izatea) ez dugu erabili eta egokiagoa ikusi da mozketan maila Sakanak Nafarroako ekonomian duen pisuarekin parekatzea.

Deskribaturiko lau indizeak kalkulatu eta bi iragazki horiek aplikatu ondoren, 6.6. Taulan jasotzen den bezala, bost jarduera-adar Sakanako industria-aglomerazio esanguratsu gisa identifika daitezke lehen begirada batean:

- ‘24 Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta ferroaleaziozko ekoizkinak egitea’ adarrak 200 edo 300dik gorako espezializazio indizeak zituen, eta adar horretako Nafarroako enpleguaren %16a kokatzen zen Sakanan.
- ‘25 Metalezko ekoizkinak egitea, makineria eta tresneria izan ezik’ adarrak 200dik gorako espezializazio indizea zuen Nafarroa hartzen bada erreferentziatzat, eta Nafarroako enpleguaren %11,51 hartzen zuen.
- ‘16 Zuraren eta kortxoaren industria, altzariak izan ezik; saskigintza eta espartzugintza’ adarrak 200dik gorako espezializazio indizeak zituen, eta Nafarroako enpleguaren %10,38 hartzen zuen.
- ‘38 Hondakinak biltzea, tratatzea eta deuseztatzea’ adarrak Nafarroako industria egitura erreferentzia gisa hartuta, 119ko espezializazio indizea zuen, baina adar berdineko Nafarroako enpleguaren %5a biltzen zuen, Hori dela eta, nahiz espezializazio maila oso altua ez izan, garatzeko potentzial esanguratsua izan ahal zuela kontsideratu zen.
- ‘23 Metalezkoak ez diren hainbat meka-ekoizkin egitea’ adarrak 200dik gorako espezializazio indizeak zituen, eta adar horretako Nafarroako enpleguaren %9,95 hartzen zuen Sakanan. Hala ere, esan behar da alor horretan enpresa bakar batek, Cementos Portland-ek, hartzen zuela ia enplegu osoa. Hori dela eta, adar honen kasuan ez da egokia aglomerazio edo klusterraz hitzegitea.

**6. Kapituluua. Hego Euskal Herriko garapen agentziak eta 2008ko krisiaren eragina  
Sakanako ehun produktiboan**

Taula 6-6. Sakanako industriako jarduera-adarren espezializazio indizeak eta Nafarroako enpleguan pisua. 2013.

JARDUERA ADARRAK	ENPRESA KOPURUA	E.I.	ESP1	ESP2	PEsN
10 Elikagaien industria	20	5,85	63,28	31,73	1,47
16 Zuraren eta kortxoaren industria, altzariak izan ezik; saskigintza eta espartzugintza	12	3,60	241,14	224,33	10,38
18 Arte grafikoak eta euskarri grabatuak erreproduzitzea		0,00	0,00	0,00	0,00
20 Industria kimikoa	3	0,66	24,86	29,90	1,38
21 Farmazia gaiak egitea		0,00	0,00	0,00	0,00
22 Kautxuzko gaiak eta plastiko gaiak egitea	3	2,21	31,92	38,18	1,77
23 Metalezkoak ez diren hainbat mea-ekoizkin egitea	5	7,13	239,62	215,08	9,95
24 Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta ferroaleaziozko ekoizkinak egitea	19	26,42	242,77	351,38	16,26
25 Metalezko ekoizkinak egitea, makineria eta tresneria izan ezik	46	23,36	120,62	248,72	11,51
26 Informatika, elektronikak eta optikako produktuak egitea	1	1,12	80,69	94,11	4,35
27 Tresneria eta gai elektrikoak egitea	2	3,25	79,50	99,86	4,62
28 Makineria eta tresneria egitea (beste inon ez sailkatua)	13	7,05	76,06	87,51	4,05
29 Ibilgailu motordunak, atoiak eta erdiatoiak egitea	9	15,03	141,35	73,68	3,41
30 Garraioko bestelako gaiak egitea	2	0,15	4,25	65,99	3,05
31 Altzarigintza	3	0,66	45,73	41,85	1,94
33 Tresneria eta ekipamenduak konpontzea eta instalatzea	6	1,24	52,67	47,53	2,20
38 Hondakinak biltzea, tratatzea eta deuseztatzea	4	2,25	96,59	119,62	5,53
<b>GUZTIRA</b>	148	100,00			4,63

Iturria: Gizarte Segurantzaren Diruzaintza Orokorra Egileak berak egina.

### 6.2.3. Enpresei loturiko zerbitzuen gaineko analisisia

Atal honekin amaitzeko enpresentzako zerbitzuei gainbegirada bat botako diogu. Enpresentzako zerbitzuak gero eta integratuago daude industria jardueran. Inpaktu berezia dute bai industriaren lehiakortasunean, bai enpresa txiki eta ertainen

**6. Kapituluua. Hego Euskal Herriko garapen agentziak eta 2008ko krisiaren eragina  
Sakanako ehun produktiboan**

lehiakortasunari lagungarri izan dakioken ingurunean. Izan ere, enpresei loturiko zerbitzuek zeregin garrantzitsua dute berrikuntza zabaltzeko tresna gisa, berrikuntzaren esparru guztietan: teknologikoa, antolaketakoa, estrategikoa, komertziala eta operatiboa.

6.7. Taulan hainbat informazio jasotzen da industria enpresei bitarteko inputak hornitu ahal dizkieten zerbitzu enpresen kopuruaren gainean. Bi administrazio-iturri ditugu erabilgarri; alde batetik, Gizarte Segurantzaren Diruzaintza Orokorrak emandako datuak. Datu horiek, ordea, ageriko muga garrantzitsua dute, soldatapeko langileak kontratatzen dituzten enpresak besterik ez dituelako jasotzen, eta ondorioz, langile autonomoak bakarrik dituzten enpresak ez ditu barneratzen datu-basean. Hori dela eta, Nafarroako Estadistika Institutuak eskainitako jarduera-adar bakoitzeko enpresa kopuruaren informazioa ere erabili dugu.

Taula 6-7. Enpresa-zerbitzuetako jarduera-adarren enpresa eta soldatapeko kopuruak.

<b>JARDUERA ADARRA</b>	<b>ENPRESA KOPURUA (GIZ.SEG. 2013)</b>	<b>SOLDATAPEKO KOPURUA (GIZ.SEG. 2013)</b>	<b>ENPRESA KOPURUA (I.E.N. 2011)</b>
<b>62 Programazioa, aholkularitza eta informatikari lotutako bestelako jarduerak</b>	1	2	4
<b>65 Aseguruak, berraseguruak eta pentsio fondoak, nahitaezko gizarte segurantzaz izan ezik</b>	3		5
<b>66 Finantza zerbitzuen eta aseguruaren laguntza jarduerak</b>	1	13	2
<b>68 Onibar jarduerak</b>	1	29	1
<b>69 Lege eta kontabilitate jarduerak</b>	5	9	15
<b>70 Egoitza nagusien jarduerak; enpresa kudeaketako aholkularitza jarduerak</b>	1	7	2
<b>71 Arkitekturako eta ingeniarietako zerbitzu teknikoak; saio eta analisi teknikoak</b>	3	29	8
<b>72 Ikerketa eta garapena</b>		3	
<b>73 Publizitatea eta merkatu ikerketak</b>		1	
<b>74 Bestelako jarduera profesional, zientifiko eta teknikoak.</b>		14	
<b>77 Alokairu jarduerak</b>		7	
<b>82 Bulegoko administrazio jarduerak eta enpresendako bestelako laguntza jarduerak</b>		4	
<b>Guztira</b>	15	118	37

Iturria: Gizarte Segurantzaren Diruzaintza Orokorra. Cederna (2012)

## 6. Kapituluua. Hego Euskal Herriko garapen agentziak eta 2008ko krisiaren eragina Sakanako ehun produktiboan

---

Koadro berean ikusi ahal dugu enpresei zerbitzuak ematen dizkieten 118 mikroenpresa zeudela 2011 urtean Nafarroako Estatistika Institutuaren arabera. Ondoko adarrak nabarmentzen ziren: '71 Arkitekturako eta ingeniartzako zerbitzu teknikoak; saio eta analisi teknikoak' eta '68 Onibar jarduerak', bakoitza 29 establezimendurekin. Era berean aipatu behar da '74 Bestelako jarduera profesional, zientifiko eta teknikoak' adarra, 14 establezimendu zuelako. Adar horretan barnebiltzen dira diseinu espezializatuko jarduerak, argazkilaritza jarduerak, itzulpen eta interpretazio jarduerak eta beste batzuk.

Kokapenari dagokionez, balio erantsi handieneko zerbitzu enpresak eta berrikuntza eginkizunei lotuak -teknologikoak edo ez- hirien barnealdean egon ohi dira gehienetan. Sakanako eskualdean, 5. koadroan agertzen diren enpresa gehienak Altsasun zeuden, eta horietariko gutxi batzuk, berriz, Irurtzunen. Hala ere, logikoa da pentsatzea zerbitzu horietako asko Iruñean edo beste hiri batzuetan kokatutako ahalmen handiagoko enpresei eskatzen zitzaieela.

## 7. KAPITULUA. SAKANAKO GARAPEN EKONOMIKORAKO ESTRATEGIA ETA ARKITEKTURAREN ERAIKUNTZA

Kapitulu honetan Sakanako garapen ekonomikora estrategia eta arkitekturaren eraikuntza prozesua aztertuko dugu. Esperientzia horren genesisia eta bilakaera aztertzeko erabili diren metodologiak bi izan dira, datu base kuantitatiboen azterketaz gain: alde batetik, aztertu dira eskualdeko eragileen dokumentazioa, memoriak eta barne-txostenak batez ere, baita prentsan metatutako notiziak ere. Azken horri dagokionez, aipatzekoa da eskualdeko Guaixe astekariak eskaintzen duela aztergai den prozesuaren gertaera eta zedarrien bilketa zorrotz eta osotuena. Beste aldetik, lehen kapituluan jaso den bezala ikerketa etnografietan eta antropologian oso erabilia den behaketa parte-hartzailearen metodologia erabili da. Izan ere, ikertzaile honek Sakanako garapen strategiaren definizioan, genesian eta hezurmamitzean paper aktiboa jokatu du, antzeman daitezken prozesu guztietan parte hartuz: Larrialdi Mahaiko dinamizazioa; Sakantzen Sarearen diseinu, sorrera eta dinamizazioa; Sakanako Garapen Agentziaren diseinua, aholkularitza eta bere administrazio-kontseiluan partaidetza; Plan Estrategikoaren dinamizazioa eta erredakzioa; Behatoki Sozioekonomikoan partaidetza; Nafarroako Gobernuarekin negoziatzeko taldean partaidetza; maila guztietan interlokuzio lanak...; eta ibilbide horretan dokumentazio ugari elaboratu behar izan du, eta beste eragileena ere eskuratzeko aukera izan ere. Betetako funtzioek eta zereginak aukera paregabea eskaini dute prozesuaren barneko ezagutza sakona izateko. Zentzu horretan datu, zifra, taula eta estatistika bidez aurkeztutako errealitateari baretik jasotako ikuspegi holistikoa gehitzea ahalbidetzen digu lurralde batean gertatzen diren prozesu eta eraldaketa sozial ugarien inguruan. Metodologia horrek daraman ikerketaren objektu eta subjektuaren arteko erreflexibitatearen handicapa eta egotzi dakiokkeen subjektibitatea leuntze aldera, kapitulu honen zirriborroa Sakanako esperientzian protagonistak izan diren hainbat pertsonekin, ‘arazoaren jabe’ (*the owners of the problem*) izan diren hamar pertsonekin alegia<sup>46</sup>, partekatatu da eta beraien ekarpenak kontuan izan dira azken bertsioa egiterako orduan.

Aurreko kapituluan ikusi dugu nola krisi ekonomikoak soldatapeko 2.075 lanpostuen desagertzea ekarri zuen 2008-2013 bitartean Sakanako bailaran. Grafikoa 7-1-n ikus daitezkeen bezala, langabeziak gora egin zuen 2012ko urte amaiera eta 2013

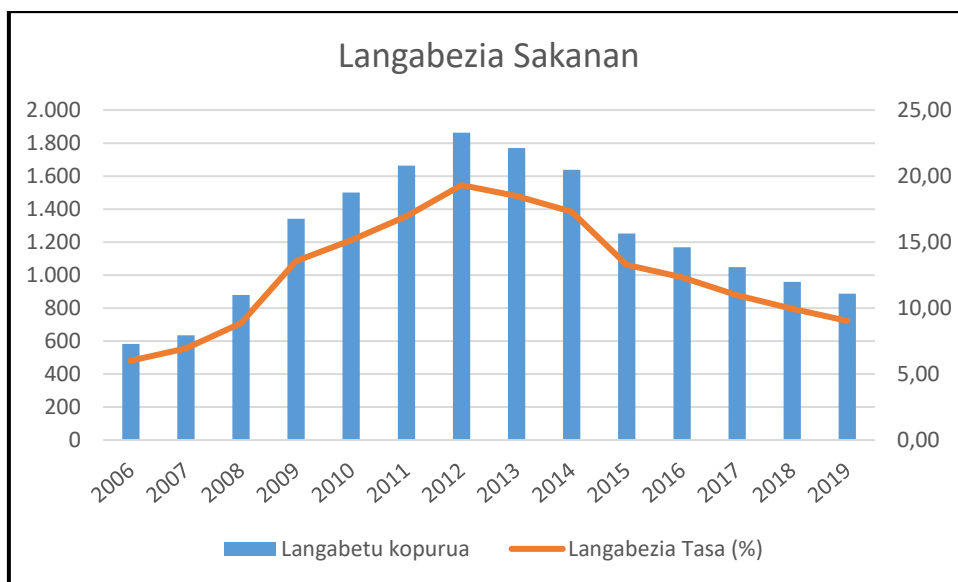
---

<sup>46</sup> Ekarpentak egindako pertsonak honako hauek dira: David Oroz (Sakanako Mankomunitateko lehendakaria), Aitor Karasatorre (Sakanako Mankomunitateko lehendakari ohia), Aitor Larraza (Irurtzungo alkatea), Unai Hualde (Nafarroako Parlamentuko presidentea, Altsasuko alkate ohia eta zinegotzi ohia), Iker Manterola (Sakanako Garapen Agentziako koordinatzailea), Aintzane Iriberrri (Sakanako Garapen Agentziako industria eta energia arloetako arduraduna), Jon Etxeberria (Sakantzen Sarea elkarteko sortzailea) eta Alfredo Alvaro Igoa (Guaixe astekariko kazetaria). Beste bi pertsonekin ere partekatatu da, baina ezin izan dute ekarpenik egin: Jose Julian Garziandia (Sakanako Enpresarien Elkarteko kidea) eta Odei Arregi (Sakanako Garapen Agentziako industria teknikaria).

## 7. Kapituluua. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

hasiera arte. Nafarroako Lansarearen arabera langabetu kopuru altuena 2013ko otsailaren azken lanegunean erregistratu zen. Egun horretan langabetu erregistratuen kopurua 2.021 izan zen, emakumezkoak 1004 eta gizonezkoak 1017, eta langabezia erregistratuaren tasa % 21era igo zen. Langabetu horietako 222 pertsona 25 urteko azpiko gazteak ziren, 989 25 eta 44 urte bitartekoak, eta 810 zaharragoak. Langabetu erregistratuetatik 696 industrian izan zuten azken lanpostua, 1022 zerbitzuetan, 162 eraikuntzan, 37 lehen sektorean eta 104 aurretik ez zuten enplegurik izan. 2007 urtearen amaieratik 2013 otsailera bitartean, langabetu erregistratuen kopurua % 217 hazi zen, 634tik 2021era hain zuzen ere, eta langabezia-tasa % 6,95etik % 20,94ra. Puntu goren horretatik aitzina langabetu erregistratuaren beherakada konstantea izan da, eta 2019 urteko amaieran, koronabirusaren pandemia hasi baino lehen, langabetu kopurua 887 izan da, eta langabezia-tasa % 9,02a.

Grafikoa 7-1. Sakanako langabetu kopuru eta langabezia-tasaren bilakaera 2006-2019.



Iturria: Nafarroako Lansarea-*Servicio Navarro de Empleo*. Nafarroako Estatistika Institutua. Abenduko azken laneguneko langabetu erregistratuak zenbatu dira.

Langabezia altuaren egoera hori urte luzez mantendu zen. Langabezia tasa % 10ko mugaren gainetik bederatzi urtez mantendu izan baitzelako. Denboran luzatu zen larrialdi egoera horrek eta kronifikaturiko egiturazko eta iraupen luzeko langabeziak langile eta familiei zailtasun gordinak ekarri zizkien. Hori guztiaren isla izan zen forma ezberdinak hartu zituen erantzun soziala. Alde batetik, ixtea edo kaleratzeak erabaki zituzten edota nominak ordaintzen ez zituzten enpresetan sindikatuek bultzaturiko grebak (Recind, S.A. enpresan 29 egun, Isphording enpresen 129 egun, Arfe enpresan 59 egun, esate baterako) eta bestelako ekimenak, hala nola, itxialdiak, gose-grebak, itxitako hainbat enpresetan

## 7. Kapituluua. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

makineria husten ez uzteko atarien blokeoak, manifestazioak, elkarretaratzeak, interpelazio eta elkarrizketa dinamikak....

Beste alde batetik, aipatzekoa da esparru sindikaletik haratago, eskualdean sorturiko 'Abian, Sakanan bizi eta lan' elkarteak. Elkartea 2009ko maiatzaren 19an egin zuen bere buruaren aurkezpena eta plataforma horretan gazte, etorkin, lan, emakume, ekologia, langabetu eta bestelako erakundeetan aritzen ziren pertsonak biltzen ziren. Etxarri Aranatzeko egindako aurkezpenean "aldaketa sozialaren alde eta krisia delakoaren aitzakian Euskal Herriko herri sektoreok pairatzen ari garen erasoaldi atzerakoari aurre egiteko" eta "egungo eredu ekonomikoak dakartzan kalteak lehen planoan kokatu, eredu kapitalista patriarkala auzitan jarri eta justuago izan den eredu sozial berri baten alde apustua egiten laguntzeko tresna" bezala definitu zuen bere burua<sup>47</sup>. Elkartea horren xedea arlo sindikaletik haratago egoeraren larritasunari erantzun zion gizarte dinamika plurala sortzea zen, alderdi politiko eta sindikatuak gaindituko zituen eta pentsamendu ezberdinen elkargunea bilakatuko zena. Elkartea horrek enpresetan bi orduko geldialdia deitu zuen 2010eko maiatzaren 21erako eta eskualdeko buruan, Altsasun, manifestazioa egin zuen 2000 pertsona baino gehiago elkartuz<sup>48</sup>. Beste ekimen arrakastatsua izan zen Abian plataformak Iruñean deitu eta egindako manifestazioa 2011ko apirilaren 9an UPN alderdiko Miguel Sanz buru zuen Nafarroako Gobernua eta foru-erakunde publikoak interpelatzeko. Izan ere, plataforma horren ustez, "egoera aztertu ondoren ikusi dugu ez dela kasualitatea hemen ematen ari dena. Eraso integral bat ikusten dugu. Arduradun politikoak, patronala eta banka ados jarri dira ibarra txikitzeko" eta "sakandarrok urteetan izandako borroka grinaren ondorio da gertatzen ari dena; hemen lan baldintzak, eskubideak... borrokatu dira, eta orain ordainarazi nahi dizkigute"<sup>49</sup>. Manifestazio horretan 2000 pertsona inguru batu ziren, eta bertan aipatu zen lehen aldiz eskualdeko hainbat eragile bilduko zituen Larrialdi-Mahaia deitzeko ideia, Sakanan 2011tik aurrera garapen estrategia bati forma emateko abiapuntutzat jo daitekeena aurrerago ikusiko dugun bezala<sup>50</sup>. Aipatu dezagun ere, bailara mailako bi ekimen horiez gain elkartasuneko beste hainbat ekimen xumeagoak ere bideratu zituela elkartea horrek.

---

<sup>47</sup> Horren berri aurkitu daiteke eskualdeko astekaria den Guaixe-n (2009-05-24): <https://guaixe.eus/sakana/1386946636683-herrian-abian-plataformak-bere-burua-aurkeztu-zuen>

<sup>48</sup> Horren berri aurkitu daiteke honako notizietan: Noticias de Navarra egunkarian (2010-05-22): <https://www.noticiasdenavarra.com/economia/2010/05/22/2000-personas-manifiestan-alsasua-futuro-sakana/59654.html>, Guaixe astekarian (2010-05-24): <https://guaixe.eus/sakana/1386947848340-abian-sakanan-lan-eta-bizi-ahal-izateko-konpromisoak-hartzeko-garaia-da> eta Berria egunkarian (2010-05-21): <https://www.berria.eus/albisteak/41290/sakanako-mobilizazio-eguna-oso-arrakastatsua-izan-da-da-antolatzaileen-arabera.htm>

<sup>49</sup> Horren berri Guaixe astekarian (2010-03-10): <https://guaixe.eus/sakana/1386948560716-abianek-irunean-manifestazioa-deitu-du>

<sup>50</sup> Ikus Noticias de Navarra egunkarian (2011-04-10): <https://www.noticiasdenavarra.com/economia/2011/04/10/dramatica-situacion-sakana/143208.html> eta Guaixe astekarian (2011-04-11): <https://guaixe.eus/sakana/1386948659622-sakanaren-aldeko-2000-ahots>

Deskribatutako ingurune horretan eman ziren Sakanako garapen estrategia eta esperientziaren definizio eta gauzatze prozesuaren lehen pausuak. Jarraian datozen ataletan hamaika urtez mamitu den ibilbide horren azalpena egingo dugu, hiru fase kronologikoetan banatuz: i) bide-orriaren definizioaren inguruko adostasun eta legitimazio prozesua; ii) garapenerako arkitekturaren eraikuntza edo bide-orriaren gauzapena; eta iii) garapen ekonomikoa sustatzeko lan-ildoen gauzapena eta lehen emaitzak.

### **7.1. Garapen estrategiarako bide-orriaren definizioaren inguruko adostasun eta legitimazio prozesua**

Krisiaren ondorio sozial eta laboralei gizartearen erantzunak eta eskualdeko eragile instituzional, politiko, sindikal, sozial eta enpresarialen kezka eta ardurak definitzen zuten testuingurua. Aldarrikapenaz eta presio sozialaz gain, beharrezkoa zen soluzio bideen planoan pausuak aurreratzea. 2011ko apirilaren 9ko Iruñeko manifestazioan zabalduko Larrialdi-Mahaiaren proposamena ‘Abian, Sakanan bizi eta lan’ elkarteak lantzen eta definitzen joan zen hurrengo hilabeteetan, bere osaketa eta funtzionamenduari buruzko irizpideak definituz. Azkenean Larrialdi Mahaiaren lehen bilera 2011ko ekainaren 28an egin zen Sakanako Mankomunitatearen Lakuntzako egoitzan eta bertara Sakanako hainbat eragile gonbidatu zituzten: alderdi politiko eta udaletako kandidatura independenteak; Mankomunitatea; Cederna-Garalur garapenerako elkarteak; Sakanako Enpresarien Elkarteak (SEE-AES); sindikatuak; dendarien eta turismoko elkarte profesionalak; Nafarroako Enplegu Zerbitzua; Oinarrizko Gizarte Zerbitzua; eta emakume, gazteria, jubilatu eta bestelako arloetako gizarte-elkarte eta mugimenduak.

Bilerarako gonbidatuei bidalitako gutunean argi adierazi zen asmoa eta helburua: “uste dugu egoera honi irtenbideak proposatzeko eta gauzatzeko garaia iritsi dela, eta guztion artean urratsak eman nahi ditugu norabide horretan. Hori dela eta, Sakanako eragileak bilduko dituen bilera batera gonbidatzen zaituztegu, krisiari aurre egiteko ‘mahaia’ osatzeari begira. Mahai honen helburua, egoerari aurre egiteko hausnarketak eta proposamenak bideratzea da, beti ere modu irekian eta positiboan, adostasunak bilatzen eta jarrera eraikitzaileaz”. Eraginkortasunagatik lehen bilera horretarako egoeraren diagnostikoa eta proposamenak idatziz ekartzea eskatu zen. Gainera, mahaiaren funtzionamendua eta ezaugarriak definitzen zituen protokolo zirriborro bat zabaldu zen gonbidapen-gutunarekin batera, lehen bileran eztabaidatu eta balizko aldaketak barneratu eta gero adosteko.

Lehen bileran parte hartu zuten eragileak honakoak izan ziren: Arakilgo Talde Independienteak, Bildu (Altsasu), Bildu (Etxarri-Aranatz), Bildu (Olazti), Bildu (Uharteko-Arakil), Bildu (Urdaibai), Ezker Abertzalea, IU (Altsasu), Lakuntzako Udala, Nafarroa-BAI (Altsasu), Urdaingoak Elkarturik Aurrera, ELA, LAB, Sakanako Enpresarien



Elkartea (SEE), Altsasu-Olazti-Ziordiko Oinarrizko Gizarte Zerbitzuak, Etxarriko Oinarrizko Gizarte Zerbitzuak, Irurtzongo Oinarrizko Gizarte Zerbitzuak, Nafarroako Enplegu Zerbitzua (Altsasu), erretretadunen Sasoia Elkartea eta Abian Sakana elkartea. Deialdiarekin bat egin baino bilerara gerturatu ezin izan zirenak honakoak izan ziren: Nafarroa-BAI (Irurtzun), PP (Altsasu), Cederna-Garalur eta Sakanako Mankomunitatea.

Bileran onartu egin zen proposaturiko lan-metodologia eta horren arabera, “Sakanan bizi dugun krisiari aurre egiteko Sakanako eragile sozio-ekonomikoen hausnarketarako marko egonkorra osatzea, beti ere irtenbideak proposatzeari begira”. Bestalde, Larrialdi-Mahaia bi planotan antolatuko zen: alde batetik, lau hilabetero bilduko zen batzar irekia, ahalik eta ahots gehienek ekarpenak jasotzeko, non Sakanako eragile sozio-ekonomikoen partaidetza egonkorraz gain bestelako eragile eta pertsona interesatu orori irekia izango zen. Beste aldetik, larrialdi mahai operatiboa deiturikoa, non eragile sozio-ekonomikoak soilik eseriko ziren, hau da, alderdiak, mankomunitatea/udalak, sindikatuak eta enpresarien elkargoak. Mahai operatibo horretan proposamen zehatzak lantzea bilatzen zen. Bi plano horien arteko koordinazioa eta bi norabideko informazio trukaketa zaintzea erabaki zen. Horretaz gain, funtzionamendurako lau irizpide finkatu ziren: irekitasuna, hau da, mahaiaren parte-hartzeko aukera edonork izango zuela; publikotasuna, hau da, mahaiaren emaitzak publiko egingo zirela; jarrera positiboa eta eraikitzailea, hau da, atzera begirako eta erruak besteengan jartzeko jokabideak baztertzeko eskatzen zen etorkizuneko irtenbideei buruzko eztabaidan zentratzeko; eta adostasun zabalak bilatzea, hau da, gehiengo eta gutxiengoaren irizpideen gainetik ahalik eta eragile gehienek artean adostutako jarduera-ildoak definitzea. Irizpide horiek eta beraien kudeaketa partaideen artean garrantzitsua izan ziren lortutako arrakastarako, aurrerago ikusiko dugun moduan, eta denboran zehar jalki den gobernantza eredian errotuta geratu dira.

Lehen bileran atera ziren beste aipamen batzuk izan ziren 1999-2003 legegintzaldiko Garapenerako Kontsortzioaren ideia berreskuratzea; Nafarroako Gobernuari “premiatzeko berrindustrializazio eremu” aitortzea; diagnostikoan eta proposamenetan genero ikuspegia barneratzearen beharra; eragile politiko eta sindikal guztiak mahai berdinarekin inguruan esertzeko esfortzu berezia egitea; eta Mankomunitatea dinamizatzaile gisa erabiltzea. Azken erabakiak izan ziren uztailaren 11rako Mahai Operatiboaren lehen bilera deitzea eta ordura arte azaldu ez ziren alderdi politiko, sindikatu eta enpresariei berriro deia luzatzea.

Larrialdi-Mahaiaren bilakaera adierazten jarraitu baino lehen egokia da eragile nagusiei buruzko hainbat erreferentzia egitea eta prozesu hori guztia gurutzatzen zuten gatazkako ardatzei erreparatzea. Arlo instituzional eta politikoan Mahaiaren lehen bilerarako udalen eta Sakanako Mankomunitatearen karguak berrituta zeuden, 2011ko maiatzaren 22an izandako hauteskundeak eta gero. Ñabardura batekin, Arbizu, Iturmendi eta Lakuntzan udal-hauteskundeak ez ziren egin hautagaitzarik ez zegoelako, eta 2011ko azaroaren 20an egin ziren. Bi deialdietako emaitzak batuta, 7.1. Taulan jasotzen direnak, Bildu koalizioak nagusitasun osoa erakutsi zuen, boto baliadunen % 44,66a jaso baitzuen,

## 7. Kapituluua. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

eta zinegotzi karguen % 54a. Bere atzetik Nafarroa Bai (NA-BAI) koalizioak botoen % 19,61 eskuratu zuen eta 18 eserleku udaletxeetan. Hirugarren alderdia Partido Socialista de Navarra (PSN) izan zen, botoen % 7,28rekin eta 5 eserlekurekin.

Taula 7-1. 2011 urteko Udal Hauteskundearen emaitzak Sakana eskualdean.

<b>Alderdia edo kandidatura</b>	<b>Botoak</b>	<b>Botoen batez bestekoa.</b>	<b>Zinegotzi kopurua</b>
BILDU	4.490	44,66%	65
NA-BAI	1.971	19,61%	18
PSN	732	7,28%	5
PP	683	6,79%	5
UPN	441	4,39%	3
Arakilgo Talde Independientea	291	2,89%	4
Ezker Batua	273	2,72%	1
Urdiaingoak Elkaturik Aurrera	147	1,46%	3
Askogain (Ergoiena)	142	1,41%	4
Batzaramendi (Ergoiena)	114	1,13%	3
Amorro (Irañeta)	55	0,55%	5
Batzalarre (Arruazu)	48	0,48%	5

Iturria: Espainiako Gobernuaren Barne Ministeritza.

Udalerritara Bilduk lehen indarra izatea eta alkatetzak 9 udalerritan lortu zituen: Altsasu, Arbizu, Bakaiku, Etxarri Aranatz, Iturmendi, Lakuntza, Olazti, Uhartea Arakil eta Urdiainen. Independentek 4 udalerritan izan ziren nagusi: Arakil, Arruazu, Ergoiena eta Irañetan. NA-BAI bi udalerritan: Irurtzun eta Ziordia.

Sakanako Mankomunitateari dagokionez, bere osaketa horrela banatu zen 2011-2015 legegaldian: Bilduk 15, NA-BAIk 6; Independentek 5; PSNk 1; UPNk 1; Ezker Batuak 1. Orotara 29 eserleku. Esan beharra dago legegaldi gehienetan errespetatu izan dela bailarako udaletan presentzia duten alderdi politiko guztiek Mankomunitatearen ordezkari izatearen idatzi gabeko araua. Arau edo praktika horrek garapenerako gobernantza eredu inklusiboa izaten lagundu du, baita legitimatze prozesuak zabaltzen ere.

Sindikatuari dagokionez, 2011ko irailean hauteskunde sindikaletan hautatutako ordezkari honela banatu zen: LAB 76; ELA 75; CCOO 28; UGT 28; ESK 2; beste sindikatuak 4; eta sindikaturik gabeko ordezkariak 3. Guztira 214 ordezkari<sup>51</sup>.

<sup>51</sup> Guaixe astekaria, 2011-09-21: <https://guaixe.eus/sakana/1386949037215-lab-ibarreko-lehen-indarra>

Enpresarien aldetik, 2011 urtean, Sakana mailako elkarte bakarra Sakanako Enpresarien Elkarte (SEE) zen. Gerora eskualdeko beste elkarte batzuk sortu dira merkataritzaren arloan (2014 urtean sortutako Sakanako dendari, ostalari eta zerbitzuen elkarte) eta turismoaren arloan (2014 urtean landa etxeen elkarte izatetik turismoko beste eragileak biltzeko eraldaketa egin zuen Bidelagun turismo elkarteak). SEE 1994 urtean sortu zen, Sakanako zenbait enpresaburuk bultzatuta eta Cederna-Garalurren laguntzarekin. Lehiakortasuna hobetzera begira, helburua enpresa ehunean sortzen ziren arazoei konponbidea eta laguntza ematea izan da arlo guztietan. Funtsezko bi jarduerarantz izan ditu: bata, enpresa-kudeaketako zerbitzuei dagokiona, non informazio, prestakuntza eta aholkularitza zerbitzuak eskaintzen eta ekimenak antolatzen diren hainbat esparrutan (enpresaren gizarte erantzukizuna, diru-laguntzak, laneko arriskuen prebentzioa, Datuak Babesteko Lege Organikoa, jardunaldiak, enpresetarako bisitak, enpresa-informazioaren zerbitzua, buletina...); eta bestea, Sakanako garapen- eta enpresa-inguruneari dagokiona, non erakundeekiko harremanak eta erakundearen ordezkartza kokatzen den. Gaur egun, 100 bat enpresa biltzen ditu elkarteak, gehienak industria sektorekoak eta tartean eskualdeko dinamikoenak eta handienak. Bestalde, Nafarroako Enpresarien Konfederazioko (CEN) eta Cederna-Garalur elkarteko kidea da.

Eragile nagusien gaintiko begirada honekin amaitzeko, Cederna-Garalur aipatuko dugu. Europako LEADER programako diru-laguntzak Nafarroako mendialdean kudeatzeko sortu zen elkarte hau 1991 urtean. Elkarte horrek Sakanako haranean Zerbitzu Zentroa izan du Arbizun, eta bertako enplegu eta garapen agenteek hainbat esparruetan eskaintzen dituzte zerbitzuak, hala nola, LEADER programaren baitan Tokiko Ekintza-Taldearen<sup>52</sup> strategiaren definizioa, eta proiektuen kudeaketa tekniko eta finantza-kudeaketa; tokiko foroen koordinazioa, ordezkartza lurraldeetako kudeaketa-foroetan, eskualde-mailako proiektu berritzaileen kudeaketa; ekintzailtza sendotzeko aholkularitza zerbitzuak; turismo-establezimenduetan kalitate-planak ezartzeko aholkularitza; eta eraikinetan eta instalazioetan energia-kontsumoa kontrolatzeko eta energia-eragimena hobetzeko informazioa eta aholkularitza.

Lehen fase honetako ibilbidearen konplexutasuna eta zailtasuna ulertzeko mahairatu beharra daude eragileen artean eta eskualdeko gizartean bizi ziren tentsio eta gatazka ardatz nagusiak. Gatazka ardatz batzuk berezkoak dira, hala nola, alderdi politikoaren artean ematen den lehia eta sindikatu eta enpresarien arteko dialektika kontraesankorra lan-harremanen baitan. Ikusi dugun bezala indar korrelazioa alderdi abertzaleen aldekoa zen erabat, eta horrek kontraste erabatekoa erakusten zuen

---

<sup>52</sup> Tokiko Ekintza-Taldeak eskualde mailan Europako LEADER programa kudeatzeko sortutako elkarteak dira. Eskualdeko sare sozioekonomikoaren adierazgarri diren eragile publikoak (udalak eta mankomunitateak) eta pribatuak (gazte taldeak, emakumeen elkarteak, enpresa elkarteak, sindikatuak, etab.) biltzen dira elkarte horietan. Beraien eginkizuna da landa garapeneko Europako strategiak aplikatzea, eta horretarako eskualdeko programak diseinatu, abian jarri eta kudeatzen dituzte, kolektibo sozial, ekonomiko eta instituzionalen artean adostuak direnak. Nafarroa Garaian lau Tokiko Ekintza-Talde daude: mendialdeko Cederna-Garalur elkarte, Erriberako EDER Partzuergoa, Lizarraldeko TEDER elkarte eta Tafallaldeko Erdialdeko Garapen Partzuergoa.

## 7. Kapituluua. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

Nafarroako erakunde publikoetan islatzen zen korrelazioarekin. 2011ko udal-hauteskundeekin batera Nafarroako Parlamentua aukeratu zen eta emaitzek Unión del Pueblo Navarro (UPN) jarri zuten lehen indar 19 parlamentariekin, jarraian Partido Socialista de Navarra (PSN) 9 parlamentariekin, Nafarroa-Bai (NA-BAI) 8rekin, Bildu 7rekin, Partido Popular (PP) 4rekin eta, azkenik, Izquierda-Ezkerra (I-E) 3rekin. 50 eserlekuko legebiltzarrean UPNk eta PSNk akordioa sinatu zuten, eta UPNko buru zen Yolanda Barcina izendatu zuten lehendakari, baita koalizioko gobernu oso ere. Gobernu hori zartatu egin zen 2012ko ekainaren 15ean lehendakariak PSNko lehen lehendakariorde eta idazkari nagusia, Roberto Jiménez, kargutik kendu zuenean. Orduetik UPNk bakarrik gobernatu zuen.

Argi ikusten den moduan mapa politikoak erabateko kontrastea erakusten zuen: Sakanako erakunde publikoetan gehiengo indar euskal abertzaleak eta ezkertiarak zuten bitartean, Nafarroa Garaiko erakundeetan eskuineko indar erregionalistak eta estatu mailakoak nagusitu ziren. Mapa politiko horien arteko kontraste ideologikoa hainbat eskalatako erakundeen arteko tentsio eta gatazka iturri zen, hau da, eskualdeko udal eta mankomunitatearen eta Nafarroako Gobernuaren arteko harremanak tirabira askokoak eta liskartsuak izatea ez zen salbuespenekoa. Egoera horrek eskualdeko eta herrialdeko erakunde publikoen arteko kolaborazioa eta eskala anitzeko gobernantza eredu emankorra eraikitzea zaildu egiten zuen.

Eskala ezberdineko erakundeen arteko tenkatasun hori haraneko alderdi politikoekin bitartez transmititzen zen, baina ez soilik, sindikatuengan, enpresariengan eta gizartean oro har bere arrastoa uzten baitzuen. Horren isla da Nafarroako Gobernuarekiko eskualdeko gizartean hedatuta zegoen jarrera ezkorra, dialektika ideologikoa haratago zihoana eta utzikieriaz gain, haranaren garapen aukeren aurkako berariazko strategiaren existentzia baieztatzen zuena. "Nafarroako Gobernuarekin haserrealdia nabarmena da bailarari dagokionez hartu duen erabakiengatik. Pertsona hauen ustez, eskualde hau baztertu egiten da Nafarroako beste eskualde batzuen alde, izan ere azken hauek elektoralki irabazi handiagoak ematen baitiete. Horrela, adibidez, zerbitzu berdina Erriberan askoz lehenago jarriko dute Sakanan baino" jasotzen da esate baterako ikerketa parte-hartzailearen bitartez tokiko garapen aukerei buruzko egindako diagnostiko batean (Sakanako Garapen Partzuergoa, 2004: 67.or.). Laguntza eskasia hori eskualdeko degradazioa sustatzea helburu zuen proiektu planifikatu baten ondorio zela uste zen. Izan ere, garaiko Nafarroako Gobernuaren sostengatzen zuten alderdi politikoentzat eskualde horrek ez omen zuen hauteskunde-errentagarritasunik, konposizio ideologiko eta politikoagatik. Horrelako jarrerak jendearen oroimenean iraganen gertatutako hainbat pasadizoez egindako interpretazioekin lotuta zeuden. Esaterako, trenbiderako bagoiak ekoizten dituen Beasaineko CAF enpresak Sakanan ireki asmo zuen lantegia Castejonera desbideratua izan omen zen Nafarroako Gobernuaren presioagatik. Kexa horren adierazgarria da, esaterako, 2007-2011 bitartean Altsasuko alkatea izandako Unai Hualde-ren (NA-BAI) honako hitz hauek: "Esto es consecuencia de años de desatención hacia esta zona por parte del Gobierno de Navarra. Hay una estrategia definida desde 2004 que hemos denunciado reiteradamente y que se ha desarrollado a través de planes

territoriales. Esta estrategia apuesta por la Cuenca de Pamplona y el Eje del Ebro como polos de desarrollo para Navarra; y las inversiones van encaminadas en esa línea. Nuestra percepción es que con esa apuesta a nuestra zona se la ha abandonado a su suerte a la hora de ubicar proyectos de inversión empresarial, desaprovechando el gran potencial con el que cuenta"<sup>53</sup>.

Aitzitik, kontrako planoan, beste eragile politiko, sindikal eta enpresarial batzuek eta gizarteko beste sektore batzuen artean hedatua zegoen ustea eta argumentua zen eskualde kanpoko enpresariak ez zutela bertan inbertsioak egiteko asmoa haranean sindikatu eta alderdi politiko abertzaleek sortzen zuten giro gatazkatsua eta irudi kaskarragatik. Ohikoa zen, esaterako, Nafarroako Lehendakariak berak alderdi eta sindikatu nazionalistei leporatzea ibarreko ehunka familiaren etorkizuna arriskuan jartzen ari zirela edota sindikatu abertzaleei leporatzea enpresa batzuen bideragarritasuna zalantzan jartzen zutela, politika independentista egiteko interes handiagoa omen zutelako langileen etorkizuna defendatzeko baino<sup>54</sup>. Gainera, ezkerreko indar politiko eta sindikatuei enpresarietako irudi sozial negatiboa zabaldu izana kritikatu ohi zitzairen. Azkenik, enpresari batzuen artean zabaldua zegoen beste pertzepzio eta argudio ildo bat enpresen eskakizun eta beharren aurrean eskualdeko udalen kudeaketa traketsari buruzkoa zen. Azken argudio horren kontrapartea eskakizun horietako udal batzuen zuhertasunezko jarrera kontserbadorea zen, iraganean izandako enpresa batzuen gehiegikerietan oinarrituta zegoena. Zentzu horretan, 2011 urtean SEEak eskualdeko 150 enpresen artean egindako inkestaren ondorio nagusiak izan ziren % 89ak uste zuela tokiko erakundeek gutxi edo batere ez ziotela laguntzen enpresa-munduari, eta garai hartako enpresa-talde bat ez litzatekeela prest egongo eskualdean berriz inbertitzeko, giro sozial eta politikoak zalantzak sortzen omen zituelako inbertsio erabakiak hartzerako orduan<sup>55</sup>.

Horretaz gain, badago beste ardatz gatazkatsu bat garapenari buruzko kontzeptualizazioari dagokiona. Alde batetik, desarrollismoarekin identifikatu daitekeena, edozein azpiegitura eta inbertsioa era akritikoan positibotzat jotzen duena garapenaren bultzadarako ingurumenean eta gizartean sor ditzakeen efektuak bigarren mailara gutxietsiz. Beste batetik, garapena modu postdesarrollistan ikusten duena, ingurumenaren babesa lehenetsiz eta industriarekiko zein azpiegitura hedakorren aurka posizionatuz. Aipatutako ardatz hori Sakanaren historian suertatu diren hainbat azpiegituren inguruko gatazkatan antzeman daiteke argi eta garbi, adibidez, ibarra

---

<sup>53</sup> Diario de Navarra (2011-04-11): [https://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/zona\\_norte\\_occidental/empresarios\\_barranca\\_piden\\_mejorar\\_clima\\_social\\_para\\_atraer\\_inversiones.html](https://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/zona_norte_occidental/empresarios_barranca_piden_mejorar_clima_social_para_atraer_inversiones.html)

<sup>54</sup> Diario de Navarra (2010-02-25) [https://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/mas\\_navarra/barcina\\_acusa\\_los\\_nacionalistas\\_poner\\_pel\\_igro\\_futuro\\_barranca.html](https://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/mas_navarra/barcina_acusa_los_nacionalistas_poner_pel_igro_futuro_barranca.html)

<sup>55</sup> Diario de Navarra (2011-04-11): [https://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/zona\\_norte\\_occidental/empresarios\\_barranca\\_piden\\_mejorar\\_clima\\_social\\_para\\_atraer\\_inversiones.html](https://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/zona_norte_occidental/empresarios_barranca_piden_mejorar_clima_social_para_atraer_inversiones.html)

## 7. Kapituluua. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

gurutzatzen duen A-10 autobidea, Altsasu eta Urdiaineko landa-lurretan proiektatua zegoen 937.697 m<sup>2</sup> azalerako Zangitu makropoligonoa<sup>56</sup>, Olaztiko Cementos Portland enpresan hondakinak errautseko egitasmoa balorizazio energetikoaren eufemismoaren aitzakiaz<sup>57</sup>, edota bailara zeharkatzen duten Abiadura Handiko Trena egitasmoa eta Itsaso eta Deikaztelu arteko goi tentsioko argindar linea<sup>58</sup>.

Amaitzeko, horri guztiari gehitu behar zaizkio enpresa zehatzetan gertatzen ziren lan gatazkak lan baldintzen hobekuntzari edota enpleguaren mantenuari lotutakoak; baita sindikatuen artean sortzen ziren tentsioak, bai negoziaketa kolektiboari buruzko estrategia ezberdintasunak, euskal lan-harreman markoarekiko postura ezberdinak edo arrazoi ideologikoak medio. Ahaztu gabe udal batzuen artean ere gatazkak suertatzen zirela, eta batzuetan harremanak katramilatu egiten zirela, lokalismozko jarrerak edota interes kontrajarriak hauspotuta.

Aurreko digresioaren arrazoia da Larrialdi Mahaia urte luzeetan sedimentatzen joan den tentsiozko egoera batean sortu zela, non alderdi, erakunde publiko, sindikatu eta enpresarien artean eta baitan burutzen ziren hainbat gatazka-ardatzak zailtzen zuten adostasuna lortzea. Izan ere, gatazka politiko ideologikoak eremu sinbolikora ere hedatu ohi ziren, eta arriskua zegoen talde bakoitzak tokiko ekonomiarako eredu egokiena zenaren inguruko bere irudikapenak ezartzen saiatzea. Antzeman daitekeen bezala, urteetan elikatutako posizio kontrajarrien arteko kexen espirala, ardatz diskurtsiboen erreproduzio etengabea eta posizioen zurruntasuna bere horretan jarraitzeko arriskua eta probabilitatea handia zen. Hori dela eta, agertoki gatazkatsu horretan egin beharreko zeregina gehiago zuen eraikuntza soziopolitikoarena, garapenerako diagnostiko eta jarduera ildoen strategiaren marrazketa arrazional, objektibo eta zientifikoarena baino. Garapen egitasmo baterako oinarrien eraikuntza soziopolitikoaren bezala definitu daiteke prozesu hori. Behin gutxienezko adostasunak ehundu eta nahikoa legitimitate edo zilegitasun eskuratuta, eraikuntza prozesu horrek autonomia gradu batekin sendotzen joan zitekeen eta garapen estrategiako oinarriak ezarri. Modu horretan, beste maila goreneko joko zelaia eraikiko zuen, non deskribatu den elkarrenganako kexen espirala behin gaitzuta, beste baldintza egokiagotan garapeneraren izaera soziopolitikoaren aniztasuna aberasgarri izango zen garapen estrategiaren definizio eta gauzapenerako ariketa eraikitzailean.

Larrialdi-Mahai operatiboan bildu ziren eragile gehienak jakitun ziren adostasuna lortzearen zailtasunaz, eta jarrera ezkorra agerikoa zen mahaiaren dinamizatzaileekin

---

<sup>56</sup> Diario de Navarra egunkarian (2012.01.12) kasu honi buruzko kronologia laburtua aurki daiteke: [https://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/zona\\_norte\\_occidental/la\\_falta\\_demanda\\_paraliza\\_poligono\\_urdiain\\_alsasua\\_67565\\_1009.html](https://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/zona_norte_occidental/la_falta_demanda_paraliza_poligono_urdiain_alsasua_67565_1009.html)

<sup>57</sup> Sustrai Erakuntza Fundazioaren esteka honetan kasuari buruzko kronologia laburtua aurki daiteke: <https://fundacionsustrai.org/enlaces-recomendados-sobre-la-incineracion-de-residuos-en-cementos-portland-de-olazti/>

<sup>58</sup> Sustrai Erakuntza Fundazioaren esteka honetan kasuari buruzko informazioa aurki daiteke <https://fundacionsustrai.org/category/linea-alta-tension/>

izandako elkarriketetan. Mahai operatiboaren lehen bileran 2011ko uztailaren 21ean egin zen eta bertaratutako eragileak Bildu, NA-BAI, PSN eta Izquierda Unida (IU) alderdiak, Arakilgo Independienteak eta Urdiaingoak Elkaturik Aurrera herri-kandidaturak, ELA, LAB eta UGT sindikatuak eta SEE elkarteak izan ziren. Lehen bileran funtzionamendu irizpideak berretsi egin ziren eta dinamizazio pertsonak onartu ziren. Bigarren bileran azaroaren 3an izan zen eta bitartean ekarpenak jaso ziren SEE, EAJ, Bildu, Izquierda Unida, LAB eta Altsasuko Bilgune Feministaren aldetik. Ekarpenak jasota diagnostiko eta jarduera-ildoak buruzko proposamenaren zirriborroa aurkeztu zen. Bigarren bilera horretan PSN ez zen azaldu, eta lehen aldiz UPN eta PPko ordezkariak egon ziren. Bertan bildutako guztiek bere oniritzia azaldu zieten aurkeztutako proposamen zirriborroari, sartutako hainbat aldatetara eta bertan jasotzen ziren jarduerak-ildoak. Hala ere, bi astetako tartea utzi zen UPN eta PP alderdietako ordezkariak behar zituzten barne kontsultak egiteko eta txostenari buruzko azken erabakia hartzeko. Azaroaren 16an egindako hirugarren bileran, UPNko ordezkaria ez zen azaldu, dinamizatzaileari adierazitakoaren arabera Nafarroa mailako alderdiaren egituratik ez ziotelako utzi, eta PP alderdiko ordezkaria aurreko bilerako jarrerari txilinbuelta emanaz dokumentuan Sakanako krisiaren eta langabeziaren errua alderdi eta sindikatu abertzaleei egozteko eskatu zuen. Gainerako partaideek erantzun zuten eskaera hura adostutako funtzionamendu irizpideen aurkakoa zela, adostasuna bilatzearren eta jarrera eraikitzailearen aurkakoa zela, eta ez zuten onartu. Bilera horretan “Diagnostiko eta jarduera ildoetarako laburpen txostena” izeneko txosten adostua onartuta geratu zen. Azaroaren 25ean bere edukia prentsaren aurrean publiko egin zen<sup>59</sup> eta prozesuarekin amaitzeko Larrialdi-Mahaiaren batzar irekia egin zen adostutako proposamenaren eta Nafarroako Parlamentuko taldeekin eta Nafarroako Gobernuarekin izandako harremanen eta beste gestio batzuen berri emateko, eta aurrera begirako pausuak definitzeko.

Jarraian azalduko dugun dokumentu horretako edukiak positiboki baloratu zituzten Larrialdi Mahaiaren parte hartu zuten eragile guztiek, nahiz eta gero batzuek bere oniritzi formala ez adierazi. Proposamena sinatu zuten eragileak Bildu, Nafarroa-Bai eta Izquierda Unida alderdiak, Arakilgo Independienteak eta Urdiaingoak Elkaturik Aurrera herri kandidaturak, eta ELA, LAB, UGT eta EHNE sindikatuak izan ziren. Sakanako Enpresarien Elkarteak (SEE) formalki ez zen atxiki, nahiz eta aurkezpen agerraldian azaldu; izan ere, 2012ko bere Kudeaketa Memorian adierazi bezala “dokumentu horren edukiaren alde badago ere, ez zen atxiki, partaidetza politiko, sindikal eta ekonomiko-sozial pluralagoa izatearen zain” (AES, 2012: 6. or.).

Adostutako dokumentuak, “Diagnostiko eta jarduera ildoetarako laburpen txostena” izenekoak, sarrera labur baten ondoren bi zati ditu: alde batetik, diagnostiko xume bat, eta beste aldetik, sei jarduerak-ildo biltzen dituen bide-orria. Sarreran aipatzen da Larrialdi Mahaiak bere gain hartu zuela “Sakana pairatzen ari den krisi ekonomikoari aurre egiteko zeregina” eta xedea izan zela “ibarreko ekoizpen-ehuna biziberritzeko eta

---

<sup>59</sup> Guaixe astekaria (2011-11-25): <https://guaixe.eus/sakana/1386949234772-sakanako-mahaiak-diagnostiko-eta-jarduera-ildoetarako-laburpen-txostena-egin-du>

## 7. Kapituluua. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

gizarte ongizatea hobetzeko proposamen zehatz batzuen inguruan adostasuna lortzea”. Ezberdinen arteko adostasuna aintzat hartzen du: “nahiz eta gure artean desberdintasunak egon, bat egin dugu zeregin horretan, denok defendatzen baitugu ibarrean bizi eta lan egiteko eskubidea eta bertako garapen ekonomikoa bilatzen dugu”; eta adostasun hura zabaltzeko eta sendotzeko deia egiten zuen: “Dokumentu irekia da eta, beraz, ekarpenak egin dakizkioke. Bestalde, eragile politiko, sozial, instituzional eta kulturalen arteko elkarlanerako dokumentua izan nahi du”.

Irudia 7-1. Larrialdi Mahaiak adostutako proposamenaren aurkezpena. 2011-11-25.



Iturria: Guaixe astekaria (2011-11-25). Aurkezpenean, eserita, ezkerretik eskuinera: Txiki Iriarte (Irurtzongo alkatea, NaBai), Ainara Aiestaran (Uharteko Arakilgo zinegotzia, Bildu), Aitor Karasatorre (Mankomunitateko presidentea), Ruben Goñi (Arakilgo alkatea, independentea), Patricia Fernandez (Olaztiko zinegotzia, Bildu), Gorka Vierge (ELA) eta David Medina (UGT). Zutik: Mikel Azkargorta (Olaztiko zinegotzia, Bildu), Unai Hualde (Altsasu zinegotzia, NaBai), Carlos Ginea (LAB), Jose Ignacio Bakaikoa (Etxarriko alkatea, Bildu), Arturo Carreño (Altsasuko zinegotzia, IU), Begoña Arre (Abian), Cristina Irisarri (SEE) eta Alizia Izko (Arakilgo zinegotzia, independentea).

Diagnostikoa deituriko lehen atalean, oso ideia ximpleak eta objektiboak eskaintzen ziren egoeraren larritasunari eta berau okertzeko aurreikuspenei buruzkoak. Bestalde, eskualdeko eta erkidegoko erakunde publikoek modu saiatuagoan eta eraginkorragoan egoerari aurre egin ziezaioketen ustea plazaratzen zuten. Azpimarratzekoa da krisiaren eragin larriagoaren arrazoi eta ardurei buruzko hausnarketarik ez dela azaltzen dokumentuan eta horrek adostasuna erraztu zuela. Enpresen itxieraren, deslokalizazioaren, langileen kaleratzearen, inbertsio gabezien edo



beste edozein faktoreen inguruan eztabaidatzera jo izan balu Larrialdi-Mahaiak, arestian aipatu ditugun gatazka eta tentsio-ardatzak azaleratu egingo lituzkeen. Hau da, diagnostikoaren eta hausnarketaren sakontasuna adostasunaren kalterako izango zatekeen. Nahia zen adieraztea egoera larria zela, okerrera egin zezakeela eta denok gehiago egin genezakeela aurrera egiteko. Mamia bigarren zatia zegoen. Propositiboa izatean zegoen gakoa, adostasunak lortzera aurrera begiratzea alegia, eta ez tematzea atzera begirako diagnostiko zorrotzean, eztabaida horrek eragile bakoitza bere posizioan gotortzea ekar zezakeelako. Bere xinpletasuna agerian uzteko diagnostikoaren atala osorik erreproduzitu dugu jarraian:

### **“DIAGNOSTIKOA:**

“Sakana bailarako egoera sozio-ekonomikoa jarraian biltzen ditugun ezaugarri nagusien bitartez adieraz daitekeela uste dugu:

- Ekonomia krisiak larri eragin du gure bailaran, gure sare industrialaren zati esanguratsua suntsituz batez ere (adibide gisa, hor ditugu DINESCON, RECINDSA, HISPORDING ISPANIA, GAMESA eta ARFE bezalako enpresa ertainen itxiera edota jarduera Sakanatik kanporatzearen isladapena). Hondatze hau arlo ekonomiko guztietara hedatu da eta Nafarroako langabezi tasa altuena sortu du, %20 inguruan kokatzen den eta probintziako batz bestekoa bikoizten duen tasa alegia. Langabetu hauen %35a 44 urtetik gorako adinekoak dira eta %55a emakumeak.
- Krisi latzean hiru urte daramagu eta aurreikuspenek diote hau ez dela epe laburrean ez ertainean konponduko. Lanpostuen deuseztatze fasea amaitu ez izana eta datozen hilabeteetan langabeziak gora egitea da uste nagusia.
- 2008 urteaz geroztik, Sakanak bere ehun industrialaren %15a galdu du itxiera eta lekualdatzeen ondorio gisa. Bailarako egitura industrial nabarmenki lotua dago metalurgia, automobilgintza eta tresneria bezalako arloetara, hemengo enpresen erdia baino gehiago jarduera hauetan aritzen baita. Arlo hauek heldutzat jotzen dira, eskaria egonkortua dutelako eta maila teknologiko ertain-baxukoak direlako. Hori dela eta, kanpoko mehatxuei aurre egin behar diete, hala nola, inguruneko krisiaren iraute edo okertzeari, edota hazten ari diren herrialdeen lehiari. Gainera, industri ehunaren narriadura beste esparru ekonomikoetara zabaltzen da: merkataritzara, ostalaritzara, elikadura alorrera ...
- Krisi ekonomikoaren sakontasun eta iraupen luzearen ondorioz, langabezi diru-laguntzak jasotzeari utzi dieten familien kopuruak gora egin du. Krisiaren dimentsio sozialak okerrera egiten du oinarrizko beharrianak era duinean estaltzeko sarrera nahikorik gabe dauden pertsonen kopurua, hau da, pobrezia handitzen den heinean.
- Udal eta Nafarroako Gobernuak era biderkatuan eta eraginkorragoan jardun dezaketela uste orokorra da. Honek krisiari aurre egiteko jardun eta elkarlanerako esparrua ahalbideratzen du, bailaran dauden potentzialtasunak baliatuz garapen ekonomiko eta sozialeko ekimen estrategikoak aurrera ateratzeko.”

Esan bezala, aurrera egiteko gakoa zati propositibo mamitsua adostea zen. Ez horrenbeste zer nolako ekintza zehatzak egin behar ziren erabakitzeke, ekintza zehatz

horiek zehaztu, adostu eta batez ere, gauzagarriak izatea ziurtatuko zuten oinarri operatibo batzuk altxatzeko baizik. Hau da, eskualdean garapenerako estrategia sostengatuko zuen arkitektura eraikitzeke. SEE, EAJ, Bildu, Izquierda Unida, LAB sindikatua eta Altsasuko Bilgune Feministaren aldetik jasotako ekarpenetan jardun-ildo eta ekintza zehatzak luzatzen ziren, hala nola, enpresa txiki eta ertainen kudeaketarako, ikerketa eta garapenerako edota kanpo merkataritzarako laguntzak, kanpoko inbertsioen erakarpena, eskualdearen irudiaren eta azpiegituren hobekuntza, lanbide-heziketako ikastetxerako egitasmoak, ikerketa-zentroen egokien ezarpena, “ekintzaileen aldeko kultur berri baten promozioa giza-ekonomia eta enpresa kooperatiboetako eredu bereziki landuz”, “poligono industrialen arteko elkarlanak aktibatu, enpresarien arteko hausnarketa, elkarlana, informazio trukaketa eta lankidetzak bultzatzeko foroak edo dinamikak bideratu, arrisku-kapitala elkarrekin sortu, behatoki teknologikoak eta enpresen haztegiak eraiki”, “udal bakoitzean partida bat jartzea enplegua sustatzeko, horretarako tailerrak, okupazio-ikastaroak eta abar eginez”, ‘hautatu generorik gabeko lanbide bat’ programa bultzatzea, LHko institutuan emakumeen lan-txertaketa errazteko heziketa eskaintzea, enpresek konpromisoa hartzea kontratazioak era paritarioan egiteko sexuaren arabera, lanaldi erdiko kontratazioa mugatzea... Ikus daitekeen bezala, izaera ezberdineko neurriak proposatu ziren, eta derrigorrez neurri horien inguruan eztabaidatzea hankamotz geratzea zen, bai edukiaren aldetik, eta, batez ere, bai partaideen aldetik. Izan ere, jarduera-ildo eta ekintza zehatzak identifikatzeko eta zehazteko arlo sozioekonomikoan gaituak ziren pertsona eta eragileen presentzia behar zuen. Beste hitz batzuetan, zehaztapen maila garatuagoa eta zentzu integralagoa izan zuen plan estrategiko bat definitzeko prozesuaren beharra zegoen. Bestalde, irtenbide gisa aurkeztuko ziren lan-ildoak eta ekintza zehatzak definitzea bezain garrantzitsua edo gehiago, ekimen horiek guztiak nork, zein tresnak, bideratu eta exekutatzeko zituen erabakitzea zen. Gainera, hainbat ekarpenek gizartearen inplikazioaren beharra proposatu zuten, berau ekimen baliagarrietara bideratzeko tresnak kanalizatzea ideia ona zatekeen. Ahaztu gabe, Nafarroako Gobernuaren eta erkidegoko beste erakunde batzuen inplikazioa ezinbestekoa zela paperean idatzitakoa errealitatea bihurtu zedin, bai erkidego mailako erakundeek dutelako eskuduntza eta ardura ekonomiaren garapenean, bai beraiek dituztelako tresna eta baliabide espezifikoak horretarako. Hausnarketa horiek guztiak dokumentuaren bigarren zatian jaso ziren. Hurrengo lerroetan jasotzen ditugu hitzez hitz plano horretan adostutakoa:

### **“PROPOSAMENAK:**

“Diagnostikoan deskribatu dugun egoeraren aurrean, behar-beharrezkoa iruditzen zaigu honako esku-hartze ildoak abian jartzea:

- Plan estrategiko bat egitea epe ertain eta luzerako, Sakanako garapenerako dauden indarguneak, ahuleziak, mehatxuak eta aukerak identifikatzeko eta interbentzio lerroak zehazteko, besteak beste, lehen sektorean, industrian, merkataritzan eta zerbitzuetan. Plan estrategikoak garapeneraren dimentsio soziala ere barneratu behar du, besteak beste, genero ikuspegia, gazteen eta iraupen luzeko langabetuen lan-txertaketa eta gizarte zerbitzuak. Komenigarria iruditzen zaigu plan estrategiko horretan ukitutako eragileen ekarpenak zein herritarrenak jasotzea.

## 7. Kapitulua. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

- Sakanako garapen ekonomikoa eta sozialaz arduratuko den entitatea sortzea. Bultzatzaileak Sakanako Mankomunitatea eta eskualdeko gainontzeko toki-entitateak izanen lirarteke, eta Nafarroako Gobernuarendako eta ukitutako eragileendako (Cederna-Garalur...) irekia egongo litzateke. Entitate horrek, besteak beste, honako lan ildo hauek jorratuko lituzke: etorkizunerako jarduera ekonomikoak dinamizatzea; ekintzaile berriak promozionatzea; inbertsio berriak erakartzea; egungo ekoizpen-ehuna babestea; eragile ekonomiko eta enpresen arteko elkarlanerako bitartekoak sortzea eta hezkuntza jarraitua eta arautua bulkatzea.
- Nafarroako Gobernuari eskatzea aitor dezan Sakana “premiazko berrindustrializatzeko zonalde”<sup>60</sup> bezala eta behar den neurriak ezar ditzan ekonomia suspertzeko eta inbertsiogile berriak lokalizatzeko, betiere ibarreko entitate publikoekin elkarlanean.
- Lankidetzaren egonkorra Nafarroako Gobernuari, Sakanako Mankomunitatea eta eskualdeko garapen ekonomiko eta sozialerako sortuko den entitatearen artean. Lankidetzaren hori hitzarmen batean gauzatuko da edota bailarako plan berezitua egingo da (Pirinioak garatzeko egin den plan estrategikoaren gisakoa).
- Nafarroako Legebiltzarrari eskatzea 2012ko aurrekontuetan honako esparru hauetarako kontu-sailak sartzea:
  - Plan estrategikoak eratzeko.
  - Garapen ekonomiko eta sozialaz arduratuko den entitatearen giza baliabideak eta baliabide materialak ordaintzeko.
  - Hainbat alorretan (lehen sektorea, industria, zerbitzuak, turismoa eta merkataritza) jarduera ekonomikoa eta enpresa-ekimena bulkatzeko.
  - Luzaroan langabezian daudenei edota diru-sarrera nahikorik ez dutenei babes soziala emateko.
- Gizartearen dinamizazioa bulkatzea, plataforma irekien bidez edo beste era batera, herritarrak sentiberatzeko eta ibarraren garapen sozio-ekonomikoan inplikatzeko”.

Sei puntu horiek bide orria marrazten zuten, hurrengo urteetan ibiliko zena aurrerago aletuko dugun bezala. Lehen puntua (Plan Estrategikoa), bigarren puntua (Garapenerako tresna) eta seigarren puntua (gizartearen inplikazioa) Sakana bailarako eragileei zegozkien bideratzea. Gainerako hiru puntuetan, bestalde, Nafarroako erakundearen inplikazioa ezinbestekoa zen: hirugarren puntuan azaltzen den lankidetzaren egonkorreko markoan Nafarroako Gobernuari interpelatzen da, baita laugarren puntuan ere, non “premiazko berrindustrializatzeko eremu” izendapena eskatzen zaion, eta bosgarrenean Nafarroako Parlamentua, aste haietan Nafarroako aurrekontuak eztabaidagai zeudela profitatuz prozesu guztia finantziazioaz babestu zezan eskatzeko.

---

<sup>60</sup> Premiazko Berrindustrializazio Zonaldearen (PBZ) izendapena 1980 hamarkadako krisian erabili ziren, industria-birmoldaketa bereziki eragindako eremu geografikoetan laguntza publiko oparagoak eskaini ahal izateko. Estatuko Gobernuak egiten du izendapena, dagokion Autonomia Erkidegoarekin aldez aurretik ados jarrita. PBZ bezala aitortzeak dakartzan onurak honako hauei dagozkie: diru-laguntzak, kreditu ofiziala lortzeko lehentasuna, onura fiskalak, eta amortizazio plan bereziak.

## 7. Kapituluia. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

Behin bide-orri horren inguruan adostasuna lortuta Nafarroako Erakundeei begira hainbat gestio egin ziren. Azaroaren 28a eta abenduaren 12a bitarte, Larrialdi-Mahaiaren ordezkariak batek (Mankomunitatearen lehendakariak, Irurtzuneako alkateak eta eskualdeko legebiltzarkide batek osatua) bilerak egin zituen Nafarroako Parlamentuko talde guztiekin, gertatutako gogoeta-prozesua eta adostutako dokumentua azaltzeko. Halaber, eskaera egin zitzaion talde guztiei behar adinako partidak sar zitzaten, 2012rako aurrekontuetarako emendakin bidez, proposatutako ekintza-lerroak sostengatzeko. Izquierda-Ezkerra, Nafarroa Bai eta Bilduren talde parlamentarioek emendakin bidez 4.260.000 eurotako eskaera egin zuten<sup>61</sup>, baina agintedun taldeek -UPN eta PSN-errefusatu egin zuten. Bestaldetik, Mankomunitateko lehendakari Aitor Karasatorre batzartu zen Lourdes Goicoechea industria kontseilariarekin abenduaren 22an. Batzar horretan, kontseilariak aldez aurreko jarrera ona erakutsi zuen, plan estrategikoaren garapenean lankidetzan aritzeko; “behetik gorako” planteamendu baten komenientzia aipatu zuen eta “udalek, Mankomunitateak, enpresek eta talde guztiek zonaldearen balorazioa egitearena, egungo egoeraren txosten batekin eta proposamenekin; hau da, komenigarri iritzi zion plan estrategiko txiki bat egiteari”<sup>62</sup>. Bestalde, asmoa adierazi zuen Premiazko Berrindustrializazio Eremuaren aitortpen eskaera aztertzeko. Aurretik, haranera egindako azkeneko bisitan adierazi zuen “behar den guzti horretan, gure babesa izanen dute”. Eskala anitzeko gobernantza erdua eraikitzeke lehen saiakerak izan ziren.

Sakanako Larrialdi-Mahaiak interlokuzio erronda horren balorazio positiboa egin zuen, baina baikortasun hori sostengatzen zizuten entzundako hitzek ezerezean geratu ziren. Nafarroako Gobernuan aldaketa behar izan zen benetako babesa eta laguntza jasotzeko, 2015 urtean gertatu zena. Erabaki mamitsu bakarra Sakanako Mankomunitateko Batzar Orokorrak hartutakoa izan zen: plan estrategikoa egiteko 61.575 euro bideratzea<sup>63</sup>. Hurrengo hilabetetan, 2012ko otsaila eta martxoan alegia, Mahaiaren egindako lanaren eta dokumentuaren berri gizaratean emateko informazio bilerak egin ziren Uharte-Arakil, Arbizu, Lakuntza, Altsasu eta Irurtzunen.

Garapen estrategiarako bide-orriaren definizioaren bitarteko prozesua baloratzerakoan, bide-orriaren zehaztapena bezain garrantzitsua, lortutako gutxieneko adostasuna izan zen. Ordura arte nagusitu zen tentsio eta gatazka-ardatz ezberdinetan

---

<sup>61</sup> Zehazki honela desglosatzen zen diru eskaera: 1. Mankomunitateak eta edota sortzeaz dagoen eskualde-garapenerako entitateak egin beharreko plan estrategikoak, azterketa sektorialak eta jardura planak finantzatzeko partida: 360.000 € 2. Sortzeaz dagoen eskualde-garapenerako entitatea sostengatzeko (giza baliabideak, funtzionamendu arrunteko gastuak, inbertsioak) partida: 400.000 € 3. Lehen sektorean, industrian, zerbitzuetan, turismoan eta merkataritzan jardura ekonomikoa eta enpresa-ekimenak bultzatzeko eta promozionatzeko partida: 2.000.000 € eta 4. Errenta soziala eta zerbitzu sozialak indartzeko partida: 1.500.000 €

<sup>62</sup> Diario de Navarra (2011-12-17): [https://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/tudela\\_ribera/tudela/lacunza\\_kalor\\_invierte\\_millones\\_una\\_planta\\_con\\_trabajadores\\_59166\\_1769.html](https://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/tudela_ribera/tudela/lacunza_kalor_invierte_millones_una_planta_con_trabajadores_59166_1769.html)

<sup>63</sup> Guaixe astekaria (2011-12-22): <https://guaixe.eus/sakana/1386949309596-ibarreko-plan-estrategikoa-2012an>

## 7. Kapituluua. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

elikatzen zen elkarrenganako kexa eta erru botatzearen espiralarekin amaitzeko lehen pausua eman zen adostasun horren bitartez. Inork gutxik pentsatzen zuena lortu zen. Ez zen erabateko adostasuna izan, oraindik ere hainbat alderdi politiko eta sindikatu iraganeko logika eta inertziekin jardun zutelako. Urte batzuk beharko ziren adostasun eta legitimazio prozesu horietan aurrera pausu kualitatiboak emateko, 2014 urtearen amaieran Sakanako ia udalerrri guztietan alderdi guztiek, salbuespenik gabe, Sakana 2020 Plan Estrategikoari oniritzia adierazi ziotenean eta Nafarroako Parlamentuan alderdi politiko guztien erabateko akordioarekin, Sakanan urte horietan guztietan jorratuko ibilbidea aintzatetsi eta babestu zenean hain zuzen ere.

Sakanan lehen unetik tokiko erakunde guztien eta gizartean gehiengo ordezkatzeko zuten alderdi politiko eta sindikatuen atxikimendua zegoen, baina prozesuak izan zuen bertutea izan zen ez zela gutxiengo eta gehiengo neurrien arabera formulatu. Bide horretan, bai Larrialdi-Mahaian, bai berau ordezkatzeko zuten Sakanako Behatoki Sozioekonomikoan ez da inoiz egin, orain arte behintzat, bozketa bat bera ere. Adostasun bilaketa irizpide konstantea izan da. Funtsezko beste elementu bat izan da atzera begiratu beharrean aurrera begiratzea, bai etorkizun hurbilera zein epe luzera. Neurri batean iragana ahaztu edo alboratzea erabaki dute eragile ugari, eta modu horretan diskurtso berriak eraikitzen hasi. Egia da egoeraren larritasunak sortzen zuen gizarte presioak indartu egiten zuela eragileek arduraz jokatu beharra, eta lagundu egin zuela funtsezkoan kontzentratzera edo aspaldiko edo bigarren mailako alderdiak alboratzera. Beste faktore eraginkorra izan zen ulertzea gatazkarako eta akordio eta elkarlanerako planoak bizikide izan daitezkeela baita eragile berberen artean, hau da, sindikatuek eta enpresariak Larrialdi Mahaian bide orri bat adostu zezaketen, hainbat enpresetan gai laboralengatik liskarretan zeuden bitartean, ulertzen baitzuten eskualderako garapen estrategia definitzearen plana eta lan-harremanen plana ezberdindu zitezkeela. Azkenik, ez da ahaztu behar tokiko administrazio publikoen eskuduntzen gabeziak erraztu egiten duela hainbat pentsamendu ideologikoetako alderdi politiko eta eragileen artean adostasunak lortzea, izan ere, garapenari loturiko esparruan posizio ideologikoen arteko talkak kontzentratzen dituzten gaiak (zerga politika, lan harremanen arauketa, moneta-politika, sustapen ekonomikorako gastu eta inbertsio politika...) ez dira udaletan eztabaidatzen, bigarren kapituluan zehaztu den bezala.

Sergio Boisier-en (2000b) kontzeptuak erabiltzen baditugu, sinergia kognitiboa edo negentropia txertatzeko prozesua bezala kalifikatu daiteke atal honetan adierazitako ibilbidea. Sinergia kognitiboaren bitartez lortu izan da adierazitako tentsio-ardatzek probokatzen zuten eragileen arteko elkar aldaratzea konpentsatzea, eta elkarrekin ekintzak egiteko gaitasun kolektiboa biziberritzea. Prozesu horrek intsumo kognitibo berriak eskatu ditu, perspektiba, ikuspegi eta zerumuga berriak, besteak beste, pausuz pausu bere neurrian barneratu behar direnak onargarriak izan daitezkeen, eta baita ere, irtenbideak eraikitzeko jarrera proaktibo baikorra. Boisier-ek zioen moduan, sinergia kognitibo hori txeratzeko modua 'profesionalki egituratutako gizarte-elkarrizketen prozesuen' bidez izan da, Larrialdi Mahaian gauzatu zena lehen aldiz, non hizkuntzaren, hitzaren eta diskurtsoaren bitartez aktoreak, konpromisoak eta proiektuak ehundu ziren.

Elkarrizketa prozesu horren baitan eraikitzen hasitako lengoia berriak ordura arteko argudioak eta logikak baztertu egin ditu, hala nola, erruak eta ardura besteari egozte, muturreko posizio ideologikoen akordioaren ezintasuna, soluzioa azpiegitura edo inbertsio zehatz batean xingleki kontzentratzea, edota aldarrikapen eta eskaera permanentera mugatzea, eta termino berriak barneratu ditu: ezberdinen arteko adostasuna, elkarlana, gaitasuna, jarrera proaktiboa eta eraikitzailea, ardurak norberaren gain modu kolektiboan hartzea, plan estrategikoa, garapen agentzia, egitasmo zehatzak, egindako ibilbideagatik harrotasuna eta autoestimua... Lengoia horrek ezagutza baten sozializazioa dakar eta botere sinbolikoa atxikitzen zaie prozesu horretako eragileei.

### **7.2. Garapen esperientziarako arkitekturaren eraikuntza edo bide-orriaren gauzapena**

Behin bide-orriaren zereginak zehaztuta eta adostuta, bigarren fasean Larrialdi-Mahaiari adostutakoak gauzatzea izan zen hurrengo pausua. Bide-orriak zituen sei puntuetatik hiru Sakanako eragileek beraien kabuz aurrera atera zitzaizkion. Aldiz, gainerako hirurak Nafarroako Gobernuaren eta Nafarroako Parlamentuaren erabakiak behar zituzten. Aipatu bezala, bide-orriko bosgarren puntua, Nafarroako Parlamentuko 2012rako aurrekontuetan prozesu guztia sostengatzeko partidaren onarpena alegia, ez zen lortu. Hirugarren puntuari dagokionez, bailara “Premiazko Berrindustrializatzeko Eremu” bezala izendatzea alegia, Nafarroako Gobernuaren eskaera Espainiako Gobernuak har zezakeen erabakiaren menpe zegoen eta egia esan gai horretan ez zen berebiziko arreta jarri eta ahalegina egin. Laugarren puntuari dagokionez, Nafarroako eta Sakanako erakunde eta eragileen arteko lankidetzaren egonkorrerako marko bat eraikitzea alegia, garaiko Industria kontseilariak, Lourdes Goicoecheak, aurrera egiteko hitzezko borondatea adierazi bazuen ere, argi zegoen lehenago beste urrats batzuk eman beharko zirela, hala nola, garapen entitatearen sortzea eta plan estrategikoa definitu eta adostea.

Sakanari zegokion, beraz, lehen gauzapen pausuak ematea berari zegokion hiru puntuetan: garapenerako entitatea sortu, plan estrategikoa definitu eta gizartearen inplikazioa bideratzeko plataforma(k) sortzea. Hau da, bide-orriko lehen, bigarren eta seigarren puntuak. Horretan zentratu ziren energiak 2012 urtetik aurrera. Kronologikoki lehena sortzen seigarren puntuari erantzuten zion ekintzailetza komunitarioa bultzatzeko Sakantzen Sarea elkartearen izan zen, 2012 urte hasieran sortua; hilabete beranduago Sakanako Garapen Agentzia sortuko zuen Mankomunitateak; jarraian 2013 urtean Sakanako Behatoki Sozioekonomikoa sortu zen, hots, Larrialdi Mahaiaren testigua hartzen zuen eta garapen sozioekonomikoarekin lotura zuten bailarako eragile guztiak bilduko zituen topagunea; eta azkenik, 2013-2014 ikasturtean Sakana 2020 Plan Estrategikoa definitu eta adostu zen, bai Behatoki Sozioekonomikoan, bai eskualdeko herri ia guztietako udalbatzetan.

Behin ibarreko etxeko lanak eginda, hurrengo pausua plan estrategikoa gauzatzea ahalbidetuko zuen finantzazioa eskuratzeko Nafarroako Gobernuarekin negoziaketa prozesua izan zen 2015 urtean.

Jarraian lau pausu horiek nola eman ziren azalduko dira modu kronologikoan ordenatuta. Lehenik, Sakantzen Sarea elkartearen, ekintzailera komunitariorako plataformaren sorrera. Jarraian, Sakanako Garapen Agentziaren sorrera. Hurrengo atalean, Sakanako Behatoki Sozioekonomikoaren ezaugarriak eta Sakana 2020 Plan Estrategikoa definitzeko prozesua. Azkenik, lankidetzaren marko egonkorra eraikitzeko Nafarroako Gobernuarekin izandako negoziaketa. Lau urtez ibilitako bide horren azken emaitza baino, prozesua bera zaigu interesgarriagoa. Memoria, txosten, dokumentu eta notizietan aurki daitezkeen gertaeren deskribapen aseptikoa uste dugu ez dela nahikoa bizitako prozesuaren konplexutasuna eta aberastasuna ulertzeko. Hori dela eta, denbora horren guztiaren zehar azaldu eta askatu beharreko korapilo nagusiak ere barneratuko dira kontakizun honetan, urrats horietan ikertzaileak izandako posizio pribilegiatuaz baliatuta.

### **7.2.1. Sakantzen Sarea, ekintzailera komunitariorako plataforma**

2011 urteko udaberri amaieran hiru lagunek hausnarketa prozesua hasi zuten haranean bizi zen krisialdiak sortutako ezinegonari irtenbideak aurkitu nahian. Hausnarketaren ikuspegia ez zen izan hirugarren eragileei begirako ariketa proposatzailea egitearena, norbanakoen elkarlanaz enplegua sortzera, batik bat, zuzenduriko talde-ekimen praktikoa eraikitzearena baizik. Hausnarketa horietan hainbat esperientzien aurrekariak gurutzatzen ziren, hala nola, Nafarroan edo Madrilen zeuden ‘Hub’ edo ‘Coworking’ esperientziak, non ekintzaile berriek komunitate batean lan egiten, elkarlanean jarduten, sinergiak sortzen eta parte hartzen zuten; Lea ibarreko esperientzia, non, 5.5.3. atalean azaldu dugun bezala, enpresen egitasmoen azterketa eta sorketa bideratzeko Promozio Taldeak antolatu ziren eskualdeko pertsonen artean; eta Gipuzkoako Debagoiena eskualdeko Bagara esperientzia, zein bere burua “bailarako gizarte garapenean eragiteko prozesua” bezala definitzen zuen eta “hainbat esparru eta arlotan eragiteko proiektuak martxan jartzea” helburutzat zuen “lankidetzatik abiatuta eraginez eta gizarte autoeratuia sustatu, artikulatu eta proiektu ezberdinen bateragunea izanez” (Bagara, 2011: 2. or.).

Hausnarketa hura Larrialdi Mahaiaren dinamikarekin paraleloan joan zen eta bitarte horretan 10 pertsonako talde sustatzailea osatzeari ekin zitzaion. Sakantzen Sarea egitasmoaren proposamen irekia zirriboratu zen eta Larrialdi Mahaiaren emaitza adostua aurkezteko 2012ko otsaila eta martxoko bilerak profitatu ziren egitasmo horren berri gizarrean zabaltzeko. Formalki plataforma horren lehen bilera 2012ko otsailaren 17an egin zen Lakuntzan eta bertan 25 pertsona bildu ziren. Bilera hartan egitasmoa aurkeztu eta horren inguruan eztabaida ondoren, hurrengo pausuak zeintzuk izango ziren erabaki zen, hau da, krisi egoerei aurre egiten arrakasta izan zuten esperientziak ezagutarazi

hitzaldi sorta baten bitartez eta ekainaren 2an biltzar orokor irekia egitea formulatutako antolaketa eredia abian jartzeko. Horretaz gain elkartearen forma juridikoaren bitartez legeztatzea erabaki zen eta finantzaketarako diru-laguntza posibleen azterketa egitea. Horrekin batera erakartze fase bat ireki zen, non partaide izan nahi zutenei galdetzen zitzairen “zer arlotan, zer gaietan, zer proiektuetan gustatuko litzaizuke parte hartzea, aholkuak ematea edota informatzea?” eta “zure interesez aparte, zertan uste duzu apartatu dezakezula? adibidez, esperientzia, ikasketak, kualifikazioak...”.

Lehen bilera hartan erabakitako Sakantzen Sarearen izaera eta funtzionamendu ezaugarriak jarraian azalduko dira. Elkarte horrek bere buruari ezarritako xedea izan zen “Sakanako indar-guneetan oinarrituz eta gizartearen indar endogenoak aktibatuz, giza-garapen iraunkorrerako norabidean jarduera ekonomiko berriak eta lanpostu berriak sortzeko garapen komunitarioko esperientzia irekia eraiki”. Plataforma horrek aintzat hartzen zuen eskualdea harreman sare hurbila den heinean egunerokotasunean eragiteko esparru egokia zela, eta sakandarren identitatea sendotzeak sortu nahi ziren egitasmoen arrakastan lagundu zezakeela. Kontsideraturiko indar endogeno garrantzitsuena pertsonak omen ziren, “pertsonak bere ezagutza eta esperientziakin, pertsonak elkarlanerako prestutasunarekin, pertsonak interes kolektiboak norbanakoaren gainetik jartzeko motibazioarekin”. Izan ere, bailaran antzemandako indar-guneak garapenerako proiektuetan transformatzeko pertsonen akzioa behar zenez, eskualdeko pertsonak aktibatu nahi zen sare batean inplikaturik eta harremanen dentsitatea sendotuz, erronka eta egitasmo partekatuek diseinatu eta gauzatu zitzaizten. Indar endogenoek hainbat forma har omen zezaketen, hala nola, enpresa-ekintzaileak, informazio eta ezagutza transmisioa, kontsumo ohiturak aldatzea, auzolana, ekarpen kolektiboak... Horretarako motibazioaren faktorea funtsezkoa zela uste zen, horretarako beharrezko izanez bai helburu zehatzen finkatzea, bai egingarria dela sinestea, bai “norbanakoaren interesa eta espazioa transzendituko zuen elkarrenganako zentzu kolektiboa konpartitzeko gogoia izatea” (Sakantzen Sarea, 2011). Zentzu horretan argia da nola motibazioaren teoriaran jorratzen diren motibazio transzendente edo prosoziala (Grant, 2008; Pérez López, 1993) eta lidergo eraldatzailearen esparruan (Stewart, 2006) koka daitekeen esperientzia hau.

Helburu zehatzak finkatzeari zegokionez, eta nahiz eta garapenaren zentzu zabala barneratu eta giza-garapen iraunkor eta integralaren eremuan kokatu, bailarak bizi zuen egoeraren larritasunak enpleguaren sorreran lehentasuna ezartzera behartu zuen, hau da, garapen ekonomikoan kontzentratzera. Giza-garapen integralari hobekien egokitzearen eta indar endogenoen aktibatzearen oinarrian dagoen filosofiarekin koherente izatearren, gizarte-ekonomia eta enpresa kooperatiboen eredia lehenestea zen asmoa. Erronka hipotetikotzat jo zuten hamar urteren buruan 500 lanpostu berri sortzea. “Horretarako Sakanako egitura produktiboaren transformazio handirako norabidean orientatu behar dira esfortzuak, ehun produktiboaren dibertsifikazioa eta jarduera ekonomiko berriak lortze aldera. Egia da ekimen honen apaltasunetik bakarrik tamainako erronkari aurre egitea ezinezkoa dela, baina egia da erronkari aurre egiteko ezinbestekoa dela ekintzaileen aldeko kultur berri baten sustapena ere” esanez planteatzen zen erronka horrekiko hurbilketa.



## 7. Kapitulua. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

Helburu horien lorpenerako oinarriak norbanakoen ezagutza, esperientzia eta gogoia ziren, taldeko elkarlanean egitasmo zehatzetan gorpuztu nahi zena pertsonen interakzioaren bitartez. Funtsean zegoen intuizioa edo argudio inspiratzailea horrela formulatu zen: “Hazia zementuan botatzen baduzu ez da ezer jaioko. Haziak baratza behar duen bezala, ideiek pertsonak behar dituzte. Sakantzen Sarea pertsonen gogo, ezagutza eta esperientzien ongariak dituen baratza izan nahi du.(...) Ideiak antzuak dira ez badago non erein, ez badago ideia hori hartu, aztertu, landu eta abian jarriko duen pertsona edo talderik”. Esperientzia horretan erabili nahi zen metodologiak ideiak, ezagutzak eta esperientziak, motibazioa eta pertsonak (eragile aktiboak) elkartu, batu eta emankor bilakatzea bilatzen zuen. Bateragune komunitarioa sortu nahi zen, aipaturiko faktore sortzaileak modu eraginkorragoan aktibatzeke, antolatzeke eta haranak zituen beharrei eta erronkei begira jartzeko. Era pragmatikoan proiektu zehatzak gauzatze aldera, hausnarketa gutxietsi gabe, ariketa praktikoak gauzatzeko tresna izan nahi zuen. Horretarako inplikazioaz gain, lanerako giro egokia, konfiantza, zintzotasuna eta helburu partekatuak bilatu beharra kontuan hartzen zuen.

Denboran zehar birkonfiguratu eta birformulatzen joango zen esperientzia dinamikoa osatu nahi zuten, ez egitasmo itxi eta erabateko bat. Elkarteko partaideak norabide zabal batean definitzen joango ziren prozesu ebolutiboa izango zela aurreikusituz zuten, unean uneko ikaspenekin eta arrakasta zein porrotek erakutsiko zietenarekin forma hartzen joango zena. Sakantzen Sarearen izaeraren ezaugarritzean txertatu zen azken ardatza irekitasuna izan zen, bi zentzutan: batetik, pertsona orori gonbidatzen zitzaion esperientzia horretan parte hartzera eta inplikatuzera, bakoitzak ahal zuten neurrian, eta beti formula demokratikoen estalkiarekin; eta bigarrenik, partaideak norbanakoak ziren arren gizarte-eragileekin (elkartek, sindikatuak, enpresariak...) eta entitate publikoekin (udalak, mankomunitatea, eskualderako garapen entitatea, Cederna-Garalur, Nafarroako Enplegu Zerbitzua, enpresa-haztegia...) elkarlanean aritzea defendatzen zuen.

Antolaketa eta funtzionamendu eredua bi planotan egituratu zen: alde batetik, Sakanako sarearen batzarra, zein sarearen xedea eta ikuspegia definitu, diagnostiko orokorrak eztabaidatu, funtzionamendu moldeak erabaki eta egokitu, lantzen ari ziren proiektuen informazioa bildu eta ekarpenak egiteko markoa izango zen. Beste aldetik, sustapen lan-taldeak, non sareko pertsonak parte hartuko zuten, egitasmo zehatzak (enpresarialak eta bestelakoak) martxan jartzeko. Lan-talde horietan ideiak jaso eta sortu, errentagarritasuna aztertu, enpresa plana egin eta parte hartu nahi zuten pertsonen artean egitasmo ekonomikoak zutitu eta garatzea zen aurreikuspena (Ikus 7.2. Irudia, Sakantzen Sarearen antolaketari, funtzionamenduari eta abantailen sistemari erreferentzia egiten diona).

Egitasmo guztiek ez omen zuten derrigorrez formula enpresariala izan behar, nahiz eta lehenetsia enplegua sortzea izanik esfortzu gehienak horretara bideratzea bultzatu nahi zen. Hala ere, enpresa formula gabeko ekimen mota batzuk ere bultzatzeari irekia zegoen: adibidez, ibarrean sortutako produktuak eta zerbitzuak kontsumitzeko

kanpainak, kontsumo arduratsuen sareak, auzolan egitasmoak, oporrak atzerrian ideiak jasotzeko erabiltzearen aldeko ekimenak...

Esan bezala, filosofiaren eta lan molde zein esfortzu komunitarioarekin hobekien egokitzen omen ziren enpresa motak ekonomia sozialekoak dira, hau da, kooperatibak, langile sozietate anonimoak eta mugatuak, elkarteak, fundazioak, irabazi asmorik gabeko erakundeak... Horretaz gain, egitasmo bakoitzean barne mailako eta eskualde mailako elkartasun printzipioak indartzea proposatu zuten. Barne mailan, enpresa-egitasmoetan ekitate baloreak demokraziarekin eta eraginkortasunarekin konbinatzen saiatzea, erreferentzi gisa Nazioarteko Kooperatiba Aliantzaren printzipioak ezarriz. Eskualde mailako elkartasunari zegokionez, egitasmoen arteko eta bailarako elkartasuna bultzatzeko, egitasmoak Sakanako gizartearen beharrei (gaurkoak eta datozen belaunaldietakoak) begira garatzea, berrinbertsioak Sakanara bideratzea, enplegu duinak sortzea, eskualdearekiko ardura formulak eta elkartasun tresnak sortzea proposatzen zen, adibidez, saretik sortuko ziren egitasmoek mozkinak zituztenean elkartasun kutxa batera borondatezko ehuneko bat bideratzea beste egitasmo batzuk jaiotzen laguntzeko.

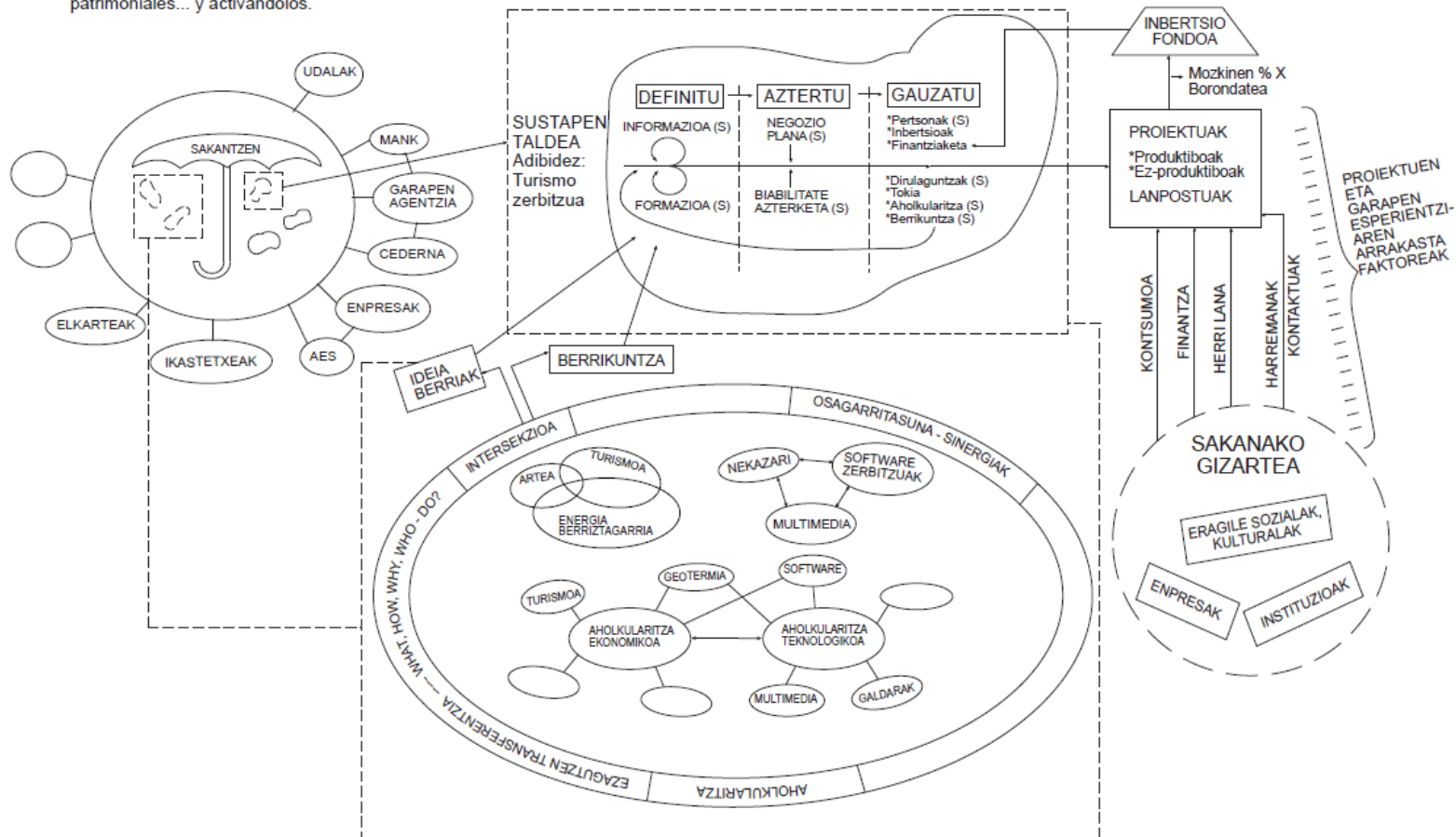
Ekintzaitza modu komunitarioan antolatzeke eskema horri hainbat abantaila aurreikusten zitzaion 7.2. Irudian ikus daitekeen bezala: lehenik, aipaturiko elkarlanaren bitartez pertsonen lana, esfortzua, ezagutza eta gogoia egitasmo (enpresarial) berrietara bideratzea, modu antolatuan edozein enpresa-egitasmoak igaro beharko lituzkeen faseetan lantzeko, hau da, negozio ideien identifikazioa eta zehaztapena, bideragarritasun azterketa, garapen teknologikoaren eta enpresa-planaren diseinua, jarduera berriaren sorrera eta finkatze faseak; bigarrenik, egitasmo guztientzat lagungarria izango zen aholkularitza zerbitzua eskaintzea; hirugarrenik, egitasmo ezberdinen artean eta sustapen-talde ezberdinen artean sor zitezkeen sinergia, interseksionalitate, informazio eta ezagutza transferentzia abantailak; laugarrenik, etorkizunean arrakastaz egonkortutako egitasmoen laguntza mota ezberdinak sorbidean leudekeen egitasmo hasiberriei, esate baterako sor zitezkeen inbertsio funtsaren bitartez, saretik jaiotako enpresen mozkinen zati batekin hornituko zena; eta azkenik, Sakanako gizartea eta hainbat motako eragileengandik jaso zitezkeen laguntza kontsumo, inbertsio, harreman eta kontaktu, informazio eta ezagutza-transferentzia bezalako esparruetan.

Sustapen lan-taldeak sortzeko eta antolatzeke boluntarioak behar ziren. Helburu bezala ezarri zen eskualde osoan 2012 urte amaierarako lan-taldeetan 200 pertsona inplikatzeko. Horretarako lehen urratsa hasieran aipatu diren herriz-herriko aurkezpenez gain, maiatzean zehar beste leku batzuetako antzeko esperientziak ezagutarazteko hitzaldiak eskaintzea izan zen. Hitzaldi ziklo horretan Tafallaldea, Lea ibarra, Asturias, Zerain eta Debagoieneko Arrasate Kooperatibako Fagor Taldearen esperientziak jorratu ziren kasu bakoitzeko protagonisten laguntzaz. Hurrengo pausua Altsasun 2012ko ekainaren 2an egindako Lehen Lan-Jardun Irekia izan zen.

## SAKANTZEN SAREA-REN ABANTAILEN SISTEMA (SISTEMA DE VENTAJAS)

Somos una Red Social abierta para la Promoción del Desarrollo en Sakana. Nuestro objetivo principal es crear nuevas actividades económicas que generen empleos en la dirección del desarrollo humano sustentable. ¿Cómo? Apoyándonos en los recursos naturales, económicos, humanos, patrimoniales... y activándolos.

Hazia zementuan botatzen baduzu ez da ezer jaioko. Haziak baratza behar duen bezela, ideiek pertsonak behar dituzte. Sakantzen Sarea pertsonen gogo, ezagutza eta esperientzien ongarriak dituen baratza izan nahi du.



Lehen Lan Jardun Irekiaren helburu nagusiak garapenerako taldeetan parte hartu nahi zuten pertsonen arteko lehen harremana ezartzea eta Sustapen-Taldeak osatuz diseinatutako antolaketa abian jartzea izan ziren. Jardueraren hasieran Sakantzen Sarearen aurkezpen laburra egin zen eta sarean lan egiteak dituen abantailak azaldu ziren. Ondoren, partaideen lehentasunak eta nahiak adieraziz, modu iteratiboan hamaika Sustapen-Talde eratu ziren arlo hauetarako: turismoa, ezagutzaren gizarte-funtsa, lege eta ekonomia aholkularitza, multimedia komunikazioa, artea eta musika, birziklatzea, nekazaritza ekologikoa, kirolak, elkartasun-dinamikak, energia berriztagarriak eta prestakuntza. Hamaika lan-taldeak osatu ondoren, ‘*Brain storming*’ eta ‘urrezko zirkulua’ (*Why?, How?, What?*) tekniketan oinarritutako partizipazio-ariketa egin zen proiektu sozial eta enplegu-sortzaile berriak zehazteko eta aztertzeke. 82 pertsonak hartu zuten parte<sup>64</sup>. Horretaz gain, bigarren zati batean Sakanako Ezagutzaren Gizarte Funtsaren proiektua aurkeztu zen haraneko ezagutza modu sistematizatuan identifikatu eta biltzea eta bertako natura, materiala eta ez-materiala den ondarea katalogatzeko asmoa zuena, ezagutza horren aprobeixamendua sustatzeko eta tokiko garapen-prozesuaren zerbitzura jartzeko, jarduera, produktu, zerbitzu, prozesu, identitate-faktore eta marketin-estrategia berriak sortzeko berrikuntza prozesuen bidez (Sakantzen Sarea, 2012). Ezagutza Funtsaren egitasmo hori bailarako eragile instituzionalei eskaini zitzaizkien. Nahiz Urdaingo herrian auzolan bidez bertako materia ondarea katalogatzeko saiakera pilotua egin, egitasmoa oraindik gauzatu gabea dago.

Sakantzen Sarearen ibilbidean ekimen ugari egin zen ekintzazailtza sustatzeko 2012-2014 urte bitartean. Era laburtuan aipagarrienak honakoak dira:

- 2012ko udazkenean, Brain Storming jarduera bat egin zen aldi berean Sakanako 8 udalerritan. 81 pertsonak parte hartu zuten, eta 200 ideia baino gehiago eman zituzten. Ideia horietako batzuk proiektu hautemangarrietan gauzatzeko lan egin zen.
- Lau urte horietan sei Lan-Jardun Ireki egin ziren. Jardunaldi horiek balio izan zuten pertsonen interesa eta motibazioa sustatzeko etorkizuneko jardueretan, hala nola energia berriztagarrietan, turismoan, artean, gizarte-ekonomian, kooperatibismoan, Interneteko sareetan, zuraren diseinu eta berrikuntzan, komunikazioan, ondarea berreskurapen eta kontserbazioan... Jardunaldi horiek, gainera, pertsona batzuk besteekin harremanetan jartzeko eta sinergiak sortzeko balio izan zuten.

---

<sup>64</sup> Lehen Lan Jardun Irekiaren bideo laburra (Sakantzen Sarea): <https://vimeo.com/75414550>

Irudia 7-3. Sakantzen Sareak antolatutako I. Lan-Jardun Irekiaren argazkia. 2012-06-02.



Iturria: Sakantzen Sarea. 2012.

- Hainbat prestakuntza-jarduera antolatu ziren 2013 eta 2014 urteetan egindako Udako Ikastaroetan. Proiektuak bultzatzen ari ziren pertsonen behar zehatzetara bideratu ziren jarduera horiek. Pertsona horien ekimena eta kualifikazioa indartzeko balio izan zuten. Modulu laburretan gai praktikoak landu ziren, hala nola sormen-metodologiak, *business model canvas* delakoa, bideragarritasun-planak nola egin, turismo aktiboa, nekazaritza ekologikoko taldeen kudeaketa, mikroenpresetarako kontabilitate eta fiskalitatea, web orrien eta blogen diseinua, komunikazio-estrategiak eta nekazaritza birsortzailea.
- Sakanan ekimen ekintzaileak sustatzeko eta Sakantzen Sarean hauteman eta bultzatzen ari ziren mikroenpresa proiektuak abian jartzeko inkubagailu kooperatibo bat diseinatu zen. Helburua izan zen entitate juridiko bat sortzea, modu errazean eta ohi baino kostu apalagoan enpresa proiektu hasiberriei beraien produktu eta zerbitzuak laster merkaturatzeko aukera ematea. Epe bat igaro ondoren (urte bat edo bi) eta proiektua merkaturatu bideragarria zela egiaztatu ondoren, elkartutako proiektuek beren enpresa-figura sor zezaketen, eta kooperatibaren kapitalean enpresa gisa parte hartzeko gonbita egingo zitzairen, etorkizuneko proiektuei laguntzeko. Planteamendu horrek berarekin zekarren hainbat enpresa

ekimeneke Identifikazio Fiskaleko Zenbaki bera partekatzea eta merkataritza-, lan- eta zerga-baldintzak batera izapidetzea. Proiektu horren ikuspegia enpresa pilotuen produktuak edo zerbitzuak merkatuan testeatzeatik harantzago zihoan, antzeko beste proiektu batzuek egiten zutenarekiko ezberdin, hala nola Kataluniako Kooperatiba Integralarena, osasuna edo kirol-zerbitzuetako kooperatibena, edo Nafarroako Gizarte Ekonomiako Enpresak (ANEL<sup>65</sup>) elkarte bultzatzen ari zena; izan ere, kooperatiba inkubatzailean kostu finkoak (legeztatze tramitazioak, gizarte segurantzarentzako kuota...) murriztea, aholkularitza-zerbitzuak ematea eta sinergiak sortzea ziren helburuak, harik eta proiektuek heldutasun-puntu kritikoa lortu eta modu independentean ibili ahal zuten arte. Inkubagailu kooperatiboaren proiektua Sakana2020 Plan Estrategikoan sartu zen, ekintzaitzari laguntzeko beste tresna batzuekin batera gauzatu beharreko ekintza gisa (Sakantzen Sarea, 2013; 2014).

Ekimen horietan orotara 608 partaide baino gehiago izan ziren eta Nafarroako komunikabideetan isla esanguratsua izan zuten. Bestalde, Sakantzen Sareak VI. Gizarte Ekintzaile Gazteen saria jaso zuen 2014 urtean, beste bederatzi hautagaiekin batera. *Universidad Europea*-k eman zuen sari hori, *International Youth Foundation* eta *Sylvan/Laurate Foundation*-ekin elkarlanean, eta lidergo-, gizarte-inpaktu-, iraunkortasun- eta berrikuntza-irizpideen arabera baloratzen ziren ekintzaitzeta-proiektuak zituzten gazteei zuzenduta zegoen.

Ekintza horiek guztiak egin ahal izateko 38.967 € erabili ziren 2012-2014 bitartean. Finantzaketarako LEADER programako bi deialditan (PDR 2012-2013 eta PDR 2013-2014) 18.445 € eta 6.049 € lortu ziren, hau da, gastuen % 63a. Aipatu beharra dago diru-laguntza horien diseinuagatik finantzaketarako zailtasunak sortu zirela, batez ere, gastu guztiak aurreratu egin behar zirelako eta langile-gastuak ezin zirelako jaso. Azken horrek elkartearen eraginkortasunean eta iraunkortasunean eragin negatiboa izan zuen. Bestalde, Sakanako Mankomunitatetik 2.220 €ko diru-laguntza jaso zen 2012 urtean. Gainerako gastua, 12.253 €, aipaturiko Gizarte Ekintzaile Gazteen sarian lorturiko 3.000 €-en bidez eta hainbat norbanakoek egindako borondatezko ekarpenen bidez finantzatu zen.

Hiru urte eta erdiz luzatutako jarduera horren ondorioz eta Sakantzen Sareak emandako bultzadagatik, bost enpresa proiektu sortu ziren, eta 13 pertsonak hartu zuten parte. Zehazki, Arakilen kirol-zerbitzuen proiektu bat sortu zen, eta bertan bi pertsonak parte hartu zuten; komunikazio- eta publizitate-zerbitzuen proiektu bat, bi pertsonaren partaidetzarekin; aholkularitza-zerbitzuetarako kooperatiba bat, sei bazkidek osatua; pertsona baten BTT zerbitzuen proiektua, eta abentura-kirolen zerbitzuen proiektu bat, bi

---

<sup>65</sup> ANEL: <https://www.anel.es/>

## 7. Kapituluia. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

pertsonak egin. Hamahiru pertsona horietatik sei emakumeak ziren eta ia denak 40 urte azpiko gazteak (Sakantzen Sarea, 2013; 2014).

Irudia 7-4. Sakantzen Sarearen ekimenen deialdirako afitxak.



Iturria: Sakantzen Sarea, 2013; 2014.

Ekintzailetzaren sustapenari eta enplegua sortuko zuten enpresa-proiektu berrien promozioari dagokionez, Sakantzen Sareak ez zuen arrakasta handirik izan. Izan ere, zuzenean bideratutako bost egitasmoetatik lauk porrot egin baitzuten bi urteko epean. Horren arrazoiak aztertzeke lekua ez da hau, analisi espezifiko sakona eskatuko bailuke, baina hipotesi batzuk aurreratu daitezke. Sakantzen Sarera gerturatutako pertsona ugari

## 7. Kapitulua. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

hasieran sortutako jakin-minagatik eta itxaropenagatik izan zen, baina nahiz borondate onena izan, ekintzailtza dinamikan edo enpresa berriak sortzeko prozesuan sartzeak ezaugarri, ezagutza eta gogo bereziak eskatzen ditu. Lehen urtean partaide gehienak lanpostudunak ziren, eta zentzu horretan beraien inplikazioa nola bideratu ezjakintasunean garatu zen. Sustapen-Talde ugari egitasmo ideien fasetik egitasmoen lanketara igarotzen ez zuten asmatu, neurri batean ezjakintasunagatik eta beste neurrian egitasmo horiek bururaino eramango zuten pertsonak beraiek ez zirelako izango. Horrela hamaika Sustapen-Taldeetatik hiruzpalauk bakarrik jorratu zuten ibilbide emankorra. Ildo beretik esan daiteke pertsona oro ezin daitekeela ekintzaile izan arlo horietan, eta benetan premia eta gogo zuteneko publiko hautatuago eta murriztagoari zuzenduta egon behar zukeela egitasmo osoa.

Sustapen-Taldeen dinamika agortzen joan zen heinean, esfortzu eta lan boluntarioak goian aipaturiko ekimen zabal eta irekiak antolatzea bideratu ziren. Nahiz enpresa-egitasmo komunitario batzuk sortu izan, haiekiko jarraipen, elikatze eta aholkularitza zerbitzu egonkorra ez zen posible eskaintzea. Laguntza puntuala eman zitzaien, bai prestakuntzan, bai aholkularitzan, baina edozein enpresa-haztegiak edo inkubagailuak eman ditzakeenarengandik urrun. Horretan guztian faltan bota zen zerbitzu horiek ematera begirako lanpostu egonkorra izango zuten pertsona gaituak eskura izatea. Baina antolaketa horrek administrazio publikoaren parte-hartze sendoa eskatzen zuen, eta garai haietan ez zegoen heldutasun nahikoa horretarako. Esperientzia horren agortzearen beste arrazoi bat Sakana 2020 Plan Estrategikoaren dinamizazioak Sakantzen Sareko pertsona dinamikoenei eskatu zien dedikazioa izan zen. Plan Estrategiko horren diseinua eta dinamizazioa Sakantzen Saretik jaiotako aholkularitza kooperatibari esleitu zitzaion aurrerago azalduko diren arrazoiengatik. Ardura horrek Plan Estrategikoaren baitako sektore-taldeetan eta kudeaketa taldean, baita Sakanako Behatoki Sozioekonomikoaren funtzionamenduan ere, sei hilabetez buru-belarri inplikatzera derrigortu zituen elkarteko pertsona engaiatu eta dinamikoena. Azkenik, Sarearen sustatzaile eta dinamizatzaile nagusien ordezkatzeta ez zen bermatu.

Hala eta guztiz ere, esperientzia hori ezin daiteke porrot bezala baloratu. Enplegua sortzera begirako enpresa edo jarduera berrien altxaketan emaitzak xumeak izan ziren, behintzat modu zuzenean; baina bide bat marraztu zuen eta modu paraleloan ekintzailtza kolektiboko beste ekimen batzuk jaio ziren, esate baterako Sakanako Mankomunitateak aldiro antolatu zituen prestakuntza ikastaroen itzalean, birziklatze arloan Batuta elkarteak adibidez. Bestaldetik, antolatutako ikastaro eta Lan-Jardunaldi Irekietan emandako esperientzi berritzaileen ezagutza, prestakuntza praktikoak eta sortutako harreman dinamikak lagungarriak izan zitzairen Sakantzen Saretik at lantzen ari ziren beste egitasmo batzuei.

Beste eremu orokorrangoan, Sakantzen Sarea pentsatzeko moduaren aldaketan pizgarria eta bultzatzailea izan zen, lagundu baitzuen aldarrikapen eta kexu permanentearen pentsamoldetik ardura kolektibo eta indibidualetik irtenbideak eraikitzen saiatzen den pentsamoldera. Azken horrek errespetuz eta zilegitasunez hornitu zuen



Sakantzen Sarea eragile moduan, eta Sakanako Garapen esperientzian parte hartu eta bultzatzen zuen neurrian, elkarlanean ziharduten beste eragileen (Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur, Mankomunitatea...) akzio konbinatua ere bai. Legitimotasun irabazte hori agerikoa nozitzen zen esate baterako, Nafarroako Parlamentuan eginiko agerraldietan edota komunikabideen gaiarekiko hurbilketetan, aktore instituzional, politiko eta mediatiko batzuei zailagoa egin baitzitzaien bailarako eragile eta dinamikekiko jarrera negatiboa mantentzea edo aktore horien ikuspuntuan aldaketa eragitea lagundu baitzuen. Legitimotasun eragile bilakatze hori eskualdearen kanpora eta barrura funtzionatzen zuen, barrura begira iritzi errespetatua bihurtu baitzen eta neurri batean Larrialdi-Mahaiaren espirituaren eta balioen gordetzailea eta kontzientziaren ahotsa.

### **7.2.2. Sakanako Garapen Agentziaren sorrera**

Sakanan garapena sustatzeko erakunde bat sortzeko asmoa ez zen berria. 2002 urtean Mankomunitateak bultzatuta Garapen Partzuergoa sortu zen eta bertara zortzi udal atxiki ziren: Arbizu, Ergoiena, Etxarri Aranatz, Bakaiku, Iturmendi, Urdiain, Olazti eta Ziordikoa, baita Sakanako Mankomunitatea, LAB eta Landa Alojamen duen Elkarteak. Figura juridiko horrek erakunde publikoak eta pribatuak parte-hartzea ahalbidetzen du. Partzuergoak landa-azterketa bat egitea pentsatu zuen, diagnostikoa eta ekintza-plan integrala ezartzeko, herritarren iritziak kontuan hartuta. Horretarako, akordio bat sinatu zuen Madrileko Unibertsitate Konplutentsearekin, tokiko garapeneko master baten barruan. Azterketa hori 2002ko azaroan hasi zen eta 2003ko irailean ekintza-plan bat aurkeztearekin amaitu nahi zuen. Bitartean hauteskundeak egin ziren eta Sakanan indar korrelazio politikoa erabat aldatu zen hainbat hautagaitzek ezin izan zutelako hauteskundeetan parte hartu 2011 urteko udal-hauteskundeak arte.

2003-2007 legealdian Partzuergoak ez zuen udal gehiagoren atxikimendua lortu. Bereziki gakoaren eskualdeko herri populatuarena lortzea, Altsasukoarena hain zuzen ere, baina garai hartako tokiko arduradun batzuen hitzetan Partzuergoaren baitan erabakimen kuoten banatzearen inguruko desadostasunak sortu ziren estatutuen eztabaidan. 2007-2011 legealdiaren hasieran, ordea, Partzuergoko karguak ez berritzea eta bere jardura bertan behera uztea erabaki zen, bikoiztasunak ekiditea argudiatuta. Hori horrela, Partzuergoaren figura Sakanako Mankomunitatearen baitako Garapen Batzordeagatik ordezkatu zen<sup>66</sup>, non gaikako sei batzorde ezarri ziren: Hezkuntza eta Prestakuntza, Ingurumena, Turismoa eta Merkataritza, Gizarte Gaiak, Industria eta Enplegua, eta azken bat Mankomunitatearen 25. urteurrena ospatzeko. Legealdi horretan

---

<sup>66</sup> Gai honekiko posizio ezberdin nagusiak ondoko bi berrietan jasotzen da: Guaixe astekaria (2007-11-08) : <https://guaixe.eus/sakana/1386945599240-partzuergoa-indargabeturik-gelditu-da> eta Guaixe (2007-11-15): <https://guaixe.eus/sakana/1386945609677-eae-anvk-partzuergoa-izozteko-nabaik-hartu-duen-erabakia-biziki-kritikatu-du>

Altsasuko Lanbide Heziketako ikastetxea indartzeko ekimenak eta turismo arloko ekimenak bultzatu zituen Mankomunitateak<sup>67</sup>.

Garapenaren esparrua propio landuko zuen eskualdeko erakunde baten beharra indartua atera zen Sakanako Enpresarien Elkarteak (SEE) 2011ko martxoan krisi egoerari aurre egiteko UPN, PSN eta NA-BAI alderdiei aurkeztutako proposamenetan. Egindako proposamenek hiru ildo estrategiko nagusi zuten: industria-sarea mantentzea; inguruan enpresa-proiektu berriak ezartzeko neurriak hartzea; eta ingurunea etengabe hobetzeko neurriak hartzea. Azken ildo estrategiko horretan kokatzen zen “eskualdeko ingurune sozio-ekonomikoa hobetzeko fundazio bat eratzea, non Nafarroako Gobernuak, udalek eta eskualdeko ekonomia eragileek parte hartuko duten” ekimena (AES, 2011a; 2011b).

Ikus daitekeen bezala, Larrialdi-Mahaiak “Sakanako garapen ekonomikoa eta sozialaz arduratuko den entitatea sortzea” adostu zuenean, ez zen zerotik hasitako eztabaida eta lanketa eremu bat. 2012 urte hasieran Sakanako Mankomunitateko Garapen Batzordea eta Garapen Partzuergoa zeuden. Azken hori nahiz indargabeturik egon juridikoki existitzen zen. Horretaz gain, Cederna-Garalur elkarteak bazuen (eta orain ere badu) bailaran ordezkari bat Sakanako Garapen Agentzia izena hartzen zuena. Eta SEE elkarteak fundazio baten proposamena egin zuen. Aukera aniztasun horrek “entitatea” zein izan behar zuen erabakitzeke eztabaida korapilatu zezakeen. Larrialdi-Mahaiak lortutako adostasun askotarikoak eta bailaran eta mankomunitatean zegoen alderdi politiko baten gehiengo absolutuak gauzak errazten zituzten, baina epe ertaineko begiradaz ezinbestekoa zen ordura arte ehundutako adostasuna mantentzea eta ahal bazen sendotzea.

“Entitatea” zein izan behar zuen eztabaidan hasi aurretik, ordea, beste arazo bat sortu zen. Lortutako adostasunaren edukia arlo politiko instituzionalean egikaritzeko posizioa eta ardura zutenen artean garapenerako entitatea sortzeko epetzat legealdi osoa hartu zuten, alegia, hiru urte. Haraneko historia zurrumbilotsu hurbila ezagututa, une berezi hartaz zaluki ez baliatzeak, edozein arrazoi medio epe labur edo ertainean bide-orri adostua katramilatzearen edo apurtzearen arriskua zekarren. Hau da, lortutako adostasunaren edukiak ahalik eta lehenbailehen gauzatzen hastea funtsezkoa zen, hilabete gutxiren bueltan egoera beste bat izan zitekeen eta. Desadostasunak sortuko zirenaren kezka bazegoen ere, hobe zen desadostasunak zimendu on batzuen barnean kudeatzea, zimenduak eta eraiki nahi zen eraikuntza osoa kolokan jarri gabe.

Horretaz gain, une gako hartan esparru politikoko bi ahuldade nabarmendu ziren: alde batetik, alderdien arteko posizio gerran marketin politikorako elikagai ezinbestekoak diren irudi edo sinboloak kudeatzea mugatzea, hau da, Larrialdi-Mahaiak lortutako dokumentu adostuari berari garrantzia eta nahikotasuna ematea, bandera edo lorpenaren ikur bezala astindu zitekeen elementuaren esanahira mugatuz, eta ez ulertzea dokumentu

---

<sup>67</sup> Noticias de Navarra (2010-03-14 ): <https://www.noticiasdenavarra.com/economia/2010/03/14/historia-claves-realidad-anunciada/40290.html>

hori hasiera baino ez zela, eraikuntza berri oso baten planoak baino ez zirela, modu horretan bertako edukien gauzapenerako eskatzen zen anbizioa uzkurtuz.

Beste aldetik, aurreko atalean azaldu diren tentsio eta gatazka ardatzak oso errotuak zirauten, arduradun politiko horien artean hedatua baitzegoen ideia baitzen beste eragile batzuen adostasuna formala baino ez zela, eta ez benetakoa, ez gauzagarria. Iraganeko gertaerek eta ibilbideek jalkitako aurreiritzi mesfidatiak nagusitu ziren une batez, eta Larrialdi-Mahaian bizitako eraldaketaren sakontasunaz ez ziren jabetu. Korapilo zein lubaki gotortuen antzeztoki aldagaitzean operatzen jarraitzen zen. Betiko inertzia hura gainditzeko aurreiritzi negatiboez kutsaturik gabeko pertsona edo eragile autoritadedunen bitartekaritza modu emankorra izan zitekeen, betiko arazoei aurre egiteko ikuspegi, mekanismo, metodologia edota paradigma berriak irudiztatzeko freskotasuna edo malgutasuna erakutsi zezaketen neurrian. Hala, udaletako eta mankomunitateko eragile instituzionalek garapenerako 'entitatearen' forma beraien artean modu zuzenean eztabaidatu eta adostu beharrean, Larrialdi-Mahaiko dinamizazio guneak eragile horien artean bitartekaritza funtzioa bete zuen, bai Garapen Agentziaren forma juridiko eta ezaugarriei dagokienez, bai hilabete batzuk lehenago lorturiko adostasunaren irmotasuna berresteari dagokienez.

Garapenerako entitatearen izaerari zegokionez, Sakanako Mankomunitatearen baitako Garapen Batzordearen figura ez nahikotzat eta desegokitizat jo zen hainbat arrazoiengatik. Horien artean erakunde berriak ahalik eta muga gutxienekin eta inguruneko baldintzen arabera giza-baliabideez hornitzeko gaitasuna izan behar zuela; funtsezkoa zen lantalde tekniko eta profesionala osatzeko ahalmena izatea; plan estrategikoa garatzerako orduan, egitasmoak bideratzeko orduan edota finantza-baliabideak lortzerako orduan autonomia marjina handia izan behar zuela; Sakanako Mankomunitateaz gain kolaborazio publiko-pribatua sustatuko zuen beste erakunde bat izateak diru-laguntzak lortzeko aukerak irekitzen zituela; erakundeetan izan ohi diren logika eta liskar partidistetatik ahalik eta aldenduen egon behar zuela; epe luzerako ikuspegiuz lau urte baino gehiagoko egonkortasuna behar zuela; eta beste eskalatan eta eragile batzuekin negoziatzeko izaera juridiko berezitua izatea komeni zela. Izan ere, Sakanako Mankomunitateko Batzordearen eskemak behartuko zukeen Mankomunitateko ordezkariak kudeaketa lanetan buru belarri sartzera, horrek zekarkiokeen lan zamarekin eta ondoriozko galgekin; batzorde bati loturiko langile batek ez baitzuen kudeaketa eta erabaki hartzeko ahalmen eta autoritate juridikorik izango, eta agindu formal guztiak Sakanako Mankomunitateko buruarengan kontzentratuko zitezkeen. Are gehiago, batzordearen dinamika Mankomunitateko jardun osoaren menpe egongo zatekeen, eta bertan hartu beharreko erabaki guztiak, hirugarren eragileekin sinatu beharreko hitzarmenarenak, gastuarenak eta langileen kontratazioarenak barne, Mankomunitateko gainerako gai guztiekin batera eztabaidatu beharko ziratekeen, eta ondorioz, beste gai eta interesen araberrako eragina jasoko zuket.

Mahaiaren gainean zegoen beste aukera zen tarte batez Garapen Batzordearekin plan estrategikoa jorratzen hastea eta geroago Garapen Tresna espezializatu batera

traspasatzea. Baina hori ere desegokia ikusten zen bi arrazoiengatik: alde batetik, Batzordearen bitartez zehaztapenak egiten hasiz gero, Nafarroako Gobernuarekin finantzaketarako hitzarmena edo enpresa-haztegirako inbertsioa edo langile kontratazioak kasu, Sakanako Mankomunitatearen baitan geratuko litzateke eta ondoren, horiek guztiak izaera juridiko berezitua izango zuen entitate bati traspasatzeak bere zailtasunak ekar zitzakeen. Beste aldetik, bazegoen Nafarroako Gobernuarekin jokatu beharreko xake partida bat plan estrategikoa gauzagarria bilakatzeko ezinbestekoa zen finantzaketari buruzkoa, eta partida horretan garapen erakundearen pieza lehenbailehen jartzea komenigarria zen, ordura arteko tokiko garapenaren Nafarroako arkitekturarekin talka egiten zuelako. Cederna-Garalur elkartearen ardurapean zegoen ‘Mendialdea’ izeneko eremu geografikoko eskualde batean garapen agentzia berri bat sortzeak apurtu egiten zuen arkitektura hori, eta Cederna-Garalur elkartearen eta sortu beharreko garapen agentzia berriaren artean bikoiztasunak existituko zirela pentsatzeak marraztutako bide-orria zapuztu zezakeelako. Hortaz, *de facto*, garapen tresnaren eragile berri hori martxan jartzea garrantzitsua zen.

Izan ere, argi zegoen Cederna-Garalur elkarteak egin beharreko biderako ez zela nahikoa edo aproposena. Alde batetik, Cederna-Garalur elkartearen erabaki esparrua jorratzen zuen eremuan kokatzen zen, Nafarroako mendialde osoan alegia, eta bere jarduna gobernatzen zuen Batzar Nagusian eremu horretako alkateek eta gainerako elkartekideen ordezkariak parte hartzen zuten. Horrek zaildu egiten zuen Sakanako erabakiguneak eta strategiak definitzea. Sakanako delegazioaren funtzionamendua elkarte osoaren logika eta beharretara menperatua zegoen. Ez zuen autonomiarik egoerak eta haranak eskatzen zuen dinamika propioa eraikitzeko, erabakigunea bailara gainditzen zuen eskalan zegoelako, baliabideen kudeaketa elkarte osoaren beharregatik eta lehenengatik baldintzatua egongo zelako eta teknikari profesionalak bere kabuz kontratatzeke eskuduntzarik ez zuelako. Egiturazko ezintasun horren isla da ia hiru hamarkadetan zehar ezin izan duela Sakanako egitura produktiboari egokitutako estrategia integral propioa eta dinamika iraunkorra garatu, 2011 urtetatik aitzina egin denaren parekoa hain zuzen. Faktore horri gehitu behar zaio elkartearen historian izan zirela garaiak non funtzionamenduak erakundearen barnerantz begiratu zuen giza-baliabideak, besteak beste, Antsoaineko bulegoan kontzentratuz eta eskualdeetako delegazioetan gutxi inbertituz. 2012-2015 urteetan, zuzendariaren aldaketarekin, egoera horri buelta eman zitzaion eta elkartearen funtsa eta pisua eskualde ezberdinetako delegazioetan ezarri ziren<sup>68</sup>. Hala ere, Cederna-Garalur gehiago zen zerbitzu zentralizatuak (Europako Landa-Garapen Planaren kudeaketa, aholkularitza orokorra, diru-laguntzen kudeaketa...) eskaintzen zituen erakunde bat, operatzen zuten eskualdetan egitasmo zehatzen dinamizazioaz arduratuko zen erakundea baino. Funtzionamendu moldeari dagokionez, ikuspegi errektibo-pasiboa nagusia zen, hau da, eragile edo norbanakoen laguntza eskaerak iritsi ahala kudeatu, eta jokabide proaktibo eta

---

<sup>68</sup> Epealdi horretako Cederna-garalur elkarteko zuzendaria izan zen Isabel Elizalderi elkarrizketa (Guaixe astekaria, 2013-06-24): <https://guaixe.eus/sakana/1386950531931-eskualde-bakoitzetik-sortu-behar-dira-cederna-garalurren-eginkizunak>

dinamizatzailleak puntualak ziren. Are gehiago, landutako jarduera ildo batzuk diru-laguntzen arabera aktibatzen ziren, eta nahiz funtsezkoa izan, diru-laguntza amaitu bezain laster jarduera hura ahulduta geratzen edo desagertzen zen.

Beste alde garrantzitsuago batetik, elkarte horren funtzio nagusia Europako landa-garapenari begirako LEADER programa kudeatzea zen, bere ibilbidearen arabera lehen sektorerara, turismora, ekintzailtza klasikora, teknologia berrien erabilpena, komunikazioa eta energia-eraginkortasuna hobetzera zuzenduriko interbentzio ildoen bidez bideratutakoa. Bere zereginaren balioa gutxietsi gabe, argi zegoen industria nagusi zen eskualde batean beste interbentzio ildo batzuk ezinbestekoak zirela, lantalde mardulagoarekin jorratu beharrekoak (elkartearen eskualdeko delegazioak garai onenean hiru langile izan baitzituen), eta definitu beharreko estrategia eta finantzaketa iturriak ezin zirela LEADER programaren filosofia eta jardun ardatzetara mugatu. Cederna-Garalur elkartearen osagarria izan zitekeen beste tresna bat behar zen, interbentzio eta erabaki eremu nagusi bezala Sakanako eskualdea hartuko zuena, bertako egitura produktibora egokitu eta industriaren sektorean eragitea ardatz nagusitzat hartuko zuena, definituko ziren lan-ildoetara espresuki bideratutako lantalde profesionala biltzeko autonomia eta ahalmen osoa izango zuena, eta hori guztia Cederna-Garalur elkartearen baitan egonik ezinezkoa ikusten zen. Gainera, egokiagotzat jotzen zen Nafarroako beste eskualde batzuetan, Lizarraldea, Tafallaldea eta Erriberan kasu, hartutako bidea: eskualde naturaleko edo bere burua eskualde bezala definitzen eta identitatea hartzen zuen eremuan garapen ekonomikorako erakunde propioa eraikitzea, eskualdetik eskualderako. Ikuspegi hori indartuta ateratzen zen Gipuzkoan batez ere funtzionatzen zuen eskemarekin, eskualde bakoitzak bere garapen agentzia izatea hain zuzen ere; eta norabaitera begiratzen bazen Gipuzkoako Goierrri eskualdera zen. Lipietz-ek (2003) erabilitako terminologian, berezko espaziotik (*space-in-itself*) eta berekiko espaziorako (*space-for-itself*) trantsizio prozesua gertatzen ari zen, hau da, lurralde bat bere buruaz jabe bihurtzeko, egitasmo soziopolitiko definitzaile, mugatzaile eta mobilizagarri bat jarri nahi zuen garapen-entitate propio baten eta bere lana definituko zuen plan estrategiko baten bitartez, eskualdeko armaduraren pieza nagusiak alegia. Dena den, Cederna-Garalur elkartearekin bikoiztasunak ekiditeko lan edo funtzio banaketa eta elkarlanerako apustua argia zen.

Hastapen une horietan, bestalde, bazegoen Nafarroako Gobernuarekin eskualderako plan berezitu bat adosteko planteamendua, Pirinioetako Garapenerako 2007-2009 Plan Estrategikoaren gisakoa. Diferentzia batekin: plan horretako lan ildo guztiak koordinatzeko eta kudeatzeko organo nagusietako bat, Sakanatik sortua eta bertakoa izan beharko zukeen, behetik gorako (*bottom-up*) ikuspegiaren arabera, eta ez eskualdeko eragileek arrotz edo urrun ikusiko zuketeko organo bat, Pirineotako Plan Estrategikoan gertatu bezala Iruñeko 'Navarra de Suelo Residencia-NASURSA' sozietate publikoarekin.

Argudiaketaren puntu horretan sortu zen beste eztabaidaren bi muturrak izan ziren jada existitzen zen Garapen Partzuergoa berrabiaraztea edo Garapen Agentzia berria sortzea. Bi formulek funtzio berdinak bete zitzaizketen, alegia, biak langileak kontratatzeko

## 7. Kapituluia. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

zuten autonomiagatik garapen tresna profesional espezializatua bilaka zitezkeen, ordezkari instituzionalez gain bestelako eragileen (sindikatuak, enpresak...) parte hartzea bidera zezaketen eta eguneroko eztabaida eta tentsio politikotik autonomia maila eskura zezaketen. Baina bazuten funtsezko ezberdintasun bat: Partzuergoko estatutuen arabera udal guztien banan-banako onarpena lortu behar zen, eta aldiz, Garapen Agentzia zuzenean Mankomunitateko batzar orokor batean erabaki zitekeen. Azken aukera hori aurreikusita zegoen gainera, 2003 urtean egindako Estatutuen erreforma batek Mankomunitatearen helburuen artean “Sakanako eskualdearen garapen integrala sustatu” gehitu zuelako, zehaztuz “xede horretarako, egoki irizten diren garapen lokaleko estrategiak landu eta egingo dira, beharrezkoa balitz eskualdeko garapen agentzia bat osatuko litzateke” (5.8. Artikulua) (Nafarroako Aldizkari Ofiziala, 57. zk., 2003-05-07).

Partzuergoaren eztabaida berriro mahaiaren gainean jartzeak aspaldiko tirabirak, desadostasun puntuak, tentsiozko posizionatzeak eta liskarrak piztu zitzaizkien. Hori dela eta, errazagoa zen eta abantaila gehiago zituen Garapen Agentzia berria Mankomunitatearen bidez sortzeak. Alde batetik, udalen ordezkariak eta erabakimen kuotari buruzko eztabaida saihesten zen Sakanako Mankomunitateko Batzar orokorrak bakarrik erabakiko zuelako, eta printzipiozko arrazoiengatik edo prozesuak eskatzen zuen legitimatze beharrezkoak ordezkariak askotarikoa hautatu zitekeen erakunde berriari agintzeko. Logika berdinean, udalek egin behar zuten ekarpenari buruzko eztabaida saihestu egingo zen, Mankomunitateak zuzenean transferentzien bitartez finantzatzeko zuten heinean kuoten eztabaida gaindituta zegoelako, hau da, Garapen Agentzia finantzatzeko irizpidea Mankomunitatearen berdina litzateke eta ez litzateke eztabaida berezitu bat irekiko, Mankomunitatearen aurrekontuen barnean baizik. Hau da, aurrekontuen inguruko negoziaketa sinplifika zitekeen, Partzuergoa balego bi aurrekontu negoziatu behar litzatekeelako, Mankomunitatekoa eta Partzuergoakoa.

Beste alde batetik, egonkortasuna irabaziko luke Garapen Agentziak. Partzuergoaren udalen atxikimendu erabakien menpe zegoenez, udal batek erabaki zezakeen aurrekontua ez onartzea edota Partzuergotik ateratzea. Aldiz, horixe ezinezkoa zen Mankomunitatearen Garapen Agentzia sortuz gero, Mankomunitatearen gehiengoa behar zelako estatutuak aldatzeko eta aurrekontuak onartzeko, eta hori ez dago udal baten esku.

Ikus daitezkeen bezala garapenerako tresna sortzeak bazituen bere ertzak, alde gatazkatsuak eta konplexutasuna. Finean, Sakanako Mankomunitateak 2012ko uztailean Sakanako Garapen Agentzia, Sozietate Mugatua (SGA) sortzea erabaki zuen<sup>69</sup>. Bere izaera juridikoa kapital publikoko erantzukizun mugatuko sozietatea da, kapital osoaren (60.000 €) jabetza Mankomunitatearen esku baitago. Estatutuetan definituriko helburuak jarraian ikus daitezkeen bezala zabalak ziren garapena sustatu ahal izateko:

---

<sup>69</sup> Guaixe astekaria (2012-07-12): <https://guaixe.eus/sakana/1386949755222-garapen-agentzia-indarrean>

## 7. Kapituluua. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

“a). Sakanako eskualdearen eta hura osatzen duten udalerrien garapen ekonomikoa bultzatzea, eta era guztietako aholkularitza ematea, dela teknikoa, juridikoa, kudeaketakoa, finantzarioa edo ekonomikoa, enplegua sustatzeko ekimeneko proiektuei, izan pribatuak, izan publikoak. b). Kultura ekintzailea sustatzea eta enpresak eta enplegua sortu eta mantentzea sustatzea, bai besteren kontura, bai langile autonomoena. c). Enpresen zentro edo mintegia sortu eta kudeatzea, tutoretza zerbitzuekin eta atxikitako enpresen jarraipenarekin. d). Ekintzaileei eta, oro har, enpresei laguntzea, baita kooperatiba eta lan sozietateei ere, beren enpresa proiektua garatzeko, abian jartzeko eta finkatzeko. e). Kanpoko baliabideak biltzea, enpresa horietara bideratzeko. f). Enpresentzako eta enplegurako udal laguntzak kudeatu, aztertu eta ebaztea. g). Enpresen arteko lankidetzak sustatzea. h) Toki garapeneko eta dinamizazio sozioekonomikoko proiektu integralak sustatu eta horietan parte hartzea. i). Bitartekaritza lan merkatuan, enplegurako orientazioko zerbitzu integratuak eta lan merkatuaren azterketa eta azterlanak. j). Eskualdeko herritarren lanbide kualifikazioa errazten duten prestakuntza planak eta prestakuntza ekintzak, berezkoak edo beste administrazio batzuen programetakoak, planifikatu, kudeatu eta garatzea. k). Berrikuntza, teknologia berriak eta ezagutza bultzatu eta garatzea. l) Industria lurzorua, lokalak, nabeak eta titulartasun publikoko edo udal titulartasuneko beste azpiegitura batzuk sustatu eta kudeatzea. m). Eskualdeko Ekonomia Behatokia abian jartzea. n). Ingurumen, hirigintza eta lurraldearen antolamenduari buruzko azterlanak. o). Turismoaren garapena eta eremuaren garapen sozioekonomikoari laguntzen dioten beste eremu batzuk.” (3. artikulua)

Garapen Agentziaren zuzendaritza eta administrazioa bi organoen esku dago, Batzar Nagusia eta Administrazio Kontseilua. Batzar Nagusia, organo gorena, Sakanako Mankomunitateko Batzar Orokorrak osatzen du eta bere eginkizunen artean dago Administrazio Kontseilua izendatzea, estatutuak aldatzea, kapitala gehitzea edo gutxitzea, inbentarioa, balantzeak, emaitzen kontua, urteko kudeaketaren memoria eta txostena onestea eta auditoreak izendatzea.

Administrazio Kontseiluak zuzenduko, kudeatuko eta ordezkatzeko du sozietatea. Lehendakariak, lehendakariordetzak eta gehienez bederatzik kidek osatutako dute, baina horretaz gain izendatutako teknikari espezializatuak ere parte hartu ahal dute, nahiz botorik ez izan. Organo horrek gerente edo kudeatzaile bat izendatu ahal du, zuzendaritza, kudeaketa eta exekuzio ahalmenak izanen dituena. Gerente hori 2012ko abuztuaren hasieran izendatu zen, Garapen Agentziaren 2013ko plangintza egiteko eta ekonomia bideragarritasuna lantzeko<sup>70</sup>. 2014 urteko udan beste teknikari bat kontratatu zen energia eta industriaren esparruetan lan egiteko. Mankomunitateak urtero Garapen Agentziari 90.000 eurotako transferentzia egiten dio 2013z geroztik, 2012 urtean 61.000 €koa izan zen.

---

<sup>70</sup> Guaixe astekaria (2012-09-27): <https://guaixe.eus/sakana/1386949866041-mank-eko-garapen-agentea-lanean-hasi-da>

### **7.2.3. Sakanako Behatoki Sozioekonomikoa eta Sakana 2020 Plan Estrategikoa**

Larrialdi-Mahaian adostutako bide orriaren lehen puntuaren azaltzen zen Plan Estrategikoa definitzerakoan inolako urratsik eman baino lehen hausnarketa bat egon zen prozesua beraren ezaugarriak zehazteko. Horri begira beste eskualde batzuetako plan estrategikoak aztertu ziren: Goierri Goia edo Urola Garaia, Tafallaldea eta Pirinioetako ibarrena hasiera batean eta ondoren prozesuan zehar beste plan estrategiko integral eta sektorial batzuk ere. Azterketa horretan ondorioztatu zen plan estrategikoak neurri handi batean plano orokorrean geratzen zirela, jarduerarako ardatz irekiak emanez, eta edukiak hein handi batean berdinak zirela, logikoa zena turismoaren edo ekintzailetzaren sustapenerako formulak antzekoak zirelako. Plan bakoitzaren berezitasuna tokiko eragileek dinamika parte hartzailean esandakoan oinarritzen zen. Metodologiari zegokionez, antzekotasuna ere erakusten zuten: aztertu eta sakondu beharreko alor mugatu batzuk hautatu, lurraldearen errealitatearen eta inbertitu beharreko baliabideen arabera egiten zena; arlo bakoitzeko lan taldeak osatu eskualdeko 10-15 pertsona adituekin (teknikoak, enpresariak...); lan taldeen hiruzpalau bileren bitartez, Aukeren Mehatxuen Indarguneen Ahuldadeen (AMIA) diagnostikoa landu eta horren gainean etorkizunerako jarduera ardatz, ildo eta ekintzak zehaztu hainbat teknika erabiliz (*Brainstorming*, DAFO-CAME...); azkenik, azken dokumentua erredaktatu. Prozesu osoa zuzentzeko eta dinamizatzeke ohikoa zen aholkularitza enpresa bat kontratatzea, zeinek dinamizatzaile batzuk eskaini ohi duten lan-taldeak bideratzeko eta azken txostena idazteko, eta 30.000-100.000 €kobratu ahal zuen.

Ezagutza horretatik abiatu prozesu guztia eskualdeko baliabideekin bideratzea erabaki zen, hiru arrazoiengatik: lehenik, finantza-baliabide nahikorik ez zegoelako kanpoko aholkularitza enpresa bat kontratatzeke; bigarrenik, bertako baliabideen bidez eginik prozesuan zehar metatutako ezagutza, bai plan estrategikoaren edukiaren ingurukoa, bai prozesuan parte hartutako pertsonen eta beraien arteko harremanen ingurukoa, eskualdean bertan geratzea ahalbidetzen zelako; eta azkenik, bailaran bertan horretarako pertsona gaituaz talde bat osatu zitekeela uste zelako. Ideia horrekin Sakantzen Sarearen baitan 'SAK-In Kontsulting' aholkularitza kooperatiba sortu zen, hainbat profileko sei partaideekin (ekonomia, enpresa administrazioa, soziologia, zuzenbidea...), eta plan estrategikoak bideratzeko metodologietan adituen laguntza jaso zen. Sakanako Garapen Agentziak aholkularitza kooperatiba horren zerbitzuak kontratatu zituen.

Behin eskema orokorra definituta 2013ko martxoaren 6an bilera bat egin zuten Sakanako Garapen Agentziak, Cederna-Garalur elkarteak, Sakanako Enpresarien Elkarteak (SEE) eta Sakantzen Sareak. Bilera horretan adostu zen gogoeta estrategikoko prozesua hastea eta eragile guztiek aktiboki parte hartzearen alde agertu ziren, nahiz SEEak gero jarrera diskretuagoa izan. Bilera horretan hainbat eragile bilduko zituen Sakanako Behatoki Sozioekonomikoa osatzea erabaki zen, gogoeta edo plan



estrategikoaren prozesuaren topagune nagusi jo zena eta denborarekin hausnarketa estrategikorako eta plan estrategikoaren jarraipena egiteko markoa. Bertara toki-erakundeak (udalak eta kontzejuak), Mankomunitatea, Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur, Nafarroako Enplegu Zerbitzua, ikastetxeak, gizarte-zerbitzuak, aldedi politikoak, sindikatuak, SEE, dendarien elkarteak, Bidelagun turismo elkarteak, Sakantzen Sarea, Abian elkarteak eta bestelako gizarte elkarteak parte hartzera deitu ziren eta gaur egun ere urtero egin ohi diren bi bileratan.

Behatoki sozioekonomikoaren lehen bilera 2013ko maiatzaren 6an egin zen Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur eta Sakantzen Sareak deituta<sup>71</sup>. Lehen bilera horretan Plan Estrategikoa definitzeko prozesua abian jartzea eta erabiliko zen metodologia erabaki zen eta lantzeko esparruak aukeratu ziren. Aholkularitza kooperatibak zazpi esparruko proposamena eta bakoitzari loturiko irizpideak eraman zituen bilerara: i) industria eta enpresa-zerbitzuak; ii) turismoa; iii) basogintza; iv) eraikuntza eta energia eraginkortasuna; v) elikagaien sektorea; vi) hezkuntza eta vii) administrazio publikoaren eraginkortasuna. Industria eta enpresa-zerbitzuen esparrua proposatzeko arrazoiak izan ziren, eskualdeko sektore nagusia izateaz eta krisiaren eragin handiena jasan zuena izateaz gain, “industriako enpresek garapenerako indar esanguratsuen aktibazioan eta artikulazioan eragile ezinbesteko eta motorrak izatea, bai Ikerketa+Garapen+Berrikuntza prozesuetan, bai balio erantsi altuko jardueretarako bilakaeran, bai nazioarteratze prozesuetan, bai enpresen arteko elkarlan sareak eta praktikak eraikitzerako orduan, bai kudeaketa eredu eraginkorretan, bai sare produktiboaren dibertsifikazio prozesuetan” eta “industriako enpresen lehiakortasuna kalitatezko zerbitzu osagarriak eskatzen” dituela. Turismoaren esparruari zegokionez, eskualdeak nahikoa ustiatu gabeko potentzialtasunak zituela argudiatu zen, geografikoki ondo kokatua dagoelako, hiru natur parkeren atea izanik, eta historiaurre-, historia-, paisaia- eta arkitektura-ondarea interesgarria duelako; eta bestetik, ekimen partikularrez gain, eskualde mailako estrategia orokor eta lan ildo zehaztu batzuen falta ikusi zen elkarlana eta bisio partekatua garatu ahal izateko. Basogintzari zegokionez, Sakanako Mankomunitateak eskatutako txosten baten arabera biomasak balio ekonomiko handia zuen eta baso baliabideetatik abiatuta balio-kateak eraiki zitezkeela uste zen, oinarritzko baliabidearen transformazio eta merkaturatzearen bitartez. Eraikuntza eta energia eraginkortasunaren esparruari zegokionez, kontuan izanda eskualdean eraikuntzarekin loturiko enpresa eta profesional ugari zegoela eta krisiak sektore horri ere gogor kolpatu ziola, norabide bezala sektorearen eraldaketa proposatzen zen Europako erakundeek bultzatzen ari ziren energia eraginkortasuneko eraikuntzaren ildotik (2010/31/CE eta 2012/27/UE Zuzentarauak) eta beste jarduera batzuetan oinarrituz dibertsifikazio prozesuak sustatzea ere bai. Elikagaien sektoreari zegokionez, nahiz eta nekazaritzak eta abeltzaintzak beherakada handia izan zuen azken hamarkadetan eskualdean, kalitatean, produktu ekologikoetan eta gertuko kontsumo erduetan oinarrituz balio erantsiko

---

<sup>71</sup> Guaixe astekaria (2013-05-09): <https://guaixe.eus/sakana/1386950415364-sakanak-elkarlana-eta-ahalegina-merezi-ditu>

jarduera berriak sortzeko eta zabaltzeko aukerak bultzatzea proposatu zen. Hezkuntzari zegokionez, eskualdeko bigarren hezkuntzako ikasle kopuru handia kanpora ikastera joateak eta Lanbide-Heziketaren egoerak sortutako kezkak abiapuntutzat hartuta, eskualdeko garapen estrategian eta lan ildoetan hezkuntza nola txertatu zitekeen eta zein ekarpen egin zezakeen hausnartzea interesgarritzat jo zen. Azkenik, administrazio publikoaren eraginkortasunaren esparruan, udal mailako erakundeek aurre egin beharreko mehatxu eta erronkak izendatu ziren, aztertu beharreko gai bezala justifikatzeko, hala nola, krisiaren abadagunean gertaturiko finantzaketa-zailtasunak eta zerbitzuen iraunkortasun arriskuak zerga bilketa eta Nafarroako Ogasunetik transferentziak murriztu egin zirelako; Estatuko eta foru administrazioetatik bultzatzen ari zen administrazio publikoaren 'arrazionalizazioa', udalen integrazio prozesuak ekar zitzakeena; gastu eraginkortasunari buruz edota bikoiztasun eta sinergia posiblei buruzko azterketen beharra (Sak-In Konsulting, 2013).

Esparruen hautaketari buruzko eztabaidan Altsasuko Dendarien Elkartek merkataritzaren ekonomia- eta gizarte-garrantzia eta bizi zuten egoera zailaren inguruko ekarpena egin zuen. Azkenean lau esparru estrategiko nagusi izendatu ziren: industria eta enpresa-zerbitzuak, energia, elikadura eta turismoa; eta beste zeharkako beste bi esparru ere: hezkuntza eta merkataritza, maila apalagoan jorratuko zirenak.

Behatokian atera zen beste eztabaida bat, -oso adierazgarria plan estrategikoen enpresa munduan eta lurralde-garapenaren eremuan erakusten dituzten izaera eta ezaugarri ezberdintasunei dagokienez-, izan zen enpresari batek iradoki zuenean ezertan hasi baino lehen plan estrategikoaren bisioa eta misioa definitzea. Une horretan sortu zen kezka izan zen zeregin horretan bakarrik asteak luza gintezkeela eta zentzu pragmatiko batetik presa zuena lan-ildo eta ekintzak zehaztea zen. Izan ere, jakin baikenekien bisioaren eta misioaren definizioan enpresa batzuek denbora asko pasa zutela, Mondragon Korporazio Kooperatiboa kasu, hilabeteak. Anekdotaz harago adibide egokia da ulertzeko enpresa munduan eta lurralde-garapenaren eremuan plan estrategikoen izan ohi dituzten ezberdintasunak azaltzeko. Gai garrantzitsua denez zilegi bekigu hurrengo digresioa egitea.

Enpresako eta lurraldeko plan estrategikoen arteko ezberdintasunak hainbat mailatan daude. Helburuei dagokienez, eta hor sar genezake bisioa eta misioari buruzko hausnarketa, enpresa mundua askoz ere homogeneousagoa denez helburu zehatzago batean konbergitu dezake errentagarritasunarekin eta mozkinekin modu sendo edo ahulagoan lotuta egongo dena. Aldiz, lurralde batean heldu beharreko gaiak askotarikoagoak eta sakabanatuagoak dira eta ez dute zertan helburu aglutinatzaile baten azpian konektatu beharrik, ez bada helburu zabal, anbiguo, malgu edo laxo bat edo batzuen itzalean behintzat. Esana dugu garapen kontzeptuak dimentsio ugari dituela, lekuaren eta denboraren arabera aldagarriak direnak. Hori dela eta, kontzeptuaren anbiguetatea igo hala, zentzu aglutinatzaileak irabazten du. Hots, lurralde bateko garapen kontzeptuaren estalpean ohiko enplegu edota enpresa ehunaren sustapena, lehiakortasun enpresarialaren hobekuntza, berrikuntza gaitasunen indartzea eta antzeko gaiak txertatu ohi dira, jarduera

adar, enpresa mota, teknologia, ezagutza, trebetasun edo ikerketa alor ezberdinetara egokitu behar direnak; ez baita berdina farmazia-industrian, geotermia energian, esnekien ekoizpenean, metalgintzan edo multimedia sektorean jardutea. Hori gutxi balitz, hertsiki enpresen emaitzekin lotzen diren gaiez gain, gizarte eta ekologia dimentsioan azaltzen diren bestelako gaiak ere barneratu izan ohi dira, adibidez, emakumeen lan-txertaketa, hirugarren adinari loturiko zaintzak, aisia, mugikortasuna eta irisgarritasuna, migrazioa, kultura eta hizkuntza, hezkuntza, etxebizitza politika, ingurumenaren edota biodibertsitatearen zainketa, energia eredu... Gaiak askotarikoagoak direnez eta gai bakoitzaren barnean egon daitekeen kasuistika ere, lurralde batean plan bat definitzeko ezagutzak eta prozesuak konplexuagoak dira, eta bisio eta misio operatibo zehatz batean kondentsatzeko zailagoak.

Bestaldetik, gaiak eta beharrezkoak diren ezagutzak askotarikoagoak eta sakabanatuagoak direnez, eragile eta aditu gehiagoren parte-hartzea ezinbestekoa bilatzen da. Are gehiago, sarritan lurralde bateko plan estrategikoaren definizioan esku hartzen duten eragileek ezagutzak aditu diren alor estankora mugatu ohi dira, eta beharrezkoa izaten da menderatzen duen eremu partikularretik hausnarketa eremu zabalago batera jauzia eginaraztea. Hau da, industriako enpresari bat bere enpresako jarduera, teknologia, produktu eta kudeaketan aditu bikaina izateak ez du bermatzen industria-politiketan ikuspegi globala eta ezagutza duenik.

Azkenik, eta gehiago ez luzatzearen, badago azpimarratu beharreko diferentzia enpresako eta lurraldeko plan estrategikoen artean: enpresan behin plana erabakita loteslea da bertako pertsonentzat, eta lurraldearen kasuan, ordea, ez da derrigorrezkoa bertako eragileentzat bat egitea zehaztutako jarduera-ildo eta ekintzekin, borondatezkoa baizik. Enpresa batean plan estrategikoan zehazten duena gauzatzen ez duen zuzendari edo langilea kaleratua izan daiteke. Eskualde batean, nahiz eta plan estrategikoaren zehaztapan prozesuan parte hartu izan, enpresako gerente bat ez dago zertan behartuta txostenak esaten duena lantzeraz edo aplikatzeraz, eta zer esanik ez parte hartu ez duten eragileak. Hortaz, ikuspegi proaktibo batetik, eskualde edo herri batean garapen prozesuak bideratzearen artea datza hainbat eragilek planak marraztutako jarduera ildoetara lerrotatzean eta inplikatzetan; are zailagoa dena horretarako diru pizgarriak ez daudenean, tokiko garapen agentzietan gertatzen den bezala. Adibide bat jar dezagun gakoa den ezaugarri hori ulertzeko. Demagun planak adierazten duela enpresa txiki eta mikroenpresei begira nazioarteko azoketara joan ahal izateko misio edo talde bateratuak lantzea kostuak murrizteko eta baliabideak partekatzeko (standa, itzultzaileak, katalogoa...). Gainera, diru-laguntzak ekintza horretara bideratzeko ahalegina egiten du Garapen Agentziak, baita lortu ere. Eta, hala ere, enpresa horiek ez dute parte hartu nahi. Horrelakoak gertatzea ohikoa da. Horregatik da hain garrantzitsua plan estrategikoaren eta bera kudeatzen duen erakundearen legitimitatea lortzea, abiapuntu horretatik bakarrik bultzatu baitaiteke erreferentzialtasuna eta autoritatea eskuratzea enpresen eta interpelaturiko bestelako eragileek lerrotatzea eta inplikazioa handitzeko hasiera batean, eta baita ere, hainbat enpresa eta eragileren artean kapital soziala edo lankidetzak praktikak hazteko.

Ikuspegi dinamiko batetik, bestalde, eta definizio faseaz gain, gauzapen fasea ere kontuan izanda, kudeaketa estrategikoaren literaturaren arabera plan estrategiko tradizionalen ahuldadeen aurrean plan estrategiko prozesualarekin konbinatzea gomendatzen da (Mintzberg, 1994; Sotarauta, 2004b; Aranguren et al., 2012). Erabaki arrazional eta deliberatuen bitartez definituriko plan estrategiko tradizionalak badute hainbat abantaila lehenago aipatu izan den bezala, hala nola, epe ertain eta luzerako ikuspegi zabalak sortzen dituzte eta jardunerako marko orokor definitu bat eskaintzen dute, epe motzeko urgentzietan edota xehetasunetan ez katramilatzen laguntzen duena. Baina, aldi berean, errealitate aldagarri bati egokitzeke zurruneziak izan daitezke. Ahuldade hori zuzentzeko, plan estrategiko prozesualak malguagoak dira, diseinua eta inplementazioa ez dute erabat bereizten, eta ebaluazio eta egokitze jarraitua indartzen da. Ezinbestez bigarren bide horretan tokiko eragileen inplikazioa jarraitua izan behar du, eta aktoreen engaiamendua etengabe agertu eta kontrastatu beharko da.

Lurralde bateko plan estrategikoen berezitasunei buruzko digresioa amaituta eta harira itzuliz, Sakanako Behatoki Sozioekonomikoan suertatutako bidegurutzetik ateratzea lortu zen zentzu pragmatiko eta errealista batetik honako xede hau finkatuz: “enplegua sortzea, jasangarritasun sozialean, ekonomikoan eta ingurumenekoan oinarrituta”.

Plan Estrategikoaren diseinurako lau lan talde osatu ziren, elikadura, industria, energia eta turismo esparruetarako. Lan-taldeak osatzeko irizpidea izan zen Behatokiko edonork esparru bakoitzerako izenak proposa zitzakeela ezagutza eta esperientzia kontuan izanda. Orotara 57 pertsonen parte hartu zuten, 10 elikaduraren esparruan, 17 industrian, 16 energian eta 14 turismoaren esparruan; horietarik sei hausnarketaren dinamizatzaileak eta txostenaren idazleak. Lehen fase batean aholkularitza-kooperatibak esparru bakoitzerako egoera analisi bana prestatu zuen, lan taldetako partaideei aurretik banatu zitzaiena. Bigarren fasean, 2013ko ekainaren azken astean eta uztailaren lehenengoan, lan taldeak bildu ziren sektore bakoitzaren Ahuleziak, Mehatxuak, Indarguneak eta Aukerak identifikatzeko<sup>72</sup>. Hirugarren fasean, urriaren bigarren erdialdean, lan-taldeak bildu ziren eta AMIAN oinarrituta aldaketarako estrategia orokorrak eta palankak identifikatu ziren AMIA-ZAMU (Ahuleziak Zuzendu, Mehatxuei Aurre egin, Indarrak Mantendu eta Aukerak Ustiatu) teknika erabiliz. Laugarren fasean, azaroaren amaieratik 2014ko urtarrilera luzatu zena, lau esparruetarako ardatz estrategikoak, jarduera-ildoak eta ekintza zehatzak identifikatu ziren, eta ekintza bakoitzari leheneste indize orientagarria eta gauzapenean inplika zitezkeen eragileen zerrenda gehitu zitzaion.

Sei hilabete iraun zuen lan-taldeen dinamika amaitu ondoren, aholkularitza kooperatibak azken txostena prestatu zuen, partaideekin kontrastatu zena, eta herrietan

---

<sup>72</sup> Guaixe astekaria (2013-06-28): <https://guaixe.eus/sakana/1386950542416-behatokiko-lan-taldeak-osatuta>

## 7. Kapituluia. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

zein komunikabideetan 2014ko martxoaren amaieran aurkeztu zena<sup>73</sup>. Ondoren aste batzuetako aldia ireki zen Sakanako edozein herritarrek ekarpenak egin ahal izateko. 43 ekarpen jaso ziren idatziz. Eztabaida eta definizio prozesuan zehar erabili ziren funtzionamendurako irizpideak izan ziren jarrera positiboa eta eraikitzailea izatea, adostasun zabalak bilatzea, atzera baino etorkizunera begiratzea, esfortzu bat egitea norbanakoaren ikuspegia transzenditzeko eta eskualdean eta orokorrean pentsatzeko, eta gardentasuna.

Amaierako txostena 2014ko maiatzean Sakanako udal guztietara igorri zen onarpen mozio batekin. Mozio horretan udalari eskatzen zitzaion Sakana 2020 Plan Estrategikoa bere egitea, babesa ematea eta ahal zuten neurrian baliabideak eskaintzea Planaren gauzapenerako. Horretaz gain, udalen inplikazioa bultzatzeko bi izendapen egitea eskatu zitzairen: Behatokitako eta planaren jarraipen batzorderako ordezkaria eta Garapen Agentziarekin aldiriko harremana izateko udal-teknikaria. Mozioa eta ondorioz, Sakana 2020 Plan Estrategikoa, 13 udaletan onartu zen, guztietan aho batez. Ergoiena eta Ziordiko udaletan ez zen eztabaidatu. Mozio horren aho bateko onarpenak erakutsi zuen funtsezko aurrerapausoa eman zela bailaran adostasunak sendotzearen bektorean. Izan ere, Larrialdi Mahaiko akordioan parte-hartzeari uko egin zioten alderdi politiko guztiek (UPN, PSN eta PP) oraingo honetan ados egon baitziren plan estrategikoarekin. Guztien adostasun hura aurrerapauso aparta izan zen, planaren definizio prozesuan interferentzia negatiboak egon baitziren ohiko tentsio logikei erantzuten ziotenak<sup>74</sup>. Amaitzeko 2014ko maiatzaren 31n Sakanako Behatoki Sozioekonomikoak aho batez onartu zuen Plan Estrategikoa<sup>75</sup>.

Sakana 2020 Plan Estrategikoaren edukiari dagokionez, lau zatitan banatua dago. Lehen zatian plan estrategikoa burutzeko erabilitako metodologiaren laburpena dago. Bigarrenean, aztertutako lau sektoreen diagnostikoa eta AMIAk jasotzen dira. Hirugarren zatian ekintza plana zehazten da, non, alde batetik, plan estrategikoa aurrera eramateko beharrezkoa zen egitura antolatua sortzeko ekintza zehatzak deskribatzen diren eta beste aldetik, elikadura, industria, energia, turismoa, merkataritza eta hezkuntza sektoreetarako

---

<sup>73</sup> Plan estrategikoaren ardatz nagusien aurkezpena Guaixe astekarian (2014-03-20):

<https://guaixe.eus/sakana/1395337508758-elikadura-arloko-ardatz-estrategikoak>

<https://guaixe.eus/sakana/1395336409887-turismoko-ardatz-estrategikoak>

<https://guaixe.eus/sakana/1395337058165-industriako-ardatz-estrategikoak>

<https://guaixe.eus/sakana/1395336830217-energia-arloko-ardatz-estrategikoak>

<sup>74</sup> Esate baterako, PPren mozioa Nafar-Legebiltzarrean (2013-06-13) edota Sakanako 12 alkateen errespetu eskaera Yolanda Barcinak egindako adierazpen batzuegatik (2013-10):

<https://guaixe.eus/sakana/1386950524721-udalek-sakanako-garapen-sozioekonomikoa-bultzatzeko-eskatu-du-parlamentuak>

<https://guaixe.eus/sakana/1386950774081-dozena-bat-alkatek-eskualdearekiko-errespetua-eskatu-dute>

<sup>75</sup> Guaixe astekaria (2014-06-03): <https://guaixe.eus/sakana/1401775843010-sakanako-plan-estrategikoa-onartuta-orain-gauzatzera>

## 7. Kapituluua. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

ardatz estrategikoak, eta, xehe, hautako bakoitzari dagozkion jarduera-ildo eta ekintza ere. Orotara, 13 ardatz estrategiko, 54 jarduera-ildo eta 160 akzio biltzen dira. Azken zatian, plan estrategikoaren inplementazioa, jarraipena eta ebaluazioa egingo duten agenteen artikulazioa antolatzen duen gobernantza eredia aurkezten da (Sakanako Garapen Agentzia, 2014b).

Gehiegi ez luzatzeagatik ez ditugu Plan Estrategikoaren ardatzak, jarduera ildo eta ekintza guztiak zerrendatuko. Sektore nagusiak bakarrik izango ditugu kontuan, eta elikadura, energia eta turismo sektoreei dagokienez ardatz estrategikoak baino ez ditugu aipatuko. Baina industriaren kasuan zehaztasun gehiago erabiliko dugu tesi honetako aurreko kapituluetan landu diren hainbat kontzeptuekin lotura argiagoa duelako industriako plangintzak.

Elikadura sektorerako lau ardatz estrategiko erabaki ziren: i) abeltegiak ustiatze eredu iraunkor baterantz zuzendu ekonomia, gizarte eta ingurumenaren ikuspuntutik, eta, horretarako, besteak beste, abeltzainen arteko topaguneen bitartez produktuaren dibertsifikazioan eta eraldatze zikloetan eragin; ii) herri-lurrak bezalako baliabide publikoak kudeatu, besteak beste, beraien optimizaziorako, balioztapenerako, intsumoekiko mendekotasuna murrizten laguntzeko, instalazio berriak bultzatzeko eta belaunaldi erreleboa eta emakumearen txertaketa errazteko; iii) tokiko elikadura sistemak bultzatu ekoizle eta kontsumitzaileen arteko fluxuak sendotuz, ekoizleen arteko topaguneak bultzatuz, merkaturatzeari eta marketinari lagunduz, edo nekazaritza ekologikoa bultzatuz, besteak beste; eta iv) prestakuntza jarduketak bultzatu.

Energia sektoreko ekintza planean bi ardatz estrategiko daude. Lehena industria sektorearekin partekatzen du, eta bigarrena, proiektu berde eta enpresen energia proiektuen sustapena eta sorkuntza da, bai ekintzailtza bultzatuz, bai inbertsioak erakartzeko kudeaketa proaktiboaren bitartez.

Turismoaren sektorearen ekintza plana hiru ardatz estrategikoen inguruan antolatzen da: i) helmugako erakargarritasun elementuen eta turismo produktuen kudeaketarako oinarriak ezarri elkarlan dinamikak sortuz turismoko eragileen artean, baita administrazio publikoarekin eta inguruko eskualdeekin ere, turismo baliabideen inbentarioa eginez, komunikazio eta seinalizazio plana eginez, eta turismo enpresen artean lehiakortasuna sustatuz kalitate estandarren eta formazioaren bitartez; ii) helmugaren dinamizazioa turismorako azpiegitura eta produktu berriak eskainiz; eta iii) salmenta eta promozioari loturiko jarduera-ildo eta ekintzak.

Industria sektoreari dagokionez lau ardatz estrategiko jasotzen dira, eta horien artean banatuta orotara 12 jarduera ildo eta 50 ekintza. Lehen ardatz estrategikoaren helburua Sakanako enpresen posizionamendu estrategikoa hobetzea da. Horretarako lau jarduera ildo zehaztu ziren:

- i. Enpresei bidea erraztea beren posizionamendua hobetzeko tresnak eskura izan dezaten. Horretarako planteatu ziren bost ekintzak honakoak izan ziren: 1.

Hainbat alorretan enpresek dituzten beharrak ezagutzea: enpresa kudeaketa, giza baliabideak, berrikuntza eta aldakuntza teknologikoa, merkaturatzea, finantzak, nazioarteratzea...; 2. Enpresei bidea erraztea enpresa operatiba hobetzeko tresnak eskura ditzaten (lehiakortasuna bultzatzeko erregio, estatu eta Europa mailako finantzaketa lerroak...); 3. Produktibitate industrial hobetzeko tresnei eta teknikei eta aurkitutako beharrei buruzko prestakuntza bultzatzea (planifikazio estrategikoa, enpresaren bikaintasuna, kudeaketa, prozesuen berringeniaritza, enpresei aplikatutako IKT, berrikuntza sistemak, ingurumena kudeatzeko sistemak...); 4. Nazioarteratzea eta beste herrialde batzuetan merkataritza misioak bultzatzea; eta 5. Plan espezifiko bat egitea, mikroenpresak eta enpresa txikiak estrategikoki koka daitezen.

- ii. Berrikuntza bultzatzea. Horretarako sei ekintza proposatu ziren: 1. Katalogo bat egitea, industria enpresen eta eskualdeko zerbitzu gehigarrien gaitasunak eta teknologia baliabideak jasoko zituen; 2. Behatoki teknologiko bat sortzea enpresei eta ekintzaileei laguntzeko; 3. I+G+B bultzatzeko dauden tresnen gaineko sentiberatze jardunaldiak; 4. Eskualdeko enpresak bultzatzea, eskualde, estatu eta Europako I+G+B ekimenetan sar daitezen; 5. Prospekzio eta merkaturatze jarduerak bultzatzea: azokak, berrikuntza alorreko eskualde sistemetako agenteekiko harremanak, bulego komertzialak...; eta 6. Eskualdean teknologia oinarri duten enpresak ezartzea bultzatzea.
- iii. Giza baliabideen kudeaketa hobetzea. Horretarako zazpi ekintza zehaztu ziren: 1. Kualifikazio teknikoan, profesionalean eta enpresa kudeaketan dauden beharrak identifikatzea, 2. Antzemandako beharretan prestakuntza bultzatzea; 3. Sindikatuen eta enpresarien artean eztabaida foro bat sortzea, lan harremanen kalitatea hobetzeko, 4. Gizarte Erantzukizuna enpresetan zabaltzea bultzatzea; 5. Kontratazioetan eta enpresetan berdintasun planak bultzatzea, 6. Etengabe eguneratuko litzatekeen datu base bat sortzea, teknika eta unibertsitate ikasketak egiten ari diren eskualdeko ikasleak jasoko dituen; eta 7. Eskualdeko enpresetan ikasleen praktikak bultzatzea.
- iv. Kooperazioa bultzatzea eta enpresen arteko artikulazioa hobetzea. Horretarako sei ekintza planteatu ziren: 1. Klusterren politikei eta enpresen artean lankidetzan aritzeko aukerei buruzko informazioa eta prestakuntza zabaltzea; 2. Sektoretako foroak identifikatzea eta martxan jartzea; 3. Kooperazio proiektuak bultzatzea; 4. Kooperatibak eta lan sozietateak bilduko zituen foro bat sortzea, gizarte ekonomia bultzatzeko eta sinergiak bilatzeko; 5. Industriari lotutako zerbitzuak garatzeko egon daitezkeen beharrak eta aukerak identifikatzea (logistika zerbitzuak...); eta 6. Enpresen arteko artikulazioa hobetzeko aukerak aztertzea eta identifikatzea, baita tokiko enpresek eskaintzeko gai ziren zerbitzuak hobetzeko aukerak ere, eskualdeko enpresa ertainekin eta handiekin hitz eginez.

Industria sektoreko bigarren ardatz estrategikoa enpresa berriak sortzeari begira definitu zen. Xede horrekin bi jarduera ildo barneratu ziren:

## 7. Kapituluua. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

- i. Enpresak sortzeko ekimenak bultzatzea. Horretarako hamar ekintza zehaztu ziren: 1. Jarduketa koordinatua diseinatzea ekintzailetzan agenteak sentiberatzeko, eta hura bultzatzeko; 2. Barne- eta inter-ekintzailetzako metodologiei buruzko prestakuntza enpresentzat; 3. Negozioa egiteko aukera berriak hautatzeko tailerrak; 4. Enpresa haztegi edo inkubagailu bat sortzea; 5. Inkubagailu kooperatiboa sortzea; 6. *HUB* edo *co-working* gune bat sortzea, ideiak garatzeko; 7. Lankidetzarako dinamikak martxan jartzea ekintzaile berrien eta lanean ari diren edo erretiratuta dauden enpresarien artean; 8. Udalek ekintzaileen jarduna bultzatzen duten neurriak identifikatzea eta martxan jartzea; 9. Etengabe eguneratuko den datu base bat sortzea, teknika eta unibertsitate ikasketak egiten ari diren eskualdeko ikasleak jasoko dituen; eta 10. Ekintzaile berrientzat finantzaketa bilatzen laguntzea.
- ii. Kudeaketa proaktiboa inbertsioak erakartzeko. Horretarako bi ekintza zehatz identifikatu ziren garatzeko: 1. Enpresak erakartzeko plan bat egitea, toki eta foru erakundeen eta beste agenteen arteko lankidetzaren abiapuntu harturik; eta 2. Eskualdean teknologia oinarri duten enpresak ezartzeko pausuak bultzatzea.

Hirugarren ardatz estrategikoak azpiegiturak hobetzea bilatzen zuen. Horretarako hiru jarduera ildo proposatu ziren:

- i. Industria lurzorua eskaintza hobetzea. Horretarako lau ekintza definitu ziren: 1. Industrialdeen egoerari eta okupazioari buruzko azterketa bat egitea; eta lurzoruen, industria orubeen, eta abarren kalifikazioaren inbentarioa egitea; 2. Industrialdeak eta industria pabiloiak hobetzeko eta zaharberritzeko jarduketak; 3. Udal guztien eta NASUVINSAREN artean hitzarmenak adosteko lan egitea, industria lurzoria eskaintzeko eta kudeatzeko; eta 4. Pabiloiak eskaintzeko paradigma aldatzea eta eredu frantsesa, benetako eskaerei azkar erantzutekoa, ezartzea. Epe ertainean, okupazio mailaren eta ekonomia egoeraren arabera, azterketa bat egitea balio erantsi altuko industrialde eta zerbitzugune bat sortzeko aukerari buruz. Izaera integrala izanda, zerbitzu mankomunatuak eskainiko lituzke.
- ii. Informatika sareetarako sarbidea hobetzea. Ekintza bakarra barneratu zen ildo honetan: 1. Interneten zuntz optikora edo banda zabalera sartzeko aukera erraztea.
- iii. Hezkuntza alorreko hobekuntzak. Bi ekintza azaltzen dira ildo honetan: 1. Ikasleak beste eskualde batzuetara zergatik joaten ziren aztertzea; eta 2. Ikastetxeen foro bat sortzea, alor horretan egin zitezkeen hobekuntzak sartzeko eta eskualdeko garapen estrategiarekin lankidetzan aritzeko aukerak identifikatzeko.

Industria esparruko laugarren eta azken ardatz estrategikoak eskualdearen irudi positiboa eta erakargarria eraikitzea planteatzen zuen. Atal horretan hiru jarduera ildo finkatu ziren:



- i. Eskualdearen eta lehiatzeko bertan dauden abantailen sustapena. Horretarako lau ekintza adierazi ziren: 1. Eskualdeko enpresen industria katalogo bat eta ekoizpen, teknika eta teknologia alorreko gaitasunen mapa bat egitea; 2. Marketin plan bat diseinatzea eta ezartzea, eskualdearen indarguneak eta aukerak zabaltzeko; 3. ‘Sakana’ kalitate zigilua edo marka sustatzea; eta 4. Merkataritza misioak atzerrira bidaltzea, eskualdeko enpresak eta gaitasunak sustatzeko.
- ii. Eskualde mailako dinamikak bultzatzea eta indartzea. Horretara bi ekintza bideratzea aurreikusi zen: 1. Alor guztietan eskualdeko lankidetzarako dinamikak bultzatzea (erakundeak, enpresak, kultura, kirola...), eskualdearen identitatea indartzeko, eta barnean eskualdeko agenteen indarguneak eta jarduketa positiboak bultzatzea (enpresak, erakundeak, garapen agenteak...); eta 2. Toki administrazioaren alorrean, eskualde mailako lankidetzaren abiapuntu hartuta lortzen ahal diren sinergiak identifikatzea.
- iii. Beste eskualde eta garapen agentzia batzuekin harremanak bultzatzea. Ekintza bakarrean garatu zen ildo hau: 1. Beste eskualde eta garapen entitate batzuekin harremanak bultzatzea, esperientziak trukatzeko eta etorkizuneko lankidetzak abiatzeko.

Plan estrategikoak barneratzen duen funtsezko azken atala plangintza osoaren jarduketarako gobernantza eredu da. Izan ere, plangintzaren inplementazioak hainbat baldintza uztartzea eskatzen zuen: udal, eskualdeko eta foru instituzioen inplikazioa; finantza eta giza baliabideen hornidura; plan estrategikoaren inguruan eragile sozio-ekonomikoen elkarketa; indar endogenoen aktibazioa eta sendotzea; hainbat eragile motari eta gizarteari orokorrean irekita egotea; eta erdigunean, aurreko baldintza horiek eta plan estrategikoan zehaztutako ekintzen gauzapena dinamizatuko zuen gune eraginkor bat. Gobernantza ereduak aipatutako baldintzen sorrerara eta plangintzaren inplementaziora bideratuta definitu zen, oinarritzat hartuta euskarri instituzionala, parte hartze zabala, adostasuna, eraginkortasuna eta birmoldaketarako aldiroko hausnarketa. Gobernantza ereduak ere jasotzen zituen plan hura malgutasunez egokitzeko aldizkako hausnarketa prozesuak, egindako ekintzen ebaluazioan eta esperientziaren bidez lortutako ezagutzan oinarrituko zena.

### **7.2.4. Nafarroako Gobernuarekin negoziaketa, lankidetzarako marko egonkorra eraikitze**

2014ko udan, bi urte eta erdiko ibilbidearen ostean, eskualdeak Larrialdi-Mahaiak perfilaturiko bide-orrian berari zegozkion atalak gauzatuak zituen: Sakanako Garapen Agentzia sortu zen; ekintzailtza komunitarioa bideratzeko Sakantzen Sarea plataforma sortu zen; hausnarketarako Sakanako Behatoki Sozioekonomikoa eratu zen; Sakana 2020 Plan Estrategia definitu eta ahoz batez onartu zen. Bide-orriak markatutako puntuez gain,

## 7. Kapituluua. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

prozesua aberasten joan zen dinamika berriak bideratuz: Utzugane garapen zentroa martxan jarri zen Arbizon eraikin berdinean Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur eta Sakanako Enpresarien Elkarte (SEE) kokatuz sinergiak eta elkarlana sustatzeko asmoz<sup>76</sup>, Sakanako Garapen Agentziak hainbat jardun egin zituen industrian, lehen sektorean eta turismoan batez ere; Cederna-Garalur elkarteak kudeatzen zituen Europako Landa Garapenerako Programaren (LEADER) diru-laguntzetarako lehenbiziko eskualdeko eragileen artean definitu ziren lehenbiziz; merkataritzan, turismoan eta lehen sektorean enpresen arteko saretze prozesuak eman ziren eta emaitza bezala eskualde mailako Sakanako Dendarien, Ostalarien eta Zerbitzuen Elkarte eta Sakanako Turismo 'Bidelagun' Elkarte<sup>77</sup> antolatu ziren.

Nafarroako erakunde publikoekin landu beharrekoak egiteke zeuden une hartan: bailarako erakunde eta Nafarroako erakundeen arteko elkarlan egonkorreko markoa eraikitzea, prozesu hori guztia finantzatzeko baliabideak lortzea eta eskualdea "Premiazko Berrindustrializatzeko Eremu" bezala izendatzea. Azken puntu horri ez zitzaion berebiziko arreta jarri, borondate falta nozitzen baitzen Nafarroako Gobernuaren aldetik. Argi zegoen Yolanda Barcina buru zuen Nafarroako Gobernuarekin negoziaketa prozesua ireki beharra zegoela.

Sakana 2020 Plan Estrategikoa Behatokiak eta udalek onartu zutenetik, 2014ko udaberritik alegia, aldiro luzatu zitzaion Nafarroako Gobernuari biltzeko eskaria, eta 2015etik urtariletik aurrera saiakerak biderkatu ziren. Bitartean instituzionalki eta iritzi publikoaren bitartez Nafarroako Gobernuak presionatzeko plangintza bat diseinatu zen. Ikusirik Nafarroako Gobernuak ez zuela ezta biltzeko asmorik, 2014ko azaroan Plan Estrategikoaren sustatzaileen delegazio batek Nafarroako Parlamentura jo zuen talde guztiekin biltzera 2011tik aurrera landutako prozesua azaltzeko, Plan Estrategikoaren informazioa emateko eta bailaran lortutako erabateko adostasuna azpimarratzeko, baita beraien alderdietako ordezkariena ere<sup>78</sup>. Talde parlamentario guztiek egindako lana aitortu zuten eta elkarlanerako borondatea eta laguntzeko prestutasuna azaldu zuten<sup>79</sup>. Hurrengo asmoa Nafarroako Gobernuarekin biltzea zen, baina Lourdes Goicoechea lehendakariorde eta industria kontseilariari bidalitako gutunek ez zuten fruiturik izan. Hori dela eta, legebiltzarrean beste pausu bat ematea erabaki zen eta bertako Ekonomia, Ogasun, Industria eta Enplegu Batzordean aurkeztutako adierazpen bat onartu zuten alderdi politiko guztiek 2015eko urtarrilaren 13an. 7.5. Irudian ikus daitekeen

---

<sup>76</sup> Guaixe astekaria (2014-06-05): <https://guaixe.eus/sakana/1401952631745-utzugane-sakanako-garapenerako-gune-estrategikoa>

<sup>77</sup> Guaixe astekaria (2014-11-13): <https://guaixe.eus/sakana/1415200858613-sakanako-turismo-eragileak-elkartzeko-deia>

<sup>78</sup> Guaixe astekaria (2014-11-14): <https://guaixe.eus/sakana/1415896095623-hasi-da-sakanako-plan-estrategikoa-talde-parlamentarioei-azaltzeko-erronda>

<sup>79</sup> Guaixe astekaria (2014-11-20): <https://guaixe.eus/sakana/1416476197414-plan-estrategikoak-talde-parlamentarien-babesa-jaso-du>

adierazpenaren bitartez Nafarroako Parlamentuak, aho batez, aitortu egin zuen Sakanako eragile sozioekonomikoek egindako lana eta esfortzua, eta Nafarroako Gobernuari bi gauza eskatzen zizkion: batetik, Sakanan 2020 Plan Estrategikoko ekintzak aztertzea, sustapen ekonomikorako politika orokorretan txertatzea eta gauzapenerako alde aktiboa izatea; eta, bestetik, planaren sustatzaileekin adostea egitasmoak gauzatzeko behar ziren egiturazko, giza- eta finantza-baliabideen hornidura.

Nafarroako Gobernuarekin lehen bilera, hala ere, atzeratu egin zen. 2015 apirilaren 22an izan zen Lourdes Goicoechea lehendakariorde eta kontseilariarekin. Ordurako Sakanako Garapen Agentzia eta Mankomunitatearen inguruan negoziaketa horretarako aurki zitezkeen oztopoak eta aurkako argudioak identifikatu eta nola erantzun diseinatu zen, eta, beste aldetik, Nafarroako Gobernuarekin sinatzea espero zen hitzarmen baten edukia zehaztasun maximoaz xehatu zen akzio bakoitzaren gauzapena sei urteetako kronograma batean ezarriz eta bakoitzaren finantzaketa beharra estimatuz, langile gastuen kapituluan eta ondasun arrunten eta zerbitzuen gastuen kapituluan batez ere, baita inbertsioen kapituluaren lehen aurrerapen bat ere. Ez zen aurreikusten partidarik transferentzien kapituluan, ulertzen zelako Sakanako Garapen Agentziaren funtzioa ez zela diru-laguntzak zuzenean eskaintzea. Orotara eskaera sei urteetarako 3.851.429 €koa zen lehen eta bigarren kapituluan, eta 3.030.500 €ko aurre estimazio bat inbertsioen kapituluan (Sakanako Garapen Agentzia, 2015a).

Irudia 7-5. Nafarroako Legebiltzarraren adierazpena. 2015-01-13.

**Resolución por la que el Parlamento de Navarra reconoce la labor y el esfuerzo realizado por los agentes socioeconómicos de Sakana con el resultado del 'Plan Estratégico Sakana 2020'**

**APROBACIÓN POR LA COMISIÓN DE ECONOMÍA, HACIENDA, INDUSTRIA Y EMPLEO**

En cumplimiento de lo establecido en el artículo 114 del Reglamento de la Cámara, se ordena la publicación en el Boletín Oficial del Parlamento de Navarra de la "Resolución por la que el Parlamento de Navarra reconoce la labor y el esfuerzo realizado por los agentes socioeconómicos de Sakana con el resultado del 'Plan Estratégico Sakana 2020'", aprobada por la Comisión de Economía, Hacienda, Industria y Empleo del Parlamento de Navarra en sesión celebrada el día 13 de enero de 2015, cuyo texto se inserta a continuación:

"1. El Parlamento de Navarra reconoce la labor y el esfuerzo realizado por los agentes socioeconómicos de Sakana y cuyo resultado ha sido el "Plan Estratégico Sakana 2020".

2. El Parlamento de Navarra insta al Gobierno de Navarra a estudiar las acciones contempladas en el plan estratégico, integrarlas en las políticas generales de promoción económica y ser parte activa en su puesta en práctica.

3. El Parlamento de Navarra insta al Gobierno de Navarra a buscar acuerdos con los promotores del "Plan Estratégico Sakana 2020" para la dotación de los recursos (estructurales, humanos y financieros) que requiere la puesta en marcha efectiva de las acciones del plan y a colaborar activamente en la misma."

Pamplona, 13 de enero de 2015

El Presidente: Alberto Catalán Higuera

Iturria: Nafarroako Legebiltzarreko Buletin Ofiziala. 6. zenbakia, 2015-01-16: <https://www.parlamentodenavarra.es/sites/default/files/boletines/B2015006.pdf>

## 7. Kapituluia. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

Gastu arruntetarako aurreikuspenen urteko batezbestekoa 642.000 €tan ezarri zen, eta taldearen osaketan zortzi langile. Aurreikuspen horiek ez zeuden inguruko garapen agentzietan maneiatzen ziren numeroetatik oso urrun. Kontuan izanik garapenaren sustapenerako eskuduntzak eta baliabideak erkidego mailako erakundeetan zeudela, ohikoa zen garapen agentzien finantzaketa erakunde horietatik batez ere etortzea. Tafallaldeako “Consortio de Desarrollo de la Zona Media” agentziak, esate baterako, 2015 urtean 1.203.302 €ko aurrekontua zuen, 11 langile eta udalek 115.381 €bideratzen zioten. Urola Garaiko Garapen Agentziak urte berdinean 857.430 €ko aurrekontua zuen, 8 langile eta Udalen ekarpena 208.000 € zen. Goierriko GOIEKI garapen agentziaren aurrekontua 1.200.000 € zen, 12 langile eta udalen ekarpena 400.000 € ingurukoa. Sakanaren kasuan udalek 90.000 €ko ekarpena bideratzen zuten Sakanako Garapen Agentziara Mankomunitatearen bitartez eta 75.000 €Cederna-Garalur elkartera, hau da, orotara aurreikusitako aurrekontuaren ia % 26a<sup>80</sup>.

Nafarroako Gobernuarekin izandako lehen bilera horretan Lourdes Goicoechea Nafarroako lehendakariordeak, Sakanako Mankomunitateko lehendakariordeak, Arakileko alkateak, Sakanako Garapen Agentziako gerenteak eta aholkulari batek, eta haraneko enpresari batek parte hartu zuten. Bertan Sakana 2020 Plan Estrategikoa laguntzeko Nafarroako Gobernuaren eta Sakanako Mankomunitatearen arteko hitzarmenaren aukera aztertzea eta proposamen zehatz eta kuantifikatu bat helaraztea adostu zen. Apirilaren 27an proposamen zehatza Sakanako Behatoki Sozioekonomikoan onartu zen eta, segidan, Nafarroako Gobernuari bidali. Nafarroako Gobernuarekin bigarren bilera maiatzaren 21ean egin zen, hauteskundeak baino hiru egun lehenago. Bertan Lourdes Goicoecheak adierazi zuen proposaturiko hitzarmena egingarria zela, bai edukiz, bai juridikoki, bai epeetan. Europar araudiari egokitzeko eta xehetasunak zehazteko prozedura onartu zen, aste gutxiren buruan hitzarmena sinatzeko asmoz.

2015eko maiatzaren 24an izandako hauteskundeetan Nafarroa Garaiko mapa politikoa irauli egin zen eta argi zegoen UPN alderdiak ezin izango zuela gobernatu. Nafarroako Gobernuaren isiltasuna ekainaren 12an apurtu zuen Lourdes Goicoecheak adierazi zuenean ez zutela negoziatzen jarraituko eta osatzear zegoen Gobernu Berriarekin jarraitu beharko genuela.

Legebiltzarrean uztailaren 20an Geroa Bai koalizioko Uxue Barkos izendatu zuten lehendakari, EH Bildu, Podemos eta Izquierda-Ezkerra indar politikoen babesarekin. Uztailean bertan osotutako Nafarroako Gobernuan Ekonomia Garapenerako lehendakariordea Manu Ayerdi izendatu zuten. Hilabete horretan bilera eskaera egin zitzaion Sakanako Mankomunitateatik aurreko Gobernuarekin etendako negoziaketak berrartzeko asmoz. Hilabeteak pasatzen ari zirenez ezinegona zabaltzen ari zen Sakanako eragileen artean. Ulegarria zen Gobernu berri bat sartzean egokitzapen epe baten beharra,

---

<sup>80</sup> Noticias de Navarra (2015-01-30):

<https://www.noticiasdenavarra.com/opinion/tribunas/2015/01/30/sakana-hora-gobierno-navarra/473347.html>

## 7. Kapituluua. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

baina teorian akordioa lortzea errazagoa izan behar zuen afinitate politikoa handiagoa zelako Sakanako instituzioen eta Nafarroako Gobernuaren artean. Itxaronaldi horretan urduritasuna biderkatu zuen informazioa iritsi zen: Nafarroako Gobernuan plan estrategikorako eskatzen zen finantzaketaren eraginkortasunari buruzko zalantzak zeudela adierazten zuen informazioa, alegia.

Sakanako Behatoki Sozioekonomikoko eragile batzuen artean kezka handitu egin zen eta iritzi publikoari zuzentzea erabaki zuten. Sakanako Dendarien Elkarte, Sakanako Turismo 'Bidelagun' elkarte eta Sakantzen Sarea elkarteak bilera irekia deitu zuten egoeraz hitz egiteko 2015eko azaroaren 13rako. Bertan bi ekimen onartu ziren: alde batetik, "Sakanaren Garapenaren aldeko Plataforma Soziala" plataforma ireki eta plurala sortzea, helburua zuena Sakanako gizartetik Nafarroako erakundeei Sakana 2020 Plan Estrategikoa beharrezkoak zituen giza baliabide eta ekonomikoez hornitzeko eskaria bultzatzea; eta beste aldetik, manifestu baten inguruan atxikimenduak biltzea. "Sakana2020 Plan Estrategikoa martxan jartzeko baliabideak" izeneko manifestuan zera eskatzen zitzaion Nafarroako Gobernuari: "Sakanako Mankomunitatearekin Sakana2020 Plan Estrategikoa laguntzeko konbenioa sinatu dezala, Sakanako Behatokiak eginiko proposamen ekonomikoan oinarritua, jarraian aipatzen diren helburuetarako: i) SPE2020 giza eta diru-baliabidez hornitzea; ii)Bailarako garapen strategiaren bultzatzaileekin elkarlan eraginkorrerako marko egonkor bat sortzea"<sup>81</sup>. Bestalde, ildo berdineko iritzi artikuluak ere argitaratu ziren hainbat komunikabideetan.<sup>82</sup>

Modu paraleloan, eta jabeturik Nafarroako Parlamentuko osaera, baita bertako taldeena, erabaki zen Sakanako delegazio bat talde guztiekin biltzea, Plan Estrategikoaren berri emateko, negoziaketen egoera azaltzeko eta Garapen Ekonomikoko Batzordean agerraldia eskatzeko. Ekimen horien bitartez parlamentuko talde guztiek, UPNk ezik, aipaturiko Batzordean lan-saio bat egitea eskatu zuten 2015eko azaroaren 10ean. Bigarren aldiz, 2016ko urtarrilaren 14an, Legebiltzarreko Batzordean mozioa onartu zen aho batez Nafarroako Gobernuari eskatzen Sakanako garapen ekonomiko eta soziala modu jarraituan bultzatzeko ekimen zehatzak bidera zitzala eta Sakana 2020 Plan Estrategikoa bere osotasunean garatzeko giza-baliabide zein tekniko eta ekonomiko beharrezkoak esleitu zitzala<sup>83</sup>.

Azkenean Nafarroako Gobernuarekin bilera 2015eko azaroaren 18an egin zen. Nafarroako Gobernuaren aldetik azaldu ziren Manu Ayerdi lehendakariordea, Turismo eta Merkataritzako zuzendari nagusia zen Maitena Ezkutari, Ekonomia, Enpresa eta Lan Politiken zuzendari nagusia zen Pilar Irigoien, eta Izaskun Goñi kabineteburua. Sakana

---

<sup>81</sup> Guaixe astekaria (2015-11-19): <https://guaixe.eus/sakana/1447948401198-sakanako-garapenaren-aldeko-plataforma-soziala-sortu-da>

<sup>82</sup> Berria egunkaria (2015-11-12): "Aukera Sakana eta Nafarroarentzat" <https://www.berria.eus/paperekoa/1832/019/003/2015-11-12/aukera-sakana-eta-nafarroarentzat.htm>

<sup>83</sup> Nafarroako Legebiltzarreko Buletin Ofiziala (2016-01-20): <https://www.parlamentodenavarra.es/sites/default/files/boletines/B2016006.pdf>

haraneko eragileen izenean azaldu ziren Sakanako Mankomunitatetik, Aitor Karasatorre lehendakaria eta Markos Erro aholkularia, Joseba Garmendia Sakantzen Sarekoa, Iker Manterola eta Aintzane Iriberrri Sakanako Garapen Agentziakoak, Jose Julian Garciandia enpresaria, Javier Ollo Altsasuko alkatea eta Ainara Aiestaran Uharte Arakilgo alkatea. Bileran lehendakariordeak azaldu zuen Sakanan egindako plangintza balio handikoa eta eskertzekoa zela. Ondorio nagusia izan zen Sakana 2020 Plan Estrategikoaren bidetik eskualdeko egoerari modu orokor eta partekatu batean erantzutea ahalbidetuko zuen hitzarmena lantzeko konpromisoa<sup>84</sup>.

Abenduaren 4an Manu Ayerdi lehendakariordeak Sakanako Mankomunitateari bidalitako gutunez aldeko jarrera adierazi zion Nafarroako Gobernuarekin lankidetzahitzarmena sinatzeko eskaerari. Oro har, banakako hitzarmenak sinatzearen aurkako jokabidea aplikatu zuen gobernuak, baina Sakanako kasuan hiru arrazoiengatik justifikatutzat jo zuen gutun horretan: alde batetik, eskualdeko eragile ekonomiko eta instituzional guztien ordezkaritza zabalarekin onartutako plan estrategikoa izatea; beste aldetik, eragile horiek aho batez eskualdearen etorkizunerako giltzarritzat jotzea; eta, azkenik, foru parlamentuan indar politiko guztiek adierazitako engaiamendua plan hori bultzatzeko. Gutunaren amaieran bost puntutako planteamendu zehatza luzatzen zuen: hasteko urtebeterako hitzarmenaren bidez 250.000 euro esleitzea eta udazkenean ibilbidea aztertuta planteamendu orokorrago bat baloratzea; hitzarmena sinatu aurretik, ordura arte ezarritako jardueren gaineko txosten zehatza aurkeztea eta planean hainbat eguneraketa egitea; 2016. urterako lan-plana adostea, helburu neurgarriak finkatzen saiatuz; proiektuaren garapena gertutik jarraitzeko Gobernuak solaskide bat izendatzea; eta negoziatorako batzordea izendatzea. Ikus daitekeen moduan, gutun horrek hitzarmen baten negoziaketarako bidea ireki zuen.

Eskatutako dokumentazioa bidali eta gero, abenduaren 23an bigarren bilera egin zen, profil teknikoago batekin non Sakanako ordezkaritza (Mankomunitateko lehendakaria, Sakanako Garapen Agentziako gerentea, langile bat eta aholkulari bat) eta Nafarroako Gobernuko ordezkaritza (Turismo eta Merkataritzako Zuzendari Orokorra, Turismo saileko teknikari bat, Ekonomia- eta Enpresa-Politika eta Lan Zuzendari Nagusia eta Berrindustrializazio, Lehiakortasun eta Egitasmo Estrategikoen Zerbitzuen Zuzendaria) bildu ziren. Bi aldeek bat etorri ziren lehentasuna planaren jarduera-ildoak finantzatzea zela, batez ere, dimentsio operatiboan zentratuz hautatutako esparru estrategikotako proiektuen inguruan gero eta eragile gehiago lerrokatzeko dinamika indartzen lagunduko zuten jarduerak. Hitzarmenak urte batzuetarako ikuspegia izatea onartu bazen ere, 2016 urterako akordio zehatzak bildu zituen. Jarraipen batzorde bat sortzea erabaki zen eta arlo espezifikoetarako (industria, turismoa...) teknikariak izendatu ziren Nafarroako Gobernuaren aldetik. Plana gauzatzeko proposatutako 250.000 euroko kopuruaz gain, egitasmo zehatzek ohiko diru-laguntzen deialdietara ere aurkeztu ahal

<sup>84</sup>

Noticias

de

Navarra

(2015-11-19):

<https://www.noticiasdenavarra.com/navarra/sakanaleitzaldea/2015/11/19/acuerdo-comenzar-trabajar-convenio-plan/542240.html>

## 7. Kapituluua. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

izango zutela argitu zen. Gainera, deialdi horietan positiboki baloratuko zen eskualdeko plan estrategikoan jasota egotea. Jarduerak epe mugatua izango zuten eta exekuzio eta betetze maila ebaluatzeko sistema bat ezarriko zen, nahiz jakitun izan emaitza ugari ez zirela epe laburrekoak izango. Gobernuak aukera eman zuen bere ordezkari bat plan estrategikoaren arduraduna izango zen entitatean parte hartzeko, beharrezkotzat jotzen baitzuen Nafarroan eskualde mailako gobernantza sendoak definitzea, lurraldeei zuzendutako politika publikoak modu eraginkorragoan kudeatzeko.

Hurrengo lau hilabeteetan akordio orokor horien inguruan xehetasunak adostu ziren, baita Nafarroako Gobernuko kontu-hartzaileek jarritako zailtasunak gainditu ere. 2016ko apirilaren 26an Hitzarmena sinatu zen Nafarroako Gobernuaren eta Sakanako Mankomunitatearen artean<sup>85</sup>. Onartutako diru-laguntza 58 ekintza zehatz finantzatzeko adostu zen, lau sektoretara bideratuta: industria (124.860 euro), energia (16.180 euro), turismoa (66.820 euro) eta elikadura (42.140 euro). Bestalde, hitzarmenak dokumentazioa, gastuen justifikazioa eta betebeharrak arautu zituen bi aldeentzat, eta Leader Programan eta Toki Administrazioen Planean sartzen ziren beste lankidetzak batzuen osagarritzat kontsideratu zen. Gainera, Sakanako eragileek foru administrazioak sustatzen zituen industria babesteko, kluster edo I+G+b politikez baliatu ahalko zuten. Gobernantzaren inguruan, hiru hilabetero gutxienez bilduko zen bi aldeetako Jarraipen Batzordearen funtzioak zehazten zituen; eta Nafarroako Gobernuaren lehendakariordetzaren ordezkari bat Sakanako Behatoki Sozioekonomikoan, Sakanako Garapen Agentziaren administrazio-kontseiluan eta Plan Estrategikoaren jarraipenerako Lan Batzordean parte hartu ahal izatea aurreikusten zuen<sup>86</sup>.

Hitzarmen hura ontzat hartu zuten Sakanako eragileek. Hala ere, muga nabarmenak bazituen: 2016ko apirilean sinatua izatea, hau da, Plan Estrategikoa onartu baino urte bat beranduago; urte bakarrerako hitzarmena izatea eta ez egonkortasuna eta segurtasuna eskainiko zion hainbat urtetarako hitzarmena; eta esleitutako diru-laguntza eskatutakoaren nabarmen azpitik egotea (582.873 € eskatzen zen lehen urterako). Hala eta guztiz ere, aukerak ireki zituen. Sakanako Mankomunitateak bideratutako 90.000 € ekin batera hiru garapen agente berri kontratatu ziren, Sakanako Garapen Agentziako lantaldea bost langilerekin finkatuz hasiera batean (gerora sei izan ziren modu egonkorrean); eta Nafarroako Gobernuarekin elkarlanerako marko egonkor bat finkatu zuen, hasieran egon zitezkeen mesfidantzak uxatzen lagunduko zuena. Modu horretan 2011 urtearen

---

<sup>85</sup> Nafarroako Gobernua (2016-04-26): [http://www.navarra.es/home\\_eu/Actualidad/Sala+de+prensa/Noticias/2016/04/26/Plan+Sakana+Gobierno+ayuda+250000+euros+Navarra.htm](http://www.navarra.es/home_eu/Actualidad/Sala+de+prensa/Noticias/2016/04/26/Plan+Sakana+Gobierno+ayuda+250000+euros+Navarra.htm)

<sup>86</sup> “Sakanako Mankomunitateari diru-laguntza bat ematea arautzen duen Hitzarmena, “Sakana 2020” Plan Estrategikotik 2016. urterako aurreikusitako ekintzak abian jartzeko” definitiboa hemen eskuragarri: <http://www.pap.minhap.gob.es/bdnstrans/GE/es/convocatoria/515202/document/26141>

amaieran zehaztu zen Larrialdi Mahaiko bide-orria gauzatua geratu zen ia lau urte eta erdiko ibilbidearen ondoren<sup>87</sup>.

Hitzarmen hark ez zuen luze iraun eta 2016 urtean soilik egon zen indarrean. 2017 urtetik aurrera eskualde guztiei zuzenduriko diru-laguntzen deialdiengatik ordezkatua izango zen bi arrazoiengatik: alde batetik, banakako hitzarmenek eskatu ohi dituzten justifikazio gehigarriak eta diskriminazio zein kutunkeri salaketak ekiditea; eta beste aldetik, Sakanak jorratutako prozesua eredutzat hartuta beste eskualdeentzat pizgarri izatea. Horrela, “eskualdeak suspertzeko planak prestatzeko eta gauzatzeko diru-laguntzen deialdia” 2017-2021 bitartean urtero atera izan da. Deialdi horren arabera, hiru jarduera ildo dira finantzarriak: eskualdeak suspertzeko planak prestatzea (A ildo); plan horietan aipatutako jardueren egikaritzapena (B ildo); eta toki entitateen inbertsio proiektuak (C ildo). Gastuen % 100a estali ditzake diru-laguntzak eta gehieneko laguntza 50.000 € 400.000 € eta 100.000 € izan zitezkeen hurrenez hurren ildo bakoitzean 2017ko deialdian. Denborarekin C ildo indartzera joan da mugak aldatuz, horrela 2019ko deialditik aurrera ildo bakoitzaren muga hurrenez hurren 45.000 € 300.000 € eta 200.000 € ko kantitateetan ezarri zen.

Deialdi horien ezaugarrietako bat da Europatik bultzaturiko politikekin lerratzea, eskakizunen artean honakoa azaltzen baita deialdiaren 2.a) oinarrian: “eskualdeak suspertzeko plana bat etorri beharko da Nafarroako Gobernuak 2017ko otsailaren 1ean onetsitako Nafarroako Espezializazio Adimentsuaren Estrategiarekin (S3), gaiak lehenesteko bere ikuspegiari helduko dio, eta eskualdeko espezializazio ekonomikoari buruzko gogoeta egingen du”<sup>88</sup>.

Deigarria da zein puntutaraino deialdi horiek Sakanako esperientzian inspiratzen diren. Izan ere, plana eskualde-organo ordezkatzailerak osatzen duten toki eragile publiko eta pribatu gehienek babestea eskatzen da diru-laguntzak eskuratu ahal izateko, hau da, ez da mugatzen eskualdeko udal edo mankomunitatearen onespren instituzionalera, babes zabalagoa eskatuz. Sakanako Behatoki Sozioekonomikoaren antzekoa esan daiteke, “eskualde-organo ordezkatzailerak gutxienez, eskualdeko udalez gaindiko organo ordezkatzailerak edo eskualdeko udal gehienak biltzen dituen entitatea” bezala definitzen baita, eta gomendatzen baita “organo horrek toki garapenerako agentziak, enpresa elkarteak eta sozietate publikoak biltzea” (Deialdia 2017, 2.a) eta 2.c) oinarriak). Gainera, Sakanako oinarritzko arkitektura erreproduzitzen du deialdiak eskatzen duenean

---

<sup>87</sup> Guaixe astekaria (2016-04-28): <https://guaixe.eus/sakana/1461793914073-sakanako-plan-estrategikoak-badu-hitzarmena> Hitzarmenari buruzko balorazioak protagonisten aldetik: Manu Ayerdi Lehendakariordea: <https://guaixe.eus/sakana/1461677550845-aiardi-plana-auurrera-eramateko-hitzarmen-potentea-sinatu-dugu> ; Aitor Karasatorre Sakanako Mankomunitateko lehendakaria: <https://guaixe.eus/sakana/1461677019564-karasatorre-honek-bultzada-handia-emanen-dio-sakanako-plan-estrategikoari> ; eta Iker Manterola Sakanako Garapen Agentziako gerentea: <https://guaixe.eus/sakana/1461734365750-manterola-jarri-dugu-harria-gaanean-lanean-hasteko>

<sup>88</sup> “Eskualdeak suspertzeko planak prestatzeko eta gauzatzeko diru-laguntzen 2017ko deialdia” (Nafarroako Aldizkari ofiziala, 2017 urtea, 166. Zenbakia): <https://bon.navarra.es/es/anuncio/-/texto/2017/166/1/>



## 7. Kapituluak. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

“prozesuaren talde bultzatzaile eta dinamizatzailea (edo) eskualde-organo ordezkatzatzaileak jarduketara diruz lagungarriak gauzatzeko izendatutako entitatea edo entitateak” izatea. Azkenik, deialdiek eskualdea bultzatzen dute aktibazio eremu geografiko bezala, eta ez udalerria. Nafarroako Parlamentuak 2005ean onetsitako Nafarroako Lurralde Estrategiaren zonifikazioa hartzen zen erreferentziatzat eta eskualdea, gutxienez, bi azpiarlo mugakidek osatzen zuten lurraldea zen. 2019ko deialditik aurrera erreferentzia Nafarroako Toki Administrazioaren Erreformatarako otsailaren 4ko 4/2019 Foru Legean ezarritako eskualdea izango zen.

Nafarroako Gobernuarekin 2016 urtean sinatutako hitzarmenaren bidez eta 2017-2020 bitarteko eskualdeen aktibaziorako diru-laguntzen bidez Sakanako Garapen Agentziak eta berak bultzatutako zenbait inbertsio egitasmoek 1.952.563 € jaso dute. Sakanako Mankomunitatetik 666.972 € jaso dute. Sakana 2020 Plan Estrategikorako aurreikusitako aurrekontuaren % 36a lortu da bi iturri horietatik. Bestalde, lortutako finantzazioaren % 74,54a Nafarroako Gobernutik etorri da eta % 25,46a Sakanako Mankomunitatetik edo eskualdeko udaletatik. Datu horiek urtez urte zehaztuta 7.2. Taulan eskuragarri dago.

Taula 7-2. Sakanako Garapen Agentziak Nafarroako Gobernutik eta Sakanako Mankomunitatetik jasotako finantzazioa 2014-2020 bitartean.

	2104	2015	2016	2017	2018	2019	2020	GUZTIRA
Aurrekontuan aurreikusitakoa (€)		582.873	2.291.035	1.279.536	1.147.837	1.150.715	785.551	7.237.547
Nafarroako Gobernuaren ekarpena (€)			250.000	367.844	366.722	499.997 <sup>1</sup>	468.000 <sup>2</sup>	1.952.563
Sakanako Mankomunitatearen ekarpena (€)	98.000	93.972	90.000	90.000	90.000	100.000	105.000	666.972
Finantzazioa / Aurrekontua (%)		16,12	14,84	35,78	39,79	52,14	72,94	36,19
Nafarroako Gobernuaren ekarpena / Finantzazioa (%)		0,00	73,53	80,34	80,29	83,33	81,68	74,54
Mankomunitatearen ekarpena / Finantzazioa (%)		100,00	26,47	19,66	19,71	16,67	18,32	25,46
Eskualde Aktibaziorako Deialdien aurrekontu osoa (€)			250.000	879.272	1.520.000	900.000	900.000	4.449.272
Sakanara zuzendutako proportzioa (%)			100,00	41,84	24,13	55,56	52,00	43,88

Iturria: Sakanako Garapen Agentzia. Nafarroako Gobernua. (1): 2019ko diru-laguntzen artean Irurtzango udalari bideratuta C ildotik DINABIDE Eraldaketa Digitalaren Zentroaren egitasmoaren inbertsiorako 200.000 € jaso ziren. (2): 2020ko diru-laguntzen artean Etxarri Aranazko udalari bideratutako C ildotik Elikagaien Eraldaketa eta Zatitze Gunearen egitasmoaren inbertsiorako 200.000 € jaso ziren.

Bestalde, azpimarratzekoa da “eskualdeak suspertzeko planak prestatzeko eta gauzatzeko diru-laguntzen deialdiak” diseinu arazo larria dakarrela epeei dagokionez. Deialdira aurkezteko Nafarroako Aldizkari Ofizialean argitaratu eta hamabost eguneko epea dago, eta diru-laguntza jaso ahal izateko justifikazio dokumentazio osoa urte bereko azaroaren 30a baino lehen entregatu beharra dago (C ildoko inbertsioen kasuan hurrengo urteko ekainaren 30 baino lehen). Arazoa sortzen da diru-laguntzen deialdi horiek urte hasieran argitaratzen ez direnean, udaberri amaieran edo udan baizik. 2017ko deialdia abuztuaren 29an argitaratu zen; 2018koa ekainaren 11n, 2019koa maiatzaren 30ean eta 2020koa urriaren 1ean. Gainera, diru-laguntzaren aurre-onarpenaren ebazpena aste batzuk eskatu ohi ditu. Deialdien diseinu horrek ezjakintasun eta ezegonkortasun handia dakarkie Garapen Agentziei, beraien eraginkortasunaren eta funtzionamendu onaren kalterako. Izan ere, urte osoko jarduna gehienez bost hilabeteko tartean kontzentratzera bultzatzen du, hau da, diru-laguntza eskuratzeko aldeko ebazpena jasotzen duten unetik (2019ko deialdian gertatu zen jakinarazpen goiztiarrena, ekainean) dokumentazio guztia, fakturak barne, entregatzeko azken eguna den azaroaren 30 arte. Urte hasieratik deialdiaren argitalpena eta aurre-onarpenaren ebazpena jaso arte egin izan ohi diren ekintza guztiek ez dute berme juridikorik diru-laguntza deialdi horrengatik finantzatu ahal izango diren jakiteko.

Atal honekin amaitzeko adierazitako ibilbidean zehar zokoratua eta tarteka borbor egiten zuen gaia aipatuko da: Sakanan Tokiko Ekintza-Talde propioa sortzea, hain zuzen. Jada adierazi dugun moduan, Tokiko Ekintza-Taldeak landa-garapenerako Europako LEADER programako diru-laguntzak kudeatzeko eta horren estalpean landa-garapenerako estrategiak lurraldean definitzeko eta bideratzeko antolaketa-tresnak dira. Nafarroa Garaian mota horretako lau erakunde daude: Mendialdeko Cederna-Garalur elkarteak, Erriberako EDER Partzuergoa, Lizarraldeko TEDER elkarteak eta Tafallaldeko Erdialdeko Garapen Partzuergoa. Tokiko Ekintza-Talde bakoitzak dagokion eskualdean sare sozioekonomikoaren adierazgarri diren eragile publikoak (udalak eta mankomunitateak) eta pribatuak (gazte taldeak, emakumeen elkarteak, enpresa elkarteak, sindikatuak, etab.) biltzen ditu. Landa garapenerako Europako estrategiak aplikatzeko kolektibo sozial, ekonomiko eta instituzionalen artean eskualdeko programak diseinatu, adostu, abian jarri eta kudeatzen dituzte, eta funtzio hori bete ahal izateko Nafarroako Landa Garapenerako Planek, normalean 7 urtetarako definitzen direnak, hainbat partida ezberdin jasotzen dituzte bai tokiko garapen estrategien funtzionamendu eta animaziorako, bai estrategia horietako operazioak gauzatzeko. 2014-2020 bitarteko Landa Garapenerako Planean, 320 milioi euroko aurrekontutik, 4.250.000 € aurreikusten ziren funtzionamendu eta dinamizazio kostuetarako eta 12.000.000 € operazio eta egitasmo zehatzetara bideratzeko. Zazpi urtetarako diru hori Nafarroako lau Tokiko

## 7. Kapituluua. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

Ekintza-Taldean artean banatu da, eta Cederna-Garalur elkarteari 6,5 milioi euro egokitu zaizkio<sup>89</sup>, hau da, % 40a.

Sakanako Garapen Agentziak, ordea, ez du bere funtzionamendu arrunta eta langile-egitura organikoa finantzatzen lagunduko lukeen iturri horretara heltzeko aukerarik, Tokiko Ekintza-Taldearen izaera ez duelako. Sakanako Garapen Agentziaren inguruan, EDER, TEDER eta Erdialdeko Garapen Partzuergoak egiten duten moduan, Sakana eskualderako Ekintza-Talde berezitua eratuko balitz, jarduerako ohiko funtzionamendua eta lan-taldea modu egonkorrean eta epe luzerako ziurtasunez finantzatzeko aukera izango luke. Baina Sakanako eskualdea Cederna-Garalur elkarteak hartzen duen eremu geografikoaren barnean kokatzen da beste bost eskualderekin batera: Pirinioak, Zangozeria, Pirinioaurea, Baztan-Bidasoa eta Larraun-Leitzaldea. Hori dela eta, tokiko garapenerako egituren mapan dagoen asimetriaren ondorioak pairatzen ditu, Cederna-Garalur elkarteak Nafarroako azaleraren ia erdia hartzen duten eta udalerrien erdia biltzen duten sei eskualdez arduratu behar du eta Nafarroako hegoaldeko erdia hiru Tokiko Ekintza-Talde edo Garapen Agentzien bidez, identitate eta dinamika berezitua duten eskualde naturaletan antolatzen da (ikus 7.3. Taula).

Taula 7-3. Tokiko garapen eremuen populazioa, azalera eta udalerrri kopurua.

EREMUAK	Populazioa (2019)	Azalera (km <sup>2</sup> )	Udalerrri kopurua
Mendialdea (Cederna-Garalur)	71.031	4.900	126
Lizarraldea (TEDER)	54.667	1.994	67
Tafallaldea (Garapen Partzuergoa)	39.042	1.416	34
Erribera (EDER)	118.917	1.345	26
OROTARA	283.657	9.655	253
Sakana eskualdea	20.189	305	15
NAFARROA GARAIA	654.214	10.391	272

Iturria: Cederna-Garalur. TEDER. Tafallaldeako Garapen Partzuergoa. EDER. Nafarroako Estatistika Institutua.

Eskualdean Tokiko Ekintza Talde bat eratzeak ekarriko lituzkeen baliabideak eta autonomia handitu arren, urte hauetan guztietan ez da saiakerarik egin edo ez da egin nahi izan. Horren arrazoiak dira, besteak beste, Sakanako udalak Cederna-Garalur elkartetik ateratzea suposatuko lukeela, eta ondorioz, gatazkak, konfiantza galerak eta metatutako ezagutza eta esperientzia bati heltzeko zailtasunak ekarriko lituzkeela. Asmatu daitezke

<sup>89</sup> Programación económica PDR de Navarra 2014-2020: [https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/dotacion\\_financiera\\_pdr\\_2014\\_2020.pdf](https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/dotacion_financiera_pdr_2014_2020.pdf)

guztiok irabazle ateratzeko formulak, hala nola, Cederna-Garalur elkarteak Sakanan dituen langileak Sakanako garapen Agentzian integratzea eta kolaborazio akordioak ezartzea bi aldeen artean. Baina pausu hori ematea naturalzat eta logikotzat har badaiteke ere, entitate bakarrak eskualdean erreferentzialtasun osoa eskuratzea eta landa garapenaren esparrutik haratago garapen estrategia integrala bultzatzea ekarriko lukeelako, tinkotasun eta adostasun sendoa beharko luke eskualdeko eragile askoren partetik, edota Cederna-Garalur elkartearen birformulazio sakona eskatuko luke, Mendialdean tokiko garapena bultzatzeko ereduaren eraldaketa sakonarekin batera, eskualde naturaletako estrategia autonomo eta autozentratuak sortzeko bidean.

### **7.3. Ekonomia-garapena sustatzeko lan-ildoen gauzapena eta lehen emaitzak**

Behin Sakana 2020 Plan Estrategikoan jasotako ekintzak aurrera atera ahal izateko Nafarroako Gobernuarekin elkarlanerako eta finantzaketarako marko egonkorra finkatuta, 2016 urtetik aurrera marraztutako jarduera ildoen gauzapena aztertzeraz gatzat honetan. Lan horretarako Sakanako Garapen Agentziak urtero argitaratzen dituen Memoriak (Sakanako Garapen Agentzia, 2014a; 2015b; 2016; 2017a; 2018a; 2019a)<sup>90</sup> eta eskualdeen aktibaziorako diru-laguntza deialdietan aurkeztu behar izan dituen Justifikazio Memoriak (Sakanako Garapen Agentzia, 2017b; 2018b; 2019b; 2020) erabili ditugu.

Ez da gure helburua 2014 urtetik 2020 urtera bitartean Sakanako Garapen Agentziak egindako interbentzioaren azterketa zehatza eta osoa egitea bi arrazoiengatik: alde batetik, zeregin horren espazio eskaerak luze doan ikerketa honen mugak gaindituko lituzkeelako; eta, beste aldetik, ikerketa honen berezitasun nagusienetako bat delako zentratzea tokiko eskalako lurralde batean garapen ekonomikorako estrategia, antolakuntza-arkitektura eta esperientzia zerotik nola eraikitzen diren esparruan, kapitulu honen parte zentrolean jaso dena. Baina hankamotz geratuko litzateke eraikitako antolakuntza eta plangintza arkitekturak zer nolako ibilbidea izan duen eta garapen arkitektura hori sortzea bultzatu duten helburuetara hurbiltzeko zein neurrian balio izan duen aztertuko ez bagenu.

Hortaz, eta gehiegi ez luzatzeagatik, ez ditugu landutako Plan Estrategikoaren ardatz, jarduera ildo eta ekintza guztietan gure begirada pausatuko. Begirada partzial honetan 2014-2020 bitarteko interbentzio nagusiak hautatzerakoan bi irizpide erabili dira: alde batetik, industriako produkzio ehunean eragina izan duten ekintzetan zentratu gara, Sakanan horixe baita sektorerik dinamikoena, krisiaren kalterik sakonena pairatu zuena eta lurralde bateko lehiakortasunean gakoak diren berrikuntza, kanpokotasunak edo artikulazioa bezalako elementuak modu intentsuagoan industrian plasmazten direlako; eta

---

<sup>90</sup> Memoria horiek Sakanako Garapen Agentziako web orrian zintzilikatuta daude, zehazki honako estekan: <https://www.sakanagaratzen.com/eu/2020-plan-estrategikoa>

beste aldetik, kapitulu honetako lehen atalean azaldu den garapen agentzien funtzioen bilakaerari so eginda (Gainza, 2008), sustapen-interbentzio modu proaktiboa islatzen dituzten ekintzetan erreparatu dugu. Bestela esanda, norabide bakarreko zerbitzu eskaintze bertikal eta pasiboaren eredia gaindituta, sozio-ekonomia eragileen eta, batez ere, enpresen parte-hartzea, lerrokatzea eta kolaborazioa sustatzen dituzten sarete dinamika aktiboak jasotzen dituzten eta jokaera-gehigarritasuna (*behavioural additionality*) eragiten duten ekintzak hautatu dira. Bestalde, gogoratu behar da bosgarren kapituluan proposatu den “tokiko garapen endogeneorako sistema irekia” deituriko marko analitiko eta operatiboaren arabera garapen agentziek gutxienez lau alorretan eragin behar dutela: lehiakortasuna, artikulazioa, berrikuntza eta ekintzailtza. Horri jarraiki, funtzio horien garapenean Sakanako Garapen Agentziak jorratutako ekimen nagusiak bilduko ditugu jarraian.

Industria-enpresen kokapen estrategikoa eta lehiakortasuna hobetzeko ardatzari dagokionez, hainbat jarduera egin dira prestakuntzaren, giza baliabideen kudeaketaren, berrikuntza bultzatzearen, enpresen arteko lankidetzeta eta artikulazioaren, nazioartekotzearen eta kudeaketaren hobekuntzaren arloetan. Esku-hartze horien abiapuntua industria-enpresa gehienekin aldizkako bisitak egitea eta harremanetan jartzea izan zen, besteak beste, enpresa-kudeaketan, giza baliabideetan, berrikuntza eta aldaketa teknologikoan, merkaturatzean, finantzaketan eta nazioartekotzean zituzten beharrak ezagutzeko. Horretarako inkesta bat egin zen, eta emaitza garrantzitsuenak hurrengo kapituluan azalduko dira. Hala ere, ondorio orokor nagusiak aurreratuko ditugu: 1. enpresen arteko lankidetzeta, batez ere metalurgiaren sektorean, tamainaren ahuleziak gainditzeko bide gisa; 2. elikagaien sektorean lankidetzan arituz produktu berriak sortzeko potentziala; 3. eskualdeko enpresen gaitasun teknologikoen katalogoaren beharra; 4. azpikontratazio-sistema ikuspegi strategikoko eredu baterantz berregituratzea; 5. enpresei kudeaketa-gaitasunak hobetzeko, ekoizpena antolatze eta lan-harremanak hobetzeko tresnak eskaini beharra; eta 6. enpresa berritzaileak identifikatzea eta monitorizatzea eta monitorizatuta mantentzea. Azken ondorioari dagokionez, urte hauetan harremana izan eta jarraipena egin da eskualdean berrikuntza-ahalmen handiena duten hogeitau enprekin. Informatzeko eta laguntzeko politika aldizkakoa izan da, eta 2020an koronabirusaren pandemiak sortutako egoeraren ondorioz, funtzio hori areagotu egin da, bai ekonomia arloan, bai osasun arloan. Horretarako, 'Egokituz' izeneko krisi-mahai bat sortu da, eskualdeko enpresen, SEE, SODENA eta Nafarroako Industria Fundazioaren parte-hartzearekin, hainbat ekimen aurrera eramanez Nafarroako kluster batzuekin (Enercluster eta ACAN) edo Irurtzungo DINABIDE zentroaren azpiegitura erabiliz eskualdeko sektore soziosanitariorako osasun-babeserako materiala ekoitziz (zehazki, 1.600 banako pantaila-unitate). Krisi horren ondorioz, eskualdeko lehiakortasuna monitorizatze sistema bat garatzeko beharra identifikatu da.

Lanbide-prestakuntzaren eta -trebakuntzaren eremu zehatzean, 2017 urtean, Sakanako Garapen Agentziaren eta Sakanako Enpresarien Elkartearen (SEE) arteko hitzarmen batean oinarrituta, Sakanako industria-sektorerako prestakuntza-estrategia bat diseinatzeko lehen urratsak hasi ziren, modu horretan industria-sektorearen beharretara

egokitutako prestakuntza-eskaintza bat izaten laguntzeko eta laneratzea, langileen garapen profesionala, langile kualifikatuen bilaketa eta enpresen lehiakortasunaren hobetzea errazteko. Hausnarketa-prozesu horretan, hitzarmenaren sinatzaileez gain, Nafarroako Lanbide Heziketako Zuzendaritzak, Altsasuko LHko ikastetxeak, Cederna Garalur elkarteak, Nafarroako Enplegu Zerbitzuak, bigarren hezkuntzako ikastetxeek eta eskualdeko enpresa ugari parte hartu zuten. Hasieran, prestakuntza-premiak antzeman ziren mekanizazioan, soldaduran, galdaketan eta industria-pinturan, eta horiei berariazko ikastaro egokituen (soldadura) edo goi-mailako modulu dualaren (mekanizazioa) bidez erantzun zitzairen Lanbide Heziketako ikastetxean. Prozesu horren emaitzak izan dira eskualdeko hamar enpresatan egiten direla aipaturiko ikastaroen praktikak, edota eskualdeko bi enpresa traktoreren neurritara egindako prestakuntza "proiektu bereziak", Nafarroako Enplegu Zerbitzuak eskaintzen dituenak. Bestalde, Josefina Arregui Fundazio-Klinikarekin eta eskualdeko osasun-zentroekin lankidetzan, Altsasuko LHko zentroan mendekotasuna duten pertsonen arreta emateko erdi-mailako gradu bat jarri da abian. Horren guztiaren ondorioz, Altsasuko LHko ikastetxean matrikulazioa nabarmen handitu da: 2015/16 ikasturtean 97 matrikulatu ziren, eta 2020/21 ikasturtean, berriz, 197. Arlo horretako beste jarduera batzuk honako hauek izan dira: langile kualifikatuak bilatzeko eta hautatzeko zerbitzu bat sortzea; eta pertsonen lan-merkaturako sarbidea hobetzeko ERSISI izeneko proiektu pilotu bat, Prestakuntza Mahaiko agenteekin eta Ziordiak, Olaztiko eta Altsasuko Oinarrizko Gizarte Zerbitzuen Mankomunitateekin lankidetzan garatu dena eta laneratze-emaitza onak lortu dituenak. Azkenik, (aurrerago azalduko dugun) DINABIDE berrikuntza-zentroaren azpiegitura baliatuta, eta Sakanako Garapen Agentziaren, Altsasuko LHko zentroaren, Goierri eskolaren eta LORTEK zentro teknologikoaren IDDO *spin-off*-aren arteko lankidetzarekin, fabrikazio gehigarriaren arloko prestakuntza-dukia sortzeko proiektua lantzen ari da.

Enpresen arteko lankidetzaren operatibari dagokionez, batez ere enpresa txikien ahultasunak arintzea eta proiektu koskorragoei edo handizaleagoei erantzun ahal izateko gaitasun dinamikoak konbinatzea helburu duena, Sakanako Garapen Agentziak hainbat ekimen bultzatu ditu, klusterren abantailei eta lankidetzaren mota horri buruzko informazioa eskaintzeaz harago. Ekimen horiek Gipuzkoako Goierri eskualdeko Garapen Agentziak bideratutako ETEen industria-dinamizaziorako ereduari inspiratu dira. Nazioartekotzearen eta merkataritza-lankidetzaren arloko ekimen horietako bat 'SetSakana' proiektua izan zen. Proiektu horren helburua zen hainbat enpresa elkartzea, atzerrian merkaturatze-prozesuak egitea motibatuzko eta sustatzeko, modu horretan enpresen eskari-zorroa dibertsifikatzeko eta bezeroen erradioa zabaltzeko asmoz. Horretarako, 2016an jarduera-adar bereko edo antzeko enpresa-taldeei interesa liezaieketen estatuko eta nazioarteko azokak identifikatu ziren. Ondoren, mikroenpresen eta enpresa txikien talde bat identifikatu zen metalmekanika-jardueretan. Horietatik seik interesa agertu zuten 'SetSakana' taldea sortzeko, hasieran azoka zehaztuetara elkarrekin eta katalogo eta azpiegitura partekatuekin joateko helburuarekin. Ikuspegi horrek ez zuen biderik egin, elkarlanerako heldutasun faltagatik eta, egutegia zela eta, diru-laguntzak eskuratzeko zailtasunengatik.

Hurrengo urtean asmo handiagoko ikuspegi baterantz jauzi egin zen, hau da, hiru produktu edo hiru aukera identifikatzera, noren baitan taldekide bakoitzak merkantzia bat diseinatu, ekoizten eta merkaturatzen lagundu zezakeen elkarlanean. Turbina bat, biogas-planta bat eta autobusentzako plataforma jasotzaile-sistema bat garatzeko aukerak identifikatu ziren. Turbinaren proiektuak e-HIERA proiektua ekarri zuen. Biogas-plantaren proiekturako, gaian espezializatutako enpresekin harremanetan jartzeaz gain, Sakanako enpresen artean biogas-plantak ekoizteko azterlan bat egin zen, baina azkenean proiektua baztertu egin zen, denboran eta diruan inbertsio handia eskatzen zuelako, eta horrek eguneroko negozioan eragin negatiboa izango zuelako. Plataforma jasotzaileari dagokionez, harremanak izan ziren eskualdeko enpresekin, bai patenteen jabeekin eta bai plataformen erabiltzaileekin, hornitzailea eta bezeroa harremanetan jartzeko helburuarekin. Azkenik, proiektu hori ez zen elkarlanean egin, eta enpresa bakar baten esku geratu zen. Enpresa horrek alderantzizko ingeniari egitea erabaki zuen, patente bat erabili beharrean, eta prototipoa eskualdean autobusak egiten dituen enpresa erabiltzailean probatzea.

Hurrengo urteetan, enpresen arteko lankidetzak osatzeko ahalegin berriak egin ziren. Adibidez, industria lerroen automatizazio- eta robotika-jardueretan, ibarreko hiru enpresen artean 'InterSakana' izeneko taldea sortu zen, eta akordio baten oinarriak ezarri ziren, bakarka ezingo zieten proiektu handiei aurre egin ahal izateko. Helburua zen handia geratzen zaion eta laguntza premia dakarkion egitasmoren bat izango balu kideren batek konpromisoa hartzea taldeko beste enpresei egitasmoa aurkezteko eta bertan laguntzailea bilatzeko. 2018. urtean taldeko hiru enpresetako batek tamaina handiko makina bat muntatu nahi izan zuen bezero baten instalazioetan, eta bertako beste enpresa baten laguntza behar zuen, proiektuaren dimentsioagatik. Hala ere, azkenean, alde batetik, hiru enpresetako bat haranetik irten eta Arabako lautadan kokatu zen, eta beste alde batetik, elkarrekin egindako lanarekin zerikusirik ez zuten arazoengatik, hornitzaileak bezeroa galdu zuen eta proiektua bertan behera utzi behar izan zuten. Hala ere, esperientzia positiboa izan zen eta etorkizunean sor zitezkeen beste proiektu batzuetan lankidetzan aritzea adostu zen. Hori garrantzitsua da, 2014an egindako inkesta baten arabera abiapuntua oso bestelakoa baitzen, hots, lankidetzarako borondate eza hedatuta zegoen industria-enpresen artean. Horrez gain, kontuan izan behar da Sakanako enpresa handienetako bost talde transnazionalen esku daudela, eta horrek eskualdeko lankidetzak proiektuetan parte hartzeko aukerak mugatzen ditu.

Industria-enpresen kokapen estrategikoa hobetzeko beste ekimen batzuk honako hauek izan dira: lehiakortasuna hobetzeko prozesuetarako hainbat laguntza-deialdien berri ematea, eta hornitzaile edo bezero teknologikoaren hautaketari buruzko zuzeneko aholkularitza-lan jakin batzuk, enpresei eskaini zaizkienak. Aholkularitza-eremu horretan, adibidez, enpresa batek *clouding* zerbitzu bat diseinatu behar zuen mundu osoan ezarrita dituen sistemak behar bezala kudeatzeko, eta eremu horretan aditua zen enpresa bat bilatu eta hauekin harremanetan jarri zuten. Fabrikazio eransgarriaren arloko teknologia berriekin lotutako makinak edo zerbitzuak behar zituzten enpresen kasuan,

aholkularitza eta prestakuntza jaso dute, eta teknologia horien aukerak ezagutu eta erabili ahal izan dituzte DINABIDE berrikuntza-zentroan.

Balioa, negozio berriak edo ekoizpen-jarduerak sortzeari eta interekintzailtzari dagokienez, 2016an Sakanako Garapen Agentziak dinamika bat gidatu eta bultzatu zuen eskualdeko enpresek parte hartuko zuten proiektuetarako aukera-espazioak aztertzeko. Horren ondorioz, aztertutako urteetan garatu diren proiektu berritzaile batzuk identifikatu ziren. Agentziaren lana definizio, diseinu eta gauzatze prozesuak dinamizatzea, koordinatzea eta zuzentzea izan da, diru-laguntzen izapideak kudeatuz, proiektuaren garapenean aholkatuz eta koordinazio administratibo eta tekniko gauzatuz, baita bazkideren batek uzten duenean ordezeko enpresak bilatuz ere. Proiektuen gauzape egokirako gakoak izan dira egitasmoetako enpresen gaitasunak bateratzea, zentro teknologikoen transferentzia teknologikoa ahalbidetzea eta proiektua ikusgai egiteko instalazio publikoren batean proba pilotu erakusgarria sortzea. Jarraian, berrikuntza-proiektu horien izaera eta ezaugarriak azalduko ditugu labur-labur: Lizarragako Kontzejuko mikro-sare elektrikoaren proiektua, e-HIERA proiektua, TROMBE proiektua eta BERTAN proiektua. Halaber, zirkulu ekonomiaren eta 5Ren (murriztu, konpondu, berrerabili, berreskuratu eta birziklatu) esparruan ere aukera-espazio bat antzeman zen, hondakinen atez ateko gaikako bilketarekin erabilitako birziklatze-ekimenetan oinarrituta; baina oraindik ezin izan da ideia jakin bat zehaztu eta abian jarri.

Lizarragako mikro-sarearen proiektuaren helburua kontzejua argindarrez hornituko duen mikro-sare elektriko bat diseinatu, garatu eta gauzatzea izan da, plaka fotovoltaikoen bidez energia berriztagarria sortzean eta ponpaketa banatuaren bidez energia biltegitratzean oinarrituta. Proiektuak barne hartzen ditu sorkuntza berriztagarriko sistema, ponpaketa bidezko biltegitratze-sistema banatua eta kontrol-sistema. Horrez gainera, kontzejuko argiztapen publikoa aldatu eta ibilgailu elektriko kargatzeko gune bat jarri nahi izan da. Proiektu hori 2015ean hasi zen, Sakanako Garapen Agentziak egindako udal energia-kontsumoen diagnostikoan jasotako informazioan oinarrituta. Gainera, agentziak koordinazio-lanak kudeatu zituen, baimenak eskatu zituen eta argiteria ordezkatzearen, mikro-sarearen eta ibilgailu elektriko kargatzeko gunearen memoria teknikoak idatzi zituen, Nafarroako Gobernuaren hainbat deialditan finantzaketa lortzeko. Finantzaketa lortu ondoren, proiektua Lizarragako Kontzejuko biztanleei aurkeztu zitzairen, eta udalerriko idazkaritzari lagundu zitzaion plegu tekniko-ekonomikoak eta administratiboak idazten. Bestalde, Agentzia eraikuntzarako enpresa esleipendunaren kontratazio-mahaiko kide izan zen, eskualdeko enpresa baten esku geratu zena, eta obraren jarraipena egin zuen 2017ko urrian amaitu zen arte. Mikro-sareak nabarmen hobetu du Lizarragako Kontzejuaren eraginkortasuna, autonomia eta energia-aurrezpena, eta, gainera, jasangarritasun-eredu berri bat sortu du haranean, bai eta jardunbide egokien adibide bat ere, beste eskualde batzuetan antzeko mikro-sareak eraikitze balio izan duena eta enpresa esleipendunaren eskaera-zorroaren onerako izan dena. Egitasmo horretan parte hartu zuen enpresa 2018ko Energiaren eta Ingurumenaren Nazioarteko GENERA Feriako Berrikuntza Galeriarako hautatu zuten eta Lizarragako



Kontzejuak tokiko garapen iraunkorreko praktika onenen "Jose Ignacio Sanz Arbizu" X. Saria jaso zuen.

e-HIERA proiektua energia berriztagarrien esparruan kokatzen da. Proiektuaren helburuak dira superkondentsadoreen bidezko ponpaketa banatuan oinarritutako biltegiratze-soluzio hibrido bat garatzea, eta lineako turbina batean oinarritutako sorkuntza hidraulikoko sistema bat garatzea, bai ponpaketa-sistemetan bai hornidura-sareetan aplikatzeko. Sistema hori zuzenean aplikatzen da mikrosareetan, bai sarera konektatutakoetan, bai isolatuetan. Proiektu hori zazpi enpresek, horietako lau eskualdekoek, eta zentro teknologiko batek osatzen duten talde batek gauzatzen ari da. 2018an errodetearen lehen prototipoa fabrikatu zen, saiakuntza-bankua eraiki zen, eta sorgailua probatu zen Lizarragako mikro-sareko instalazioen kudeaketa-sistemaren proba pilotuetan. Lehen prototipoaren azterketaren ondorioz, hobekuntzak planteatu ziren lineako turbina-prototipoa berriz diseinatzeo, eta gaur egun fabrikatzen ari da. Azkenik, adierazi behar da bihurgailuan eta lineako turbinan agertutako arazo teknikoen ondorioz ez direla lortu hasieran planteatutako helburu guztiak. Hala ere, Sakanako Garapen Agentziaren iritziz (2020), "partzuergoan parte hartu duten enpresek lankidetzajarduerako oso ikasgarria egin dute, eta esperientzia handia hartu dute I+G proiektuak gauzatzen, kontzeptu horietan sakontzea eta zenbait proiektu garatzen jarraitzea planteatuz, baita negozio-ildo berriak ere". Halaber, Nafarroako Gizarte Berrikuntzako Unitateak, 2018an e-HIERA proiektua hautatu zuen erreduzko proiektu gisa, parte hartzen duten enpresa txiki eta ertainen eta CENER zentro teknologikoaren arteko lankidetzako garapen teknologikoaren planteamenduagatik.

TROMBE proiektua fatxadetarako fluido aktiboa, modularra eta arina duen Trombe horma bat garatzean datza, aldi berean eraikuntzaren oinarritzko hiru arazo konponduko dituen: ohiko hormak ordezkatzeko dituen egiturazko elementu bat izatea; leiho baten gardentasuna eskaintzea; eta likido kaloportadore baten bidez energia biltegiratzeko gaitasuna izatea. Gainera, energia biltegiratzea modu adimentsuan kontrolatzea lortu nahi izan da, metatutako beroa une egokienetan askatzea ahalbidetzen duten sentsooren bidez, beroaren erabilera optimizatuz. Horrela, aldi berean, Data Logger proiektua landu da. Proiektu hori ura kudeatzeko sistema berritzaile bat da, IKTak eta Gauzen Interneteko teknologia berriak (IoT) integratzen dituen, eta tokiko eskalara egokitutako Smart City kontzeptuaren barruan txertatzen dena. Foru administrazioaren I+G proiektu estrategikoak garatzeko diru-laguntza baten bidez, 2018ko deialdian CENER zentro teknologikoa eta bost enpresak osatutako partzuergo bat sortu zen, horietatik lau Sakanako enpresak izanik. Bi urterako proiektu horren faseak baliabideak identifikatzea, aurretiazko diseinuak egitea eta lehen prototipoa fabrikatzea izan dira. Horretarako, berriaz Trombe-Lab laborategia eraiki da Arbizuko Utzugane garapen-zentroaren ondoan. Koronabirusaren pandemiak eta ezarritako alarma egoerak Trombe horma muntatzea eta testatzea zaildu eta atzeratu egin dute.

BERTAN proiektua, mugaz gaindiko landa-eskualdeetan zahartze aktibo eta osasuntsua lortzeko zerbitzu berritzaileak diseinatzean eta ezartzean datza. Hasieran,

2017an, Sakanako Garapen Agentziak pilotatutako proiektuak Josefina Arregui Fundazio-Klinikaren laguntza baliatu zuen. Fundazio hori eskualdean errotutako trakzio-erakundea da, eta nazioartean esperientzia egiaztatua du alzheimerren eta beste dementzia batzuen diagnostikoan eta tratamenduan. Proiektura eskualdeko eta Nafarroako beste eragile batzuk batu ziren, hala nola eskualdeko oinarrizko hiru gizarte-zerbitzuak eta osasun-etxeak, Mankomunitatea, Altsasuko kiroldegia, Altsasuko Lanbide Heziketako zentroa, eskualdeko Nafarroako Enplegu Zerbitzua, ostalaritza-enpresak, bidaiarien garraio-enpresak, Nafarroako Hartutako Garun Kaltetarako Elkartea (ADACEN) eta Osasun Publikoko Institutua. Zazpi lantalde jarri ziren martxan hainbat esparru (bizitza aktibo eta osasungarriko proiektuak, ingurunea eta eskualde-garapena...) eta proiektu-ildo (eskualdeko catering-zerbitzua, espazio eta etxebizitza egokituen diseinua, mendetasun-egoeran dauden pertsonen arreta emateko Lanbide Heziketako modulua, garraio egokitua...) aztertzeko. Xedea eskualdeko proiektu pilotu bat hezurramitu zezakeen ekintza-multzo bat definitzea zen. Hasiera batean, proiektu horietako bat hauskortasuna prebenitzeko zentro bat sortzea zen, baldintza osoetan bizitza iraunkorragoa izateko. Zentro horrek birgaitze funtzionalean zentratutako eremuak izango lituzke, baita profesionalentzako eta senideentzako prestakuntza-eremuak ere, hirugarren adinekoentzako jarduera fisikoa garatzeko zerbitzuekin batera, eta negozio berriak garatzeko zentro gisa ikusten zen. 2019an proiektu horrek dimentsio europarra hartu zuen. Euskal Autonomia Erkidegoko eta Ipar Euskal Herriko beste eragile batzuekin elkartuta, proiektu bat aurkeztu zen Europako Interreg V-A Espainia-Frantzia-Andorra (POCTEFA 2014-2020) programaren deialdira, Sakanako Garapen Agentziak gidatuta. Proiektuaren helburuak hauek dira: etxebizitza eta zahar-egoitza ereduaren aurrean tarteko etxebizitza irtenbideak eskaintzea; eskualde barruko garraio egokitua sustatzea; zaintzailearen irudia eta kudeaketa-formula berriak hobetzea; eta zaurgarritasun-egoeretan esku-hartze goiztiarra egitea, komunitatea aktibatuz eta teknologia soziala erabiliz. Proiektu horrek puntuaziorik altuena lortu zuen POCTEFAREN hautaketan eta 2022ko maiatza arte garatzea aurreikusten da.

Berrikuntza sustatzeko esku-hartzearen ardatzean, eskualdeko ekoizpen-sarearen 4.0 eraldaketa bultzatzeko azpiegitura bat jarri da abian, DINABIDE izeneko. Proiektu horretan 4.0 Gaitasunen Zentro Integrala sortu da, Sakanako eta Nafarroako industriaren eraldaketa digitalerako *coworking*-esperientzia berritzaileak sortzeko eta prestatzeko. 4.0 industrian eta haren teknologietan espezializatutako aholkularitza baten laguntzarekin, lehen fasean, 2018an, Sakanako Garapen Agentziak heldutasun digitalaren maila, kultura berritzailearen maila, enpresaren berrikuntza-sistemak eta aukera teknologikoak aztertu zituen eskualdeko zortzi enpresatako lagin batean. Ondoren, enpresa parte-hartzaile bakoitzari eraldaketa digitalerako ibilbide-orria eman zitzaion. Prozesu horretan hiru lankidetzako proiektu detektatu ziren: dinamizazio digitalerako espazio bat, makinaren mantentze-lanak eta urruneko laguntza kudeatzeko lankidetzako plataforma bat, eta fabrikazio aurreratuko espezializazio-unitate bat. Gainera, premia bi prestakuntza-behar hauteman ziren prozesuko datuak atzemateko eta ziber-segurtasunerako. Ikuspegi orokorrago batetik, ahalegin esploratzaile hori eskualdea digitalizatzeko estrategia bat eraikitzea bideratu zen. Estrategia horren barruan, enpresen eraldaketa-gaitasunen artean

zeuden prestakuntza-behar zehatzak eta sinergiak hauteman ziren, enpresen arteko I+G lankidetzak-proiektuak garatuz digitalizazioaren arloan. Eraldaketa digitaleko estrategia hori 2019an eta 2020an garatzeko, DINABIDE zentroa jarri zen martxan, Irurtzungo Udalak birgaitutako INASAA enpresaren bulego zaharretan. Zentro horrek 4.0 teknologiei lotutako makineria du, hala nola elkarlaneko robot bat, fabrikazio gehigarriko makinak edo 3-D inprimagailuak, eskanerra, eta errealitate areagotuko betaurrekoak eta teknologiak; baita 16 puntuko *coworking* eremu teknologiko bat (Nafarroako lehena), prestakuntza-gela bat eta aipatutako teknologiez hornitutako I+G tailer batek osatutako espazioa<sup>91</sup>. Zentro horretan eskualdeko 12 enpresa sartu dira, horien artean lau enpresa motore. Cederna Garalur, ANEL, CEIN<sup>92</sup> eta SODENArekin ere hitzarmen bat sinatu da, *coworking* espazioan kokatu nahi duten ekintzaileentzako *mentoring*-eko, aholkularitzako eta finantzaketako hainbat zerbitzu eskaintzeko. Zentro horrek prestakuntza-saioak eta -ikastaroak antolatu ditu enpresentzat eta Altsasuko Lanbide Heziketako zentroarentzat hainbat ezagutza eremutan: plastiko eta metalezko fabrikazio gehigarria (*Fused Deposition Modeling*), ziber-segurtasuna, elkarlaneko robotika, errealitate areagotua eta 3D eskaneatzea, alderantzizko ingeniariak, adimen artifiziala eta 4.0 kudeaketa. DINABIDE zentroa 2019tik da partaide Nafarroako Gobernuaren Industria Planaren Mahaian eta foru gobernua IRIS plataforma birtualaren bidez sustatutako Berrikuntza Digitaleko Polo proiektuan<sup>93</sup>.

Enpresa-sarearen eta hezkuntzaren zerbitzura dagoen azpiegitura teknologikoa izateaz gain, enpresak erakartzeko gune bihurtu nahi da, eta produktu edo zerbitzu berritzaileetan balioa eta negozio berriak sortzeko bultzatzaile ere. Horretarako, adibidez, Sakanako Garapen Agentziarekin lankidetzan, Sakanako Enpresarien Elkarteak (SEE) robotika kolaboratiboan aditua den enpresa bat kontratatu zuen 2019an hiru berrikuntza-proiektu identifikatzeko, horietarik bi enpresa-proiektu eta hirugarrena Altsasuko Lanbide Heziketako ikastetxea buru zuena. Proiektu horiek zehazten joan dira, eta horiek gauzatu ahal izateko finantzaketa lortzeko izapideak egiten ari dira. Beste adibide bat da aholkularitza-enpresa bat kontratatzea barnealdeko laborantzako edo *Indoor Farming*-eko proiektu posibleak antzemateko, non Sakanako enpresek robotika, sentensoria eta energia berriztagarriari buruzko ezagutza erabili nahi den.

Azpiegituren arloan, hiru lan-ildo garatu dira: DINABIDE berrikuntza eta *coworking* zentroa, goian aztertu dena; industrialdeak; eta datuak transmititzeko sareetarako atzipena eta konexioa. Industria-lurzoruaren eskaintza hobetzeari dagokionez, 2014. urteaz geroztik, NASUVINSArekin batera, proiektu pilotu bat landu da, industrialdeen egoerari eta okupazio-mailari buruzko azterlana egiteko, baita lurzoruen eta industria-orubeen kalifikazioaren inbentarioa egiteko ere, eta, azkenik,

<sup>91</sup> DINABIDE zentroaren promozio bideoa: [https://youtu.be/N\\_gegh5yKr4](https://youtu.be/N_gegh5yKr4)

<sup>92</sup> Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra: <https://www.cein.es/>

<sup>93</sup> IRIS egitasmoaren deskribzioa (2020-06-22): <https://www.navarra.es/eu/albisteak/2020/06/22/berrikuntza-digitalaren-poloak-eginiko-plataforma-birtual-pilotu-bat-aurkeztu-du-nafarroako-gobernuak>

## 7. Kapituluua. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

jasotako informaziorako sarbidea erraztuko duen web-tresna bat definitzeko eta gauzatzeko. Bildutako informazioa IndusLANd plataforma birtualean irauli da, Informazio Geografikoko Sistemak (GIS) bezalako tresnak erabiliz, eta aldian-aldian eguneratzen jarraitzen da.

Informazio-plataforma bat sortzeaz gain, hainbat hutsune eta hobekuntza-puntu antzeman ziren eskualdeko 23 poligono eta industria eremuetan, hala nola argiteria publikorik eza, kale-izendegi eta zenbaki eza, enpresetako jarduera-lizentzien kontrolrik eza, zoladuraren narriadura, saneamendu-sarerik eza, hornidura elektrikoaren hornikuntza- eta kalitate-arazoak, telekomunikazio-sarerik eza, presio ertaineko gas naturalaren sarearen hornidurarik eza, edo poliginoaren legalizazio arazoak. Proiektuaren bigarren fasean, eskualdeko udalak inplikatu ziren, eskura zuten informazioan oinarrituta hobekuntza-erabakiak har zitzaten eta industrialdeak behar bezala kudeatu eta dinamizatu zitzaten. Horretarako, enpresa-direktoria edota udalek eta Sakanako Mankomunitateak enpresei eskaintzen dizkieten zerbitzuen karta bateratua baliatuz, adibidez. Gainera, proiektu horrek erraztu egin zuen NASUVINSAk desagertutako INASA enpresako instalazioak erostea, eta horrek ahalbidetu zuen Irurtzungo Udalaren jabetzako zatian DINABIDE berrikuntza-zentroa sortzea, baita zenbait enpresa Irurtzungo industrialdera erakartzea ere: zehazki, guztira 240 zuzeneko lanpostu sortu dituzten zazpi enpresa<sup>94</sup>. Gainera, industria-nabeak edo establezimenduak erosteko edo alokatzeko lanetan, Garapen Agentziak detekzio-zerbitzuak eta administrazio- eta gizarte-aholkularitzako zerbitzuak eman dizkie SODENari eta enpresei. Azkenik, eremu horretan egindako lanari esker, inbertsioak erakartzeko eta kokapenak bultzatzeko planak egiten lagundu da.

Datuak transmititzeko azpiegiturei dagokienez, bi norabidetan lan egin da: alde batetik, estaldurarik gabeko edo hedapen partzialeko udalerriei interneterako sarbidea bermatzea; eta, bestetik, enpresei informazio-pakete astunak azkar transmititzea erraztuko dien zuntz optikoa ezartzea. Horretarako, eta operadoreen interes txikia ikusita, 2020an telekomunikazioen lantalde espezifikoa bat jarri zen martxan Sakanako Mankomunitatean, banda zabalerako sarbidea erraztuko zuten alternatibak bilatzeko. Talde horrek, Guifi.net Fundazioarekin batera, zuntz optikoaren hedapenari buruzko memoria zenbatetsia egin zuen, eta 2021. urtean Nafarroako Gobernuak 120.000 €ko finantzaketa izango du eskualdeak hura ezartzeko.

Amaitzeko, inbertsioen eta enpresen erakarpena modu proaktiboan kudeatzeko jarduera-ildoan pixka bat sakonduz, 2017. urteaz geroztik aholkularitza espezializatu baten zerbitzuak kontratatu ziren, horretarako ildo nagusiak zehazteko. Erakarpen-ildoak definitu ziren, bai jarduketa orokorrak, bai sektoreka banatutako jarduketa zehatzak. Orokorren artean, honako hauek daude: eskura dauden azpiegiturei dagokienez Sakanako indarguneak zabaltzea; jarduera ekonomikoa errazten eta dinamizatzen Sakanako Garapen Agentziak betetzen duen funtzioa nabarmentzea; Sakanako jarduera

---

<sup>94</sup> Navarracapital.es (2019-01-16): <https://navarracapital.es/inversion-de-7-me-en-el-poligono-de-irurtzun-ina/>

ekonomikorako "leihatila bakarreko" zentro bihurtzea Utzugane; Agentzia SODENArekin eta INVEST IN NAVARRArekin lotzea; Nafarroako eta beste autonomia-erkidego batzuetako enpresarietako topagune sektorialak planifikatzea eta egitea; eta enpresa traktoreekin aliantza estrategikoak eta sektorialak lantzea. Horren guztiaren ondorioz, eta enpresak, teknologia, ezagutza eta giza kapitala eskualdera erakartzea bultzatzeko asmoz, 2018 urtean INVEST IN SAKANA izeneko erakarpenerria egin zen, metal-mekanika sektorea ardatz hartuta. Lan horren ondorioz, azken urteetan hainbat lokalizazio-kontsultari erantzun zaie, SODENArekin lankidetzan. Zentzu horretan, aipatu behar da DINABIDE zentroa erakarpen-faktore garrantzitsua izan dela. Eta ikuspegi proaktiboago batetik, 2020 urtean, hutsik zeuden eta interesgarriak izan zitezkeen bost nabe identifikatu ziren, orotara 24.000 metro koadroko azalera dutenak, eta jabeekin informatu eta adostu ondoren, komunikazio-materiala sortu eta zabaldu da, pabiloiren bat erosteko zenbait proposamen azaleratzea ahalbidetu duena<sup>95</sup>.

Bada ordua krisiaren zikloan Sakanako industriako enpleguan zer gertatu den xeheago ikusteko. Balantze bat egiteko 7.4. Taulan jasotako hainbat datuez baliatuko gara. Taula horretan 2020 urtearen hasieran 50 soldatapeko edo gehiago zituzten enpresak zerrendatzen dira eta 2008, 2013 eta 2020 urteren hasieran zituzten soldatapeko kopurua Gizarte Segurantzako datuen arabera. Taulako azpiko zatian industriako hainbat datu agregatu ere eskaintzen dira. Bertan ikus dezakegu nola krisiaren gordinan, 2008-2013 bitartean industriak 1.769 soldatapeko galdu zituen. Horietarik gehienak, 1.568 soldatapeko hain zuzen ere, 50 langile edo gehiago zituzten enpresetan. Enplegu galeraren dinamika sakonago aztertu dugu 6.2. azpiatalean. Hala ere, oraingoan atentzioa jarri nahi dugu zehaztasun garrantzitsu batean: enpresa ertain eta handien multzoan jasandako enplegu galeraren % 66a, 1.169 soldatapekoena hain zuzen ere, bailaran itxitako zortzi enpresetan kontzentratzen da, taulan gelaxka ilunduetan agertzen direnak. Mantendu ziren enpresek, bai mikroenpresak, bai enpresa ertain eta handiek, ordea, 693 soldatapeko galdu zituzten 2008-2013 bitartean. Nabarmendu beharreko gaia honakoa da: zikloaren indarberritze-fasean, desagertutako enpresen efektu negatiboa alde batera utziz, galdutako enplegu osoa eta are gehiago berreskuratu da. Irekita mantentzea lortu zuten enpresek 693 lanpostu deuseztatu bazituzten 2013-2020 bitartean, galdutako ia guztia berreskuratu dute, 647 soldatapeko alegia. Bestalde, 2008-2020 bitartean ehun industrialean sortu berri edo erakarri diren 34 enpresen artean 289 soldatapekoentzako lanpostua ere sortu da. Bi efektuak batuz mantentzea lortu duen ehun industrialean bilakaera garbia positiboa da 243 lanpostuetan. 2020 urtearen hasieran 2008 urtearekin alderatuta 926 lanpostu gutxiago badago itxitako zortzi enpresek utzitako 1.169 lanpostuen desagertzearen zauria da, eta ez krisiak bizirautea eta biziberritzea lortu duen ehun industrialean krisiak utzitako zauria; azken hori gaintzea lortu baita, mantendu diren enpresetan galdutako enplegu maila ia osoa berreskuratuz eta enpresa berriek egindako lanpostuen sorreraz.

---

<sup>95</sup> Navarracapital.es (2020-11 23): <https://navarracapital.es/instalaciones-de-emblematicas-industrias-de-sakana-atraen-a-nuevos-inversores/>

## 7. Kapitulu. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

Taula 7-4. Soldatapekoen bilakaera industrian eta >50 langileko enpresetan.

Enpresaren izena	Udalerrria	JESN	Langile 2008	Langile 2013	Langile 2020	ALD 2013- 2008	ALD 2020- 2013	ALD 2020- 2008
SUMINISTROS Y SERVICIOS UNIFICADOS DE CARROCERIA	Altsasu	3420	290	226	450	-64	224	160
INASA	Irurtzun	2742	261	16	0	-245	-16	-261
IBERICA DE SUSPENSIONES SL	Altsasu	3430	224	127	161	-97	34	-63
ARTICULOS DE FERRETERIA SA ARFE	Altsasu	2875	208	0	0	-208	0	-208
FIBERBLADE NORTE SA	Altsasu	3320	200	0	0	-200	0	-200
CEMENTOS PORTLAND VALDERRIVAS, S.A.	Olazti	2651	177	137	104	-40	-33	-73
SAPA PROFILES/ HYDRO EXTRUSION.	Irurtzun	2742	175	112	132	-63	20	-43
INDUSTRIAS LANEKO SAL	Uharte-Arakil	2874	168	93	91	-75	-2	-77
DINESCON PREFABRICADOS SL	Ziordia	2663	154	0	0	-154	0	-154
MAGOTTEAUX NAVARRA SA	Urdiain	2752	146	129	134	-17	5	-12
SAKANA S COOP	Lakuntza	2751	107	74	146	-33	72	39
GN ELECTRODOMESTICOS SL	Irurtzun	5143	106	0	0	-106	0	-106
ISPHORDING HISPANIA SA	Altsasu	2913	99	0	0	-99	0	-99
ACEROS MOLDEADOS DE LACUNZA SA	Lakuntza	2752	85	98	107	13	9	22
APOYOS METALICOS SA	Olazti	2811	85	88	49	3	-39	-36
KATAFORESIS RECIND SA	Altsasu	2851	83	0	0	-83	0	-83
GH GUERRA MANUTENCION GUEMA SA	Bakaiku	2922	80	66	71	-14	5	-9
INDUSTRIAL BARRANQUESA SA	Lakuntza	2710	74	44	74	-30	30	0
ENCOFRADOS Y CONSTRUCCIONES HESAN SL	Altsasu	4521	58	0	0	-58	0	-58
ALDAKIN SL	Altsasu	3162	53	37	48	-16	11	-5
LACUNZA CALOR DE VIDA SAL	Altsasu	2972	52	68	64	16	-4	12
ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA .	Altsasu	2790	47	48	64	1	16	17
INDUSTRIAS BARGA S.L.	Lakuntza	2511	43	44	52	1	8	9
QUESOS LA VASCO NAVARRA	Olazti	1054	37	37	82	0	45	45
AGOTZAINA S.L.	Arbizu	1089	26	36	56	10	20	30
SOLDADURAS USKAIN S.L.	Lakuntza	2932	22	12	53	-10	41	31
			<b>Langile 2008</b>	<b>Langile 2013</b>	<b>Langile 2020</b>	<b>ALD 2013- 2008</b>	<b>ALD 2020- 2013</b>	<b>ALD 2020- 2008</b>
SOLDATAPEKOAK > 50 LANGILE			3060	1492	1938	-1568	446	-1122
SOLDATAPEKOAK INDUSTRIAN			4350	2581	3424	-1769	843	-926
SOLDATAPEKOAK DESAGERTUTAKO ENPRESAK			1169	16	0	-1153	-16	-1169
SOLDATAPEKOAK MANTENTZEN DIREN ENPRESETAN			3181	2488	3135	-693	647	-46
SOLDATAPEKOAK 2008TIK AITZINAKO ENPRESETAN			0	77	289	77	212	289

Iturria: Gizarte Segurantzaren Diruzaintza Orokorra. 2020. Egileak landua.

## 7. Kapituluua. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

Industriako 135 enpresa zeuden 2020 urte hasieran, horietarik 63 mikroenpresa, hamar soldatapeko baino gutxiago dituztenak, 56 enpresa txiki, 14 enpresa ertain eta bi enpresa handi, Sunsundegui S.A. eta Sakana kooperatiba hain zuzen. Ondorengo 7.5. Taulan jasotzen da enpresa tamainaren arabera tarte bakoitzak biltzen duen soldatapekoen ehunekoa: mikroenpresetan soldatapekoen % 6,31, enpresa txikietan % 35,34, enpresa ertainetan % 36,36 eta enpresa handietan % 21,99. Jarduera adarraren arabera hiru adarretan soldatapekoen % 65a kontzentratzen da: “24. Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa” adarrean soldatapekoen % 26,02a, “29. Ibilgailu motordunen, atoiien eta erdiatoien fabrikazioa” adarrean % 20,02a eta “25. Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu” adarrean % 18,87a. Industrian 843 soldatapeko gehiago dago 2013rekin alderatuta, nahiz 8 enpresa gutxiago egon. Horrek enpresen batez besteko tamainaren igoera adierazten du: 2013 urtean enpresako 17,3 soldatapeko bazen batezbestekoa, 2020 urtean enpresako 25,4.

Taula 7-5 Sakanako industria enpresak tamainaren arabera. 2020 urtea.

	enpresa kopurua	enpresa kop. (%)	soldatapeko kopurua	soldatapeko kop. (%)
enpresak guztira	135	100,00	3.424	100,00
mikroenpresak < 10 soldatapeko	63	46,67	216	6,31
enpresak >= 10 soldatapeko	72	53,33	3.208	93,69
enpresa txiki 10-49 soldatapeko	56	41,48	1.210	35,34
enpresa ertain 50-249 soldatapeko	14	10,37	1.245	36,36
enpresa handi >=250 soldatapeko	2	1,48	753	21,99

Iturria: Gizarte Segurantzaren Diruzaintza Orokorra. 2020. Egileak landua.

Amaitzeko ehun produktibo industrialean dibertsifikazio prozesurik egon ote dan aztertuko da, edo aitzitik, egitura sektoriala eta espezializazioa mantendu egin ote den. Seigarren kapituluko 6.2.1. azpiatalean jasotzen den 2013 urteko egitura industrialarekin alderatuta, ehun industrialak ez du gehiegizko aldaketarik izan. Jarduera adarrei begiratuta, 7.6. Taulan ikus daitekeen bezala, aldaketa nabarmenenak honakoak dira: “29. Ibilgailu motordunen, atoiien eta erdiatoien fabrikazioa” adarrak 5,06 puntu irabazi du eta “25. Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu” adarrak 4,50 puntu galdu du.

Bestalde, 6.2.2. azpiatalean jasotzen den 2013 urterako egindako kluster analisisian identifikaturiko aglomerazioak mantendu egin dira, eta beste berri bat antzeman daiteke 2020ko datuekin. Aranguren, Azpiazu, Larrea, Murciego eta Wilson-ek (2011) aglomerazio espezializatuak identifikatzeko erabilitako metodologia adar bakoitzeko soldatapekoen aldagaiari aplikatuta, -hau da, Hego Euskal Herriko edo Nafarroa Garaiko industria egiturekiko Espezializazio Indize altuak (ESP1, erreferentziatza Hego Euskal Herria hartzen duena, edota ESP2, Nafarroa erreferentziatza hartzen duena, hurrenez hurren, 120 baino handiagoak izatea) eta Nafarroako adar bakoitzeko enpleguan

## **7. Kapituluua. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza**

Sakanakoak duen pisua (PEsN) batezbestekoaren gaintik (%5,22a) egotea-, lau adarretan gertatzen da: “24. Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta ferroaleaziozko ekoizkinak egitea” adarrak 269 edo 440 espezializazio indizeak ditu, eta adar horretako Nafarroako enpleguaren %23a kokatzen da Sakanan; “25. Metalezko ekoizkinak egitea, makineria eta tresneria izan ezik” adarrak 173ko espezializazio indizea du Nafarroa hartzen bada erreferentziatzat, eta Nafarroako enpleguaren % 9a hartzen du; “16. Zuraren eta kortxoaren industria, altzariak izan ezik; saskigintza eta espartzugintza” adarrak 294 eta 287 espezializazio indizeak ditu, eta Nafarroako enpleguaren %15a biltzen du. Hiru aglomerazio horiek 2013an ere egon bazeuden. 2020 urteko datuekin antzematen den aglomerazio berria “27. Material eta ekipo elektrikoek fabrikazioa” adarra da:, 160 eta 228 espezializazio indizeak ditu, eta Nafarroako enpleguaren %12a biltzen du. Bestalde, 2013ko datuekin aurreratu bezala, “38. Hondakinak biltzea, tratatzea eta deuseztatzea” adarrak aglomerazio berriranzko ibilbidean sendotu egin du bere posizioa, Nafarroarekiko 124ko espezializazio indizea baitu eta adar berdineko Nafarroako enpleguaren % 6a biltzen baitu; hala ere, nabarmendu behar da hiru enpresa baino ez daudela adarrean, eta horietako batek adarreko soldatapekoen % 79a kontzentratzen duela. “23. Metalezkoak ez diren hainbat mea-ekoizkin egitea” adarra ez dugu aglomeraziotzat hartu, espezializazio indize eta enplegu pisu altuak izan arren, enpresa bakarrari egotzi ahal zaiolako efektu hori, Cementos Portland enpresari alegia.

Datorren zortzigarren kapituluan Sakanako ehun industrialaren azterketa xehean murgilduko gara, batez ere enpresen arteko saretze eta merkataritza-harremanen ezaugarriak eta berrikuntza prozesuen nondik norakoak aztertze.



7. Kapitulua. Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza

Taula 7-6 Sakanako industria egitura. Aglomerazio analisia. 2020.

Kodea	JESN	Enpresa kopurua	Soldatapeko kopurua	Enpresa kop.(%)	Soldatapeko kop.(%)	Soldatapeko kop.(%) 2013	2020-2013	ESP1	ESP2	PEsN
10	Elikagaien industria	15	236	11,11	6,89	5,85	1,04	68,50	33,90	1,77
16	Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otargintza eta espartzugintza	15	157	11,11	4,59	3,60	0,98	<b>294,50</b>	<b>287,03</b>	<b>14,98</b>
18	Arte grafikoak eta grabatutako euskarrien erreprodukzioa	1	1	0,74	0,03	0,00	0,03	1,94	2,18	0,11
20	Industria kimikoa	3	28	2,22	0,82	0,66	0,16	25,79	36,82	1,92
22	Kautxu produktuen eta plastikoen fabrikazioa	4	71	2,96	2,07	2,21	-0,13	34,81	40,69	2,12
23	Metalikoak ez diren beste produktu mineral batzuen fabrikazioa	5	204	3,70	5,96	7,13	-1,17	<b>230,99</b>	<b>192,82</b>	<b>10,06</b>
24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	14	891	10,37	26,02	26,42	-0,40	<b>268,57</b>	<b>439,64</b>	<b>22,95</b>
25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoa salbu	40	646	29,63	18,87	23,36	<b>-4,50</b>	92,59	<b>173,23</b>	<b>9,04</b>
26	Informatikako, elektronikako eta optikako produktuen fabrikazioa	2	45	1,48	1,31	1,12	0,19	84,05	110,96	5,79
27	Material eta ekipo elektriko fabrikazioa	5	183	3,70	5,34	3,25	2,09	<b>159,58</b>	<b>228,12</b>	<b>11,91</b>
28	Beste inon sailkatu gabeko makineriaren eta ekipoen fabrikazioa	7	165	5,19	4,82	7,05	-2,23	50,65	57,13	2,98
29	Ibilgailu motordunen, atoen eta erdiatoien fabrikazioa	8	688	5,93	20,09	15,03	<b>5,06</b>	177,43	101,78	5,31
31	Altzarien fabrikazioa	5	22	3,70	0,64	0,15	0,49	52,16	53,36	2,78
33	Makineria eta ekipoen konponketa eta instalazioa	7	47	5,19	1,37	0,66	0,71	44,42	37,66	1,97
35	Energia elektrikoaren, gasaren, lurrinaren eta aire girotuaren hornidura	1	1	0,74	0,03	1,24	-1,21	3,11	3,02	0,16
38	Hondakinak bildu, tratatu eta deuseztatu; balorizazioa	3	39	2,22	1,14	2,25	-1,11	54,34	<b>123,51</b>	<b>6,45</b>
OROTARA		135	3424	100,00	100,00	100,00	0,00			5,22

Iturria: Gizarte Segurantzaren Diruzaintza Orokorra. 2013-2020. Egileak landua.



## **8. KAPITULUA. SAKANAKO INDUSTRIA-ENPRESEN ARTEKO MERKATARITZA-ARTIKULAZIO, ELKARLAN ETA BERRIKUNTZAREN DINAMIKARI BURUZKO AZTERKETA**

Kapitulu honetan Sakanako industria-enpresen merkataritza-artikulazioa, berrikuntza esparruko lankidetzeta eta enpresa bakoitzean berrikuntza prozesua nola bideratzen den izango dira aztergai. Zeregin horretarako Sakanako Garapen Agentziak 2015-2016 urteren bitartean zabaldutako inkesta baten emaitzetan oinarrituko gara.

Tokiko garapenerako estrategiak marrazten diren planteamenduetan, bai mundu akademikoan, bai esperientzia konkretuen alorrean, lurraldeko aktore ezberdinen arteko harremanei gero eta esangura handiagoa eskaini zaio, eta enpresa modu isolatuan kontsideratzen zuten ikuspegiak indarra galtzen joan dira. Ikerketa honen bigarren eta bosgarren bitarteko kapituluetan ikusi dugu, nola lehiakortasun-abantailak eraikitzeari begira gero eta adostasun sendoagoa dagoen enpresen eta beste eragile batzuen (ezagutza sortzaileak diren eragileak, erakunde publikoak...) arteko elkarlanaren ezinbestekotasunaren inguruan, berrikuntza, teknologia eta lehia konplexuagoa bilakatu den egun hauetan. Pentsamolde hori babesten dute bai berrikuntzaren inguruko paradigma interaktibo eta sistemikoek, bai lurralde garapenaren inguruan eraiki diren eredu endogenoek, baita esperientzia zehatzek ere. Hori guztia dela eta, lurraldeetako sareak, -bai berrikuntza prozesuaren ingurukoak, bai enpresen arteko mota ezberdineko harremanen ingurukoak, bai gobernantzaren ingurukoak-, eta bertako harremanen egiturak, osagaien posizio erlatiboak eta ezaugarriak aztertzea lagungarria zaio garapen estrategien diseinuari, sare horien indargune eta ahuldadeen identifikazioaren bitartez. Horretara bideratuta dago kapitulu honetako analisiaren parte handi bat.

Kapitulu honen xede nagusia bikoitza da: alde batetik, enpresen arteko merkataritza artikulazioa edo hornidura-kateak aztertzea, enpresen arteko salerosketa harremanak sarri beste alor batzuetako elkarlan edo interakzio dentsuagoetarako oinarri izan ohi baitira (Alam, 2016). Zentzu horretan, enpresa ezberdinen arteko sareak, taldekatzeak eta osatzen dituzten balio-kateak identifikatzea eta enpresek okupatzen duten posizioa ezagutzea balio praktikoa du egitasmo ezberdinak diseinatzeko edota hornikuntza-kateetan eragin ahal izateko. Beste aldetik, enpresek berrikuntza prozesuak nola bideratzen dituzten aztertzea eta esfera horretan gertatzen diren elkarlan sareak identifikatzea, bai enpresen artekoak, bai unibertsitate, teknologia-zentro edo antzeko erakundeekin. Lurralde baten eta bertako egitura produktiboaren ikasketa eta berrikuntza gaitasun estrategikoak hobetzeko abiapuntu egokia da aipatutako dinamiken ezagupena.

Bi helburu horiek Sakanako industria-enpresetan 2015-2016 urteetan egin zen inkestaren emaitzak aztertuz egikarrituko dira. Horretarako aldagai anitzeko estatistika-analisia eta gizarte-sareen analisi teknikak erabiliko ditugu. Gizarte-Sareen Analisia (*Social Network Analysis*) (GSA) sare baten ezaugarriak aztertzekeo tekniken multzoa da. Analisirako tresna ahaltsua da, eta gaur egun diziplina askotan erabiltzen da, aktoreen arteko elkarreraginak aztertzekeo. Esate baterako, GSAa populazio biologikoetan (planktonaren edo gizakien) zein populazio ez-biologikoetan (enpresen, erakundeen eta

are herrialdeen) subjektuen arteko elkarreraginak aztertzeke aplikatu da (McMahon, Miller, & Drake, 2001).

Gizarte-zientzien alor gehienetan, XX. mendearen erdialdera arte, lehenetsitako azalpen mota banakako atributuetan oinarritu da. Aztergaiak pertsonak, enpresak edo beste edozein entitate izan, ikuspegi estandarra izan da entitatearen atributu bat azaltzea entitatearen beste atributu batzuen arabera, entitatearen berezko ezaugarriak adierazten dituztenak. Hala ere, denborarekin, gizarte-zientzia gehienek ikuspegi erlazionalagoa hartu dute, aktorearen ingurunea kontuan hartzen duena, aktoreen barne-ezaugarriak ez ezik. Horrela, banakako enpresek sarearen barruan gainerakoekiko duten posizio erlatiboa behatzeko aukera ematen du GSAk. Posizio erlatibo horrek eragina du estrategian eta portaeran. Testuinguru horretan, nahitaezkoa da enpresa bakoitzaren eginkizuna eta garrantzia aztertzea, harreman-egitura zabalagoaren sarean duen posizioaren arabera (Borgatti & Li, 2009). Zentzu horretan koherentzia bat marrazten da enpresarekiko eta garapen prozesu orokor eta operatiboekiko (berrikuntza, merkataritza artikulazioa, hornitzaileen kudeaketa...) ikuspegi interaktibo eta sistemikoaren eta sareak aztertzeke GSAk eskaintzen dituen metodologia eta tekniken artean.

GSAk sareak aztertzean oinarritzen da. Sare horiek aktore kopuru finitu baten multzoak dira, eta aktoreen artean harreman edo lotura batzuk ematen dira. Nodoak deituriko aktoreak izaera ezberdinetakoak izan daitezke: herrialdeak, pertsonak, enpresak... Nodo horiek ezaugarri batzuk dituzte estatistika deskriptiboko aldagaiak edo atributuak definitzen dituztenak. Aktore edo nodo horien arteko lotura edo harremanak ere mota ezberdinekoak izan daitezke: aginduak, adiskidetasun harremanak, informazio fluxua, konfiantza, eragin edo botere harremanak, inbertsioak edo, ikerketa honetan, ondasun edo zerbitzu bat salerostea, edota berrikuntzarako lankidetzak, adibidez. Aktore eta harremanen arabera sareak ezberdinak izango dira. Sareen analisiarekin eta grafoen teoriaren oinarri konputazionalarekin batera (Kim, Choi, Yan, & Dooley, 2011), GSAk sare bateko lotura-ereduak aztertzen ditu. Aktore bakoitzak posizio bat du sarean, bakoitza besteekin konektatuta dagoen moduan arabera. Definizioz, sare baten erdialdeko aktoreak periferiakoak baino konektatuago daude. Aktoreen sareak eta posizioak karakterizatzeaz gain, zenbait lotura besteekin nola erlazionatzen diren zehazteko ere erabil daitezke GSAa, baita lotura horiek aktoreen atributuekin erlazionatzeko ere (Stevenson & Greenberg, 2000). Laburbilduz, metodologia horrek lau ezaugarri ditu (Freeman, 2004): i) aktoreen arteko harreman eta loturetan oinarritzen da; ii) edozein bi aktoreen arteko harreman motaren datu enpirikoen bilketa sistematikoan oinarritzen da; iii) grafikoen bitartez adierazten da; eta iv) nagusiki grafoen teoria matematikoaz baliatzen da.

Ikerketa estatistiko konbentzionalaren aldean, aktore eta beraien ezaugarrietan zentratu ordez, gizarte-sareen analisia aktoreen harreman eta interakzioen azterketatik abiatzen da. Interes nagusia orduan, aktorea egitura batean nola integratuta dagoen, aktoreek zer nolako harremanak partekatzen dituzten eta sare-egitura horrek gainerako aktoreekiko interakzioen jokabidea nola baldintzatzen duen aztertzea da. Abiapuntua loturen propietateak dira, ez aktoreen ezaugarriak. Analisi mota horren ondorioak ingurune konplexu bateko elkarreraginak ikuspuntu kolektibo eta ez indibidual batetik aztertzeke gaitasunean oinarritzen dira. Horri esker, ezkutuko informazioa atera daitezke, hala nola autoantolaketa, erresilientzia, komunikazio-ereduak, lehentasunezko loturak, egitura-komunitateak... Beraz, Gizarte-Sareen Analisiak inguruari buruzko informazioa ematen laguntzen du, ekintza eraginkorragoak bideratzeko erabaki-estrategietan erabili daitezkeena (Ferraro & Iovanella, 2017).

Kapitulu hau bost azpiataletan antolatua dago. Lehen azpiatalean Gizarte-sareen analisia enpresen horniketa-sareak aztertzeke mamitutako literaturari gainbegiratu bat emango diogu. Bigarren azpiatalean kapitulu honetako datu informazioaren oinarria den inkestaren ezaugarriak azalduko dira. Hirugarren azpiatalean inkestaren bitartez jasotako informazioa Sakanako ehun industrialaren analisirako erabiliko da Gizarte-Sareen Analsiaren metodologiak eskaintzen dituen teknika ezberdinak aplikatuz, sare produktiboaren ezaugarri nagusiak azalduz, bai sarean enpresen taldekatzeak antzemateko, bai enpresen sare-kokapenak eta bere zentralitate ezaugarriak aztertzeke. Laugarren azpiatalean Sakanako enpresa industrialek berrikuntza prozesuak nola bideratzen dituzten izango dugu aztergai, berrikuntza motaren arabera eta darabilten ezagutza iturrien arabera. Azkenik, bosgarren azpiatalean Sakanako enpresen bilakaeran eragiten duten faktore esanguratsuak zeintzuk diren aztertzeke erregresio linealaren teknika aplikatu dugu inkestak emandako informazioaren gainean.

### 8.1. Gizarte-Sareen Analsiaren aplikazioa horniketa-kateen analisian

Enpresa-kudeaketari eta -estrategiari buruzko literaturan identifikatu da lehia-abantailaren iturria ez dagoela soilik erakunde fokalean, baizik eta sakabanatuta dagoela hornidura-kate osoan (Alam, 2016). Horrek hornidura-kateen kudeaketa nabarmentzen du, non bazkide komertzialen arteko lankidetzak eta integrazio-nozioak garrantzia hartzen duten, eta erabaki-maila desberdinetan komunikazio ugari behar den. Horren guztiaren helburua da zerbitzu-mailak hobetzea, kostuak murriztea eta bezeroen eskari-aldaketei modu eraginkorragoan erantzutea. Horretarako, inbentario baxuagoak, zikloaren denbora murriztea eta kalitate hobetua lortu nahi dira (Davis, 1993). Gainera, integrazio-maila handia duten enpresek ez dute mugatzen beren lankidetzak merkataritzako gai operatiboetara bakarrik, eta produktu bateratuen eta antzeko jardueren diseinu eta garapenera zabaltzen dituzte.

Choi, Dooley eta Rungtusanatham-en arabera (2001), horniketa-sare bat egokitze-sistema konplexu gisa interpretatu behar da, enpresen arteko materialen eta ezagutzen fluxuak biltzen dituen. Jatorriari dagokionez, sistema emergente gisa ikusi behar dira, helburuetara bideratutako aurre-diseinu baten emaitza gisa baino gehiago. Hala ere, beren hornikuntza-sareak nahita ezagutzen eta lantzen dituzten enpresek abantaila eta aukera gehiago dituzte hori egiten ez duten enpresek baino. Dena den, zaila da hornidura-sare oso baten mugak ezartzea, bigarren, hirugarren, laugarren eta maila gehiagoko hornitzaileak izan ohi baitira.

Carter, Ellram eta Tate-ri jarraituz (2007), enpresen kudeaketa estrategikoaren esparruko zenbait azterketa enpirikok horniketa-sare edo -kateekin lotutako ondorio garrantzitsuak erakusten dituzte. Hala, Gulati-k (1995) adierazten du erakundeen arteko sareek konfiantza sustatu eta transakzio-kostuak murriztu ditzaketela, enpresek elkarren artean informazioa biltzeko duten gaitasuna hobetzen dutelako eta portaera oportunistak izateko aukera murrizten dutelako. Azken onura hori sareko ospe-efektuengatik gerta daiteke. Bestalde, zenbait ikerketek azpimarratzen dute sare bateko kide izateak baliabide imitaezinak eta ordezkaezinak ematen dituela, sarearen barruko aliantza estrategikoen bidez eskura daitezkeenak (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000; Dyer, 1996). Hala ere, sare bateko kide izateak sortzen dituen onurak puntu gorenera iristen dira, eta hortik aurrera onurak

gutxitzen hasten dira sarearen integrazioa handitu ahala eta enpresak shock exogenoekiko zaurgarriago bihurtzen diren edo beren saretik kanpoko informaziotik isolatzen diren heinean (Uzzi, 2018).

Sareen teoriak (Borgatti & Li, 2009) sareko aktore batzuek beste batzuek baino emaitza hobek lortzeko arrazoiak aztertu nahi ditu. Horretarako, lehenik eta behin, argudiatzen du enpresa bat txertatuta dagoen sarearen egiturak eragina duela zenbait atribututan, enpresaren beraren ezaugarriak edozein direla ere; eta, bigarrenik, sarearen fluxuak errendimenduan eragiten duela. Alde horretatik, berrikuntza (Kim, Narayanan, & Narasimhan, 2020; Bellamy, Ghosh, & Hora, 2014), aliantzen eraketa (Ahuja, Polidoro Jr, & Mitchell, 2009) eta finantza-errendimenduak (Lu & Shang, 2017) aztertu dituzten zenbait ikerketek berretsi dute sareko posizioak eta loturek eragina dutela enpresa fokalen jardueren, portaeren edo estrategien gain (Wallmann & Gerschberger, 2021).

Sareen teoriaren ikuspegitik, hornidura-kateak aztertzeko metodologia erabilgarri eta ahaltsua da sare sozialen analisia. Metodologia horri esker, sare bateko enpresen edo nodoen arteko erlazioak deskribatu eta azter daitezke. Sareak aztertzeko funtsezko axioma bat da aktoreak ez direla independenteak, elkarri eragiten diotela baizik. Elkarren arteko eragin-mekanismoak ohikoena transmisio zuzenak edo fluxuak dira, adibidez, lotura duten nodoen arteko salgaien, ideien edo informazioaren fluxuak. Sarearen aldagaiek nodoetan eta osotasun gisa sarean dituzten ondorioei buruzko teoria orokor baten muina da transmisio-mekanismoa. Adibidez, informazioa harreman zuzenen bidez lortzen bada, transmisio-mekanismoa iradokitzen du lotura gehiago izateak (graduak zentraltasun gisa ezagutzen den propietatea) informazio gehiago izatea esan nahi duela. Gainera, fluxuak nodo batetik bestera transmititzeko denbora behar dela jotzen bada, orduan, beste nodo gehienetatik distantzia motzera dauden erakundeek (bide laburren luzeren zentzuan), batez beste, gainerako nodoetatik urrun dauden erakundeek baino lehenago jasotzen dute informazioa (gertutasun-zentralitatea deitzen zaio propietate horri). Hala, litekeena da guztiz zentralizatuta dauden sareek, hots, nodo bat gainerakoetatik hurbil izateak, modu egokian funtzionatzea informazioa integratzea eskatzen duten zereginetan (Borgatti & Li, 2009). Sare sozialen azterketaren helburu nagusietako bat da nodo zentralak eta sareen ertzak identifikatzea. Izan ere, banakako enpresen arteko posizio erlatiboak eragina du bai estrategian bai portaeran; eta enpresa batek inguruko sarean duen egitura-kokalekutik eratoritzen dira boterea eta eragina. Sakanako ehun industrialaren periferia eta zentroa identifikatzeari eskainiko diogu 8.3.2.2. azpiatala.

Sare sozialen analisiaren beste bertute bat da ikusgarriak ez diren baina gakoak izan daitezkeen hornitzaileak edo nodoak detektatzeko aukera ematen duela. Nodo horiek ez dute zuzeneko loturarik enpresa erosle fokalarekin, eta, beraz, ez dira lehen mailako hornitzaileak, ez eta hornitzaile estrategikoak ere (*strategic suppliers*), baina erabakigarriak izan daitezke zenbait alderditan, hala nola hornidura-segurtasunean, erantzuteko gaitasunean edo berrikuntzan. Yan, Choi, Kim eta Yang-ek (2015) enpresa erosle fokalari ezkutuak edo ikusezinak zaizkien hornitzaile gako horiei lokailu-hornitzaile (*nexus suppliers*) deitzen diete. Bestaldetik, hornikuntza-sarean nodo horien atzematea justifikatzen duten alderdi kritikoen adibide batzuk jasotzen dituzte: hala nola Honda enpresak bigarren mailako hornitzaile batekin kontratu-harreman zuzena ezarri zuen automobil modelo ezberdinetan erabiltzen den pieza baten ekoizlea zen heinean kalitatean, kostuan eta estandarizazioan kontrola areagotzeko. Antzeko adibidea da hurrengoa: Toyota enpresaren hornitzaile estrategikoen zerrendan ez zegoen enpresa batek automobilaren funtzio nagusiarekin harremanik ez duen filmazio teknologia baten jabe zen pieza ugaritan aplikatu zitekeena eta ibilgailuaren estetika eta

funtzionalitatea hobetzeko gaitasuna zuena, baita berrikuntzen iturri izan zitekeena; horrek, ezezaguna zitzaion hornitzaile horren jarraipena egitera eraman zuen Toyota. Beste esparru batean LG Electronics enpresak bigarren mailako hornitzailea zen erdieroaleen enpresa batekin harreman zuzena eraiki zuen, hornitzaile hori industria anitzen konbergentzia puntuan kokatzen zelako eta merkatuaren informazio kritikoa maneiatzen zuenez merkatuko aldaketak modu goiztiarrean antzematea ahalbidetzen ziolako. Azken adibidea ere oso grafikoa da: 2012aren martxoan munduko autogintza industriaren zati handi bat geldiarazi zen aste batzuetan ia ezaguna ez zen enpresa batean eztanda bat egon zenean; enpresa horrek balazta sisteman erabiltzen den nylon erretxina berezi baten munduko kantitatearen erdia inguru ekoizten zuen eta nahiz autogintzako enpresa nagusien hornitzaile estrategikoen zerrendan ez egon, orduan konturatu ziren zein neurrira arte gakoa zen horniketa-sarean. Adibide horiek erakusten dute nola lokailu-hornitzaile baten kritikotasuna, oro har, beste erakunde batzuekiko loturetatik datorren; hornitzaile estrategiko batena, berriz, barne-atribuetatik. Sakanako ehun industrialeko lokailu-hornitzaileak (*nexus suppliers*) zein enpresa izan daitezkeen arakatuko dugu 8.3.3. azpiatalean.

Oro har, foku-enpresa erosleak bere hornidura-sarearen zati nabarmen bat maneiatzen du, batez ere lehen mailako hornitzaileak. Horietako batzuk hornitzaile estrategikotzat hartuko dira, foku-enpresa eroslearen arriskuen eta onuren kudeaketan duten eragin nabarmenagatik eta eskaintzen dituzten produktuen eta teknologien kritikotasunaren arabera. Aliantza estrategikoei buruzko literaturak iradokitzen du enpresek bazkide estrategikoak hautatzen dituztela bazkideen barne-ezaugarrien arabera, hala nola marketineko ezagutza-gaitasunak, aktibo ukiezinak, gaitasun osagarriak edo bazkideen arteko egokimena. Duela gutxi, ordea, bai akademikoak, bai profesionalak, hornitzaileen balioak sare testuinguruan ebaluatzearen garrantzia aztertzen hasi dira. Izan ere, enpresa baten ekintza ekonomikoei eta jarduerari eragin diezaiekete, bere barne-ezaugarriek eta beste enpresa batzuekiko zuzeneko loturek ez ezik, zuzeneko loturetatik harantzago zabaltzen diren erakunde arteko sareetan txertatzeko moduek ere. Sare txertaketari buruzko elementu horiek bazkide potentzialen ebaluazioetan sartzen hasi dira, besteak beste, horniduren sarean arriskuak eta ahalmenak detektatzeko egitasmoetan edo aliantzak prestatzeko egitasmoetan. Adibidez, Ahuja, Polidoro eta Mitchell-ek (2009) aztertzen dute sare baten egiturak nola eragiten duen aliantza berrien eraketan, eta gaizki integratutako enpresa periferikoei nola gaindi ditzaketen egitura-posizioek ezartzen dituzten murrizketak; eta Shao, Shi, Choi eta Chae-k (2018) hornitzaileen identifikaziorako eta kategorizaziorako adierazle sintetiko bat eraiki dute, sare sozialen analisiaren metrika batzuetan oinarrituta.

Laburbilduz, gizarte-sareen analisiaren metodologiak gero eta onarpen handiagoa izaten ari da akademikoen artean, beste arrazoen artean, azterketa-mota horretan erabiltzen diren zenbait kontzeptu (hala nola zentraltasun-metrika desberdinak, egitura-zuloak, dentsitatea, egitura-baliokidetasuna...) bereziki egokiak direlako aztertzeko nola hornikuntza-sare batean enpresen arteko harreman-ereduak lehia-abantailetan bihurtzen diren materialen mugimenduaren kudeaketaren bidez eta informazioaren hedapenaren bidez (Kim et al., 2011).

Hala ere, bizitza errealeko hornidura-sareei buruzko azterlan gutxi egin da, alde batetik datuak lortzeko zailtasunak daudelako, eta beste aldetik, funtsezko metrikak (zentralitatea, adibidez) kontzeptualki hornidura-sareen testuinguruan nola interpreta daitezkeen ez delako erabat argitu. Maila teorikoan ekarpen garrantzitsuenak Borgatti eta Li-k (2009) eta Kim, Choi, Yan eta Dooley-k (2011) proposatutakoak dira, gizarte-sareen analisiaren zenbait kontzeptu hornidura-kateen errealiterata

itzultzeko ahalegina egin dutenak, esanahien marko kontzeptuala eskainiz. Ereku enpirikoan, hornidura-kateen kudeaketan adituak diren hainbat autorek gizarte-sareen analisia aplikatu du, hornikuntza-sareetako zentralitatea ikertu eta aztertzeke (Shao, Shi, Choi, & Chae, 2018; Ahuja et al., 2009; Carter, Ellram, & Tate, 2007; Yan, Choi, Kim, & Yang, 2015).

## **8.2. Inkestaren ezaugarriak**

Hornidura-kateei aplikaturik gizarte-sareen analisisiko hainbat ikerketek baliatu gara Sakanako ehun industrialak aztertzeke. Zeregin horretan Sakanako Garapen Agentziak 2015-2016 urteren bitartean egindako inkestako informazioan oinarritu gara. Esan bezala inkesta horretan industria-enpresen merkataritza-artikulazioa, berrikuntza esparruko lankidetzak eta enpresa bakoitzean berrikuntza prozesua nola bideratzen den izan ziren galdegaiak. Hornidura-kateen analisisekin alderatuta gure kasuak badu berezitasunik: abiapuntua ez da foku-enpresa erosle seinalatu batzuek dituzten maila ezberdinetako hornidura sareak, eskualde, erregio edo estatu ugaritan barreiatu daitezkeenak; gure abiapuntua ereku geografiko baten baitan dauden industriako enpresak dira eta beraien artean sortzen diren mota ezberdineko harreman eta sareak. Lehen kasuan azterketak foku-enpresaren interesetatik antolatzen dira, baina gure kasuan interesa Tokiko Garapen Sistema Irekitik sustapen ekonomikoa bideratzeko ezagutza lortzea da. Jarraian inkesta horren antolaketa, ezaugarriak eta erantzunen adierazgarritasun maila azalduko ditugu.

Inkestaren diseinua zazpi ataletan antolatu zen. Lehen atalean enpresaren oinarritzako datuak eskatzen ziren: izena, helbidea, zein produktu eta zerbitzu nagusi eskaintzen zituzten, langile kopurua, fakturazioa, eskualdetik kanpo zituzten establezimendu kopurua eta kokalekua, eta salmenten geografia. Bigarren atalean, berrikuntza prozesuari buruzko ezaugarriak galdetzen ziren, bi multzo nagusitan antolatuta: batetik, zer nolako berrikuntza mota lantzen zuten eta zein intentsitatez; eta bestetik, berrikuntza edo ezagutzaren iturria, bai barne mailan bai kanpoko eragile batekiko harremanean (enpresak, elkarteak, irakaskuntza zentro edo unibertsitateak, zentro teknologikoak, feriak, aldizkariak, diru-laguntzak...). Hirugarren atalean, eskualde barruko enpresekin zituzten harremanengatik galdetzen zen: a) zein bezero eta hornitzaileekin eta zein neurriko salerosketa intentsitatea; b) berrikuntza arloan zein enpresekin zuen elkarlan dinamikarik, zein berrikuntza motarako eta zein intentsitatez; c) komertzializazio arloan zer nolako eta zein enpresarekin zituen harremanak, eta d) zein motako zerbitzuak kontratatzen zituzten, zein intentsitatez eta non kokatzen zen zerbitzu hornitzailea. Laugarren atalean, eraginkortasun eta aurrezpen energetikoagatik galdetzen zen. Bosgarren atalean, ingurumen eta iraunkortasunari buruz. Seigarren atalean, langileen prestakuntzari buruzko galdera sorta txertatu zen. Eta azkenik, zazpigarren atala hondakinen kudeaketari buruzkoa zen. Inkestaren galdetegia I. Eranskinean aurki daiteke. Ikerketa honetan lehen, bigarren eta hirugarren ataleko erantzunez eta informazioaz baliatu gara.

Inkestaren datu bilketa 2015. urtearen azaroan hasi zen eta 2016ko apirila arte luzatu zen. Orotara 111 enpresek erantzun zuten. Horietarik 90 industria-enpresak dira, 9 mantentze eta merkataritzakoak, 5 enpresa-zerbitzuak, 4 eraikuntzakoak, 2 garraio eta depositukoak eta 1 osasun zerbitzukoak. Bestalde, bigarren ataleko salerosketa eta berrikuntza prozesu partekatuen inguruan galdetzerakoan beste 13 enpresa gehiago aipatuak azaltzen dira: CONSTRUCCIONES METALICAS



## 8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

ERKUDEN,S.A.; LAZARO ECHEVERRIA,S.A.; ALMACENES LASTADI,S.L.; CONSTRUCCIONES ALZATE,S.L.; CONSTRUCCIONES IRUMENDI,S.L.; CONSTRUCCIONES MUROA,S.A.; MATERIALES CONSTRUCCION IRURA,S.A.; MANCOMUNIDAD DE LA COMARCA DE SAKANA; TALLERES IRULIZAR, S.L.L.; TALLERES ELUSTONDO,S.L.; GARAJE BIKAIN,S.A.L.; SAKANA ALIMENTARIA, S.L. eta GETTING ROBOTICA,S.L. zehazki. Orotara, aldagai anitzeko analisia erabiltzerakoan inkesta erantzun zuten 111 enpresen informazioa baliatu dugu. Gizarte-sareen analisia aplikatzerakoan, ordea, 124 enpresen arteko harremanak eta dagozkien jarduera-adarraren eta beraien langile kopuruaren aldagaiak erabili ditugu. Falta ziren azken bi aldagaiekiko informazioa 2015. urteko Gizarte-Segurantzaren datu-basetik lortutakoarekin osotu dugu.

Erantzun zuten enpresen tamaina 8.1. Taulan jasotzen da. Horietarik % 46,8a mikroenpresak ziren eta langile guztien % 9,7a biltzen zuten, hau da, 52 enpresek batez beste 6 langile zuten. Beste muturrean, 150 langile baino gehiago zituzten 2 enpresa erantzun zuten, inkestako langileria guztiaren % 13a biltzen zutenak eta batez bestez 200 langile zituztenak. Langileri multzo handiena biltzen zutenak enpresa txikiak ziren, 42 enpresek langileen % 34,4a biltzen zutelako.

Taula 8-1 Inkestako enpresa kopurua eta langile kopurua enpresa tamainaren arabera.

	Enpresa kopurua	% Enpresa kopurua	Langile kopurua	% Langile kopurua	Batez bestekoa
Enpresa tamaina langile kopuru arabera <= 10	52	46,8%	299	9,7%	6
11 - 50	42	37,8%	1061	34,4%	25
51 - 100	11	9,9%	848	27,5%	77
101 - 150	4	3,6%	475	15,4%	119
> "150"	2	1,8%	400	13,0%	200
Guztira	111	100,0%	3083	100,0%	28

Iturria: Egileak moldatua

Bestalde, 8.2. Taulan inkesta erantzundako enpresak jarduera adarraren arabera sailkatu dira. Jarduera Ekonomikoen Sailkapen Nazionalaren (JESN) bi digituko kodeak erabili ditugu. Enpresa multzo handiena “Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu JESN:25” adarrean kontzentratzen ziren, 30 enpresa, langileen % 23a suposatzen zutenak. Jarraian “Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa (JESN-24)” adarra dugu, 11 enpresa eta langileen % 22,4a biltzen zuen. Nabarmenezkoa da aipaturiko bi adar horiek enpresa tamainaren araberako egitura ezberdina erakusten zutela, JESN-24 adarrean enpresek batez bestez 63 langile zutelako eta aldiz, JESN-25 adarreko enpresek 24 langile. “Elikagaien industria (JESN-10)” eta “Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otarregintza eta espartzugintza (JESN-16)” adarrek segidan azaltzen ziren, 11 eta 10 enpresekin hurrenez hurren, eta langileen % 8,4 eta %2,6a batzen zuten. “Ibilgailu motordunen, atoen eta erdiatoien fabrikazioa (JESN-29)” adarrak, ordea, 7 enpresa biltzen zituen, baina langileen % 15,9a.

**8. Kapituluia. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa**

Taula 8-2 Inkestako enpresa kopurua eta langile kopurua jarduera-adarraren arabera.

		Enpresa kopurua	% Enpresa kopurua	Langile kopurua	% Langile kopurua	Bataz bestekoa
JESN lehen 2 digitoak	01	1	0,9%	23	0,7%	23
	08	1	0,9%	7	0,2%	7
	10	11	9,9%	260	8,4%	24
	16	10	9,0%	81	2,6%	8
	20	3	2,7%	21	0,7%	7
	22	2	1,8%	56	1,8%	28
	23	3	2,7%	150	4,9%	50
	24	11	9,9%	691	22,4%	63
	25	30	27,0%	710	23,0%	24
	27	1	0,9%	78	2,5%	78
	28	5	4,5%	230	7,5%	46
	29	7	6,3%	489	15,9%	70
	31	1	0,9%	9	0,3%	9
	32	1	0,9%	28	0,9%	28
	33	2	1,8%	26	0,8%	13
	38	1	0,9%	7	0,2%	7
	41	1	0,9%	5	0,2%	5
	43	3	2,7%	31	1,0%	10
	45	3	2,7%	15	0,5%	5
	46	4	3,6%	22	0,7%	6
47	2	1,8%	59	1,9%	30	
49	1	0,9%	10	0,3%	10	
52	1	0,9%	3	0,1%	3	
71	5	4,5%	22	0,7%	4	
86	1	0,9%	50	1,6%	50	
	Total	111	100,0%	3083	100,0%	28

Iturria: Egileak moldatua

Inkesta erantzun zuten enpresen laginaren adierazgarritasuna neurtzeko Gizarte-Segurantzaren 2016ko datu-basearekin kontrastatu dugu. 8.3. Taulan industria sektoreko inkestako enpresak aipaturiko datu-baseko enprekin alderatu dira. Esan bezala, inkesta industriako 90 enpresek erantzun dute, horietatik 15 ordea ez dira Gizarte-Segurantzaren datu-basean azaltzen. Beraien datuak II. Eranskinean aurkitu daitezke. Bestalde Gizarte-Segurantzaren datu-basean industriako 128 enpresa azaltzen dira eta horietatik 53k ez dute inkesta erantzun. Erantzun gabeko enpresen zerrenda II. Eranskinean ere jasotzen da. Orotara Sakanako eskualdean industriako 143 enpresa daude, Gizarte-Segurantzako datu-basean dauden 128ak eta inkestaren bitartez antzeman diren beste 15 gehiago.

## 8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

Taula 8-3 Inkestako enpresa laginaren adierazgarritasuna.

	Orotara	Mikroenpr (1-10)	EnpreTxiki (11-49)	EnprErtain (50-99)	EnprHandi (100-250)
Industria-enpresak orotara (GizSeg+inkestak)	143	81	44	9	9
Inkesta erantzun ez duten enpresa kopurua	53	44	8	1	0
Industria-enpresak Gizarte Segurantzako datu-basean	128	77	36	7	8
Industria-enpresak inkestan	90	37	36	8	9
Gizarte Segurantzako datu basean azaltzen ez diren inkestako enpresa kopurua	15	4	8	2	1
Langileak orotara (GizSeg+inkestak)	3216	368	1068	605	1175
Langileak inkesta erantzun ez duten enpresetan	347	130	158	59	0
Langileak GizSeg enpresak	2776	348	863	490	1075
Langileak inkestako enpresak	2866	235	910	546	1175
Langileak inkestako enpresak baina ez GizSeg	440	20	205	115	100
Inkestako enpresa kopurua/ enpresak orotara (%)	<b>62,94</b>	<b>45,68</b>	<b>81,82</b>	<b>88,89</b>	<b>100,00</b>
Inkestako langile kopurua/ langileak orotara (%)	<b>89,12</b>	<b>63,86</b>	<b>85,21</b>	<b>90,25</b>	<b>100,00</b>

Iturria: Inkesta eta Gizarte-Segurantzako 2015. urteko enpresa datu basea. Egileak moldatua.

Aipaturiko 143 enpresa industrial horiek 3.216 langile zituzten. Inkestako industriako enpresek guztira 2866 langile biltzen zituzten, hau da, populazio estatistikoaren % 89,12a. Inkesta erantzun ez duten 53 enpresek 347 langile biltzen zuten. Enpresa tamainaren arabera alderaketa egiten badugu, ikusi dezakegu 10 langiletik gorako enpresetan lortu zen adierazgarritasun maila oso altua dela. Enpresa txikien artean establezimenduen % 81,82 eta langileen %85,21a inkestan ordezkatuak daude. Enpresa ertainen artean, establezimenduen % 88,89a eta langileen %90,25a, eta enpresa handien %100ak inkesta erantzun zuen, eta hortaz, tamainako horretan enpresetako langileak islatuak geratzen dira inkestan. Inkestak adierazgarritasun ahulagoa erakusten du mikroenpresen kasuan, establezimenduen %45,68ak erantzun baitzuen, baina tarte horretako langileen %63,86a ordezkaturik. Ondorioz, inkestako laginaren adierazgarritasun maila oso ona dela baieztatu dezakegu.

Behin inkestaren ezaugarriak azalduta eta analisiaren atarian jartzeko, Sakanako industria-enpresen merkataritza-artikulazioa aztertzeko oinarriko deskribapen batzuk eskainiko ditugu. Hornidura-kateen ikerketarekin parekatu daiteke Sakanako industria enpresen arteko salerosketak jasotzen dituen planoaren azterketa, horretan aplikagarriak baitira oinarri diren ikerketetan landutako gizarte-sareen analisiko metriken egokitzapen kontzeptualak (Borgatti & Li, 2009; Kim et al., 2011). Sakanako merkataritza-artikulazioaren inguruko informazioa inkestako hirugarren blokearen bitartez jaso da; izan ere, bloke horrek Sakanako enpresa industrialen artean 2013-2016 urte bitartean izandako salerosketa harremanak eta beraien intentsitatea identifikatzea zuen xede. Inkestako 111 enpresek Sakana bailarakoak diren bezeroak eta hornitzaileak identifikatu dituzte. Erantzunen ondorioz, inkesta bete ez duten hainbat enpresa ere azaldu dira, eta orotara 123 enpresen arteko salerosketak jasotzen dituzten matrizeak eraiki ahal izan dira. Salerosketa horiek lotura norabidetuak dira (errenkadetan saltzailea azaltzen da eta zutabeetan eroslea) eta grafoetan agertzen diren geziek salerosketaren norabidea erakusten dute.

## 8. Kapitulumua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

---

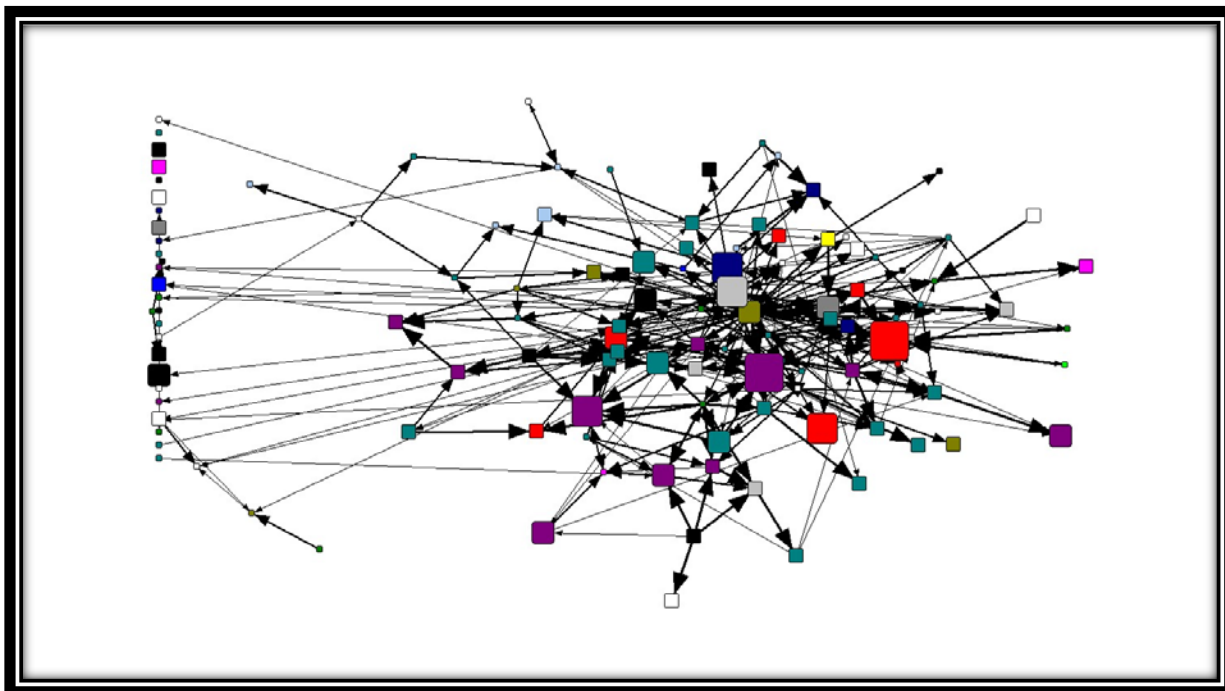
Enpresen arteko loturak lau intentsitateetan balioztatu dira eta bakoitzari kode bat egokitu zaio: 0: salerosketa eza; 1: salerosketa noizbehinka; 2: salerosketa jarraitua eta bolumen txikikoa; 3: salerosketa jarraitua eta bolumen esanguratsukoa. Sare Sozialen Analisisirako erabili ohi den UCINET programak estatistikoak eraikitzeke datu binarioak erabili behar dituzenez, hiru matrize eraiki dira: lehen matrizeak (Harreman-Matrizea) 1, 2 eta 3 intentsitateak 1 balioarekin birkodifikatzen ditu, eta enpresen artean izandako salerosketen existentzia jasotzen du, intentsitatea dena delakoa; bigarren matrizeak (Harreman Jarraituen Matrizea) harremana jarraitua den edo ez erakusten du, eta horretarako hasierako 0 eta 1 balioak 0 bezala birkodifikatu dira, eta 2 eta 3 balioak 1 bezala; eta azkenik, hirugarren matrizeak (Harreman Sendoen Matrizea) harreman jarraitu eta esanguratsuk dauden edo ez neurtzen du, eta horretarako hasierako 0, 1 eta 2 balioak 0 bezala birkodifikatu dira eta 3 balioa 1 kodearekin.

Jarrian azaltzen diren 8.1., 8.2. eta 8.3. Irudietan hiru matrize horien grafoak azaltzen dira. Nodoen tamaina enpresaren tamaina, soldatapeko kopuruaren arabera, adierazten du; nodoen koloreak Ekonomia-Jardueren Sailkapen Nazionala (EJSN) sailkapenaren arabera ezarri dira eta geuzien lodierak lotura intentsitatearen arabera. Lehen irudiak 289 lotura jasotzen ditu, bigarrenak 210 lotura jarraitu eta hirugarrenak 64 lotura jarraitu eta sendo. Hiru irudien arteko alderaketa eginez nabarmendu daiteke nola gero eta enpresa gehiago geratzen diren isolatuak, eta nola argiago aztertu daitezken enpresen arteko merkataritza-taldekatzek.

Sareen analisiak propietate erretikulatuak antzemateko hainbat gerturapen, neurgailu edota algoritmoa erabiltzen ditu. Propietate horiek hiru ikuspegitik multzokatu daitezke: alde batetik, sare osoa ezaugarritzeko erabiltzen diren propietateak daude; bigarrenik, sare egozentrikoaren propietateak daude, hots, nodo bakoitzaren saretze propietateak; eta azkenik, sare osoaren eta sare egozentrikoaren artekoak diren bitarteko propietateak, rolak edo posizioak aztertzen dituztenak.

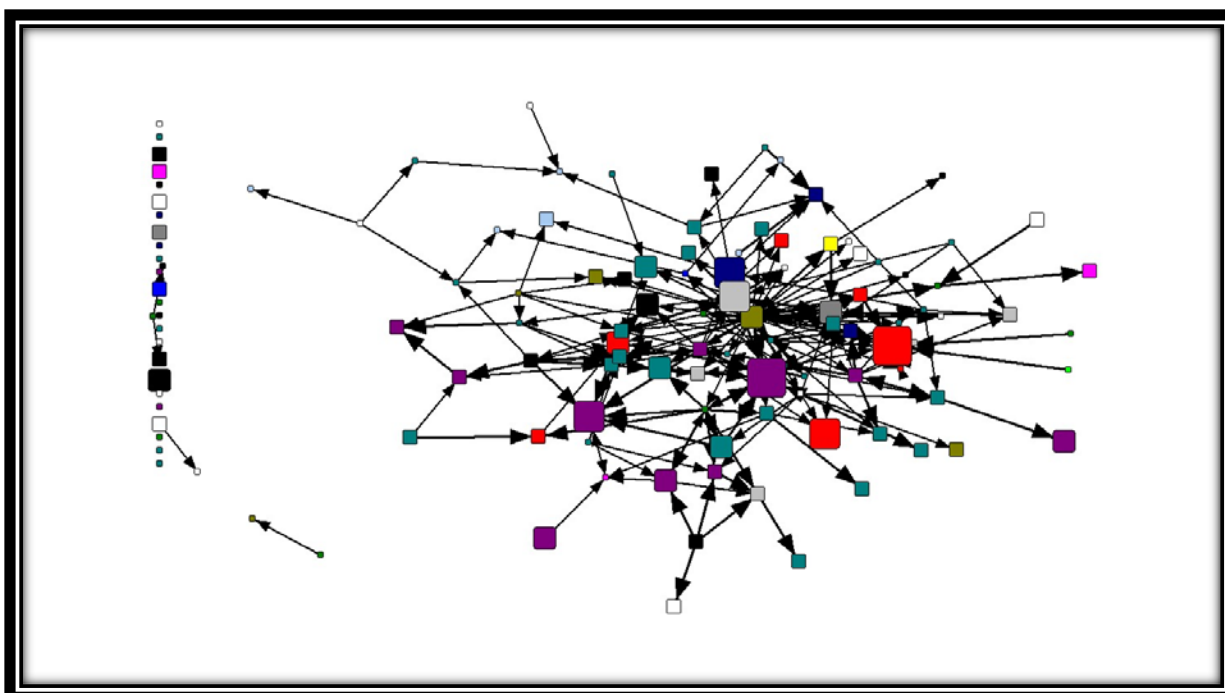
Sare osoari ezaugarriak barnebiltzen saiatzen diren propietateen artean hiru nabarmendu ohi dira: kohesioa, taldekatzek eta zentralizazioa. Kohesioak sarearen konektibitate orokorra neurtzen du dentsitatearen bidez. Sarearen dentsitateak jasotzen diren binakako loturen kopurua zenbatzen ditu aktore guztien arteko binakako lotura posible guztien proportzio gisa. Taldekatzek sare osoaren nodoen azpimultzoak antzematea bilatzen du, non eta lotura intentsitatearen arabera nodoak biltzen diren. Sakanako sare industrialaren kohesio eta taldekatzek ezaugarriak 8.3.1. eta 8.3.2. azpiatalean aztertuko ditugu. Azkenik, zentralizazioaren propietateak sareko hierarkien existentzia balioztatzeke edota sarearen zati esanguratsua nodo zentral batzuekiko erlazionatzen diren neurtzeko erabiltzen dira eta hiru motako indizeak erabili ohi dira: zentralizazioa indizeak, gertutasun indizeak eta bitartekotza indizeak. Indize horiek aztertzen ari den sarea zentralizazio maximoa erakusten duen izar formako sarearekiko alderatzen du, hurrenez hurren lotura zuzenak, lotura zuzen eta zeharkakoak eta bide geodesikoetan zubiarena egiten duen aldien kopuruaren arabera.

Irudia 8-1 Merkataritza artikulazioa. 1,2 eta 3 graduko intentsitateko loturak. Harreman Matrizea.



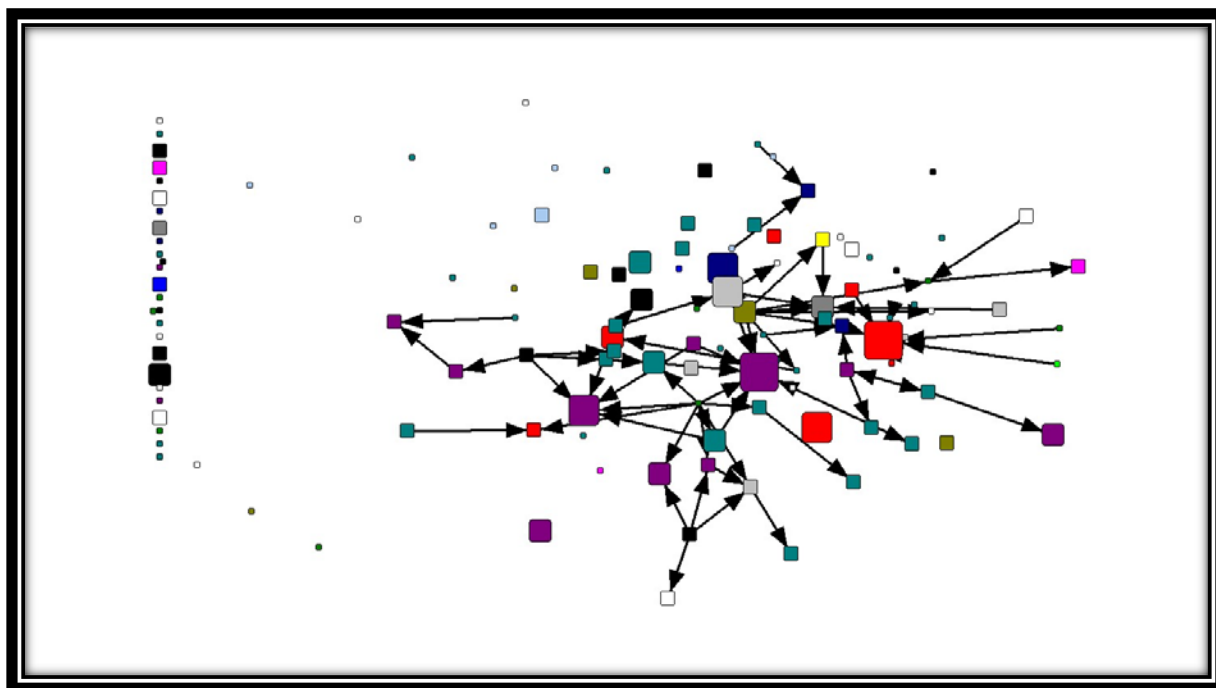
Iturria. Egileak moldatua. UCINET.

Irudia 8-2 Merkataritza artikulazioa. 2 eta 3 graduko intentsitateko loturak. Harreman Jarraituen Matrizea.



Iturria. Egileak moldatua. UCINET.

Irudia 8-3 Merkataritza artikulazioa. 3 graduako intentsitateko loturak. Harreman Sendoen Matrizea.



Iturria. Egileak moldatua. UCINET.

Sare egozentrikoen ikuspegitik bi propietate multzo nabarmendu ohi dira: norbanakoen kohesioa eta zentralitatea. Norbanakoen kohesioak aktore bakoitzak besteekiko dituen lotura kopuru eta motaren bitartez neurtzen da, graduaren bitartez alegia, irteera eta sarrera loturen kopurua posibleekiko proportzionalki neurtuz. Zentralitatearen bitartez, aktore edo nodo bakoitzak sarean duen egoera aztertu nahi dugu, eta hiru zentralitate indize erabiltzen dira: Freeman-en zentralitate indizea, aktore bakoitzaren aldamenekoekiko lotura zuzenen arabera eraikitzen dena; gertutasun zentralitate-indizea, beste aktoreengana ibilbide laburren bidez iristeko ahalmena neurtzen duena; eta bitartekotza zentralitate-indizea, aktore batek gainerako aktoreen arteko ibilbide laburrenetan (ibilbide geodesikoak) parte hartzen duen kopuruaren bidez definitzen dena. Sakanaren kasuan, sare osoaren zentralizazio maila eta ikuspuntu egozentrikoaren fokatzeaz enpresen zentralitate maila ezberdinak 8.3.3. azpiatalean jorratuko ditugu.

Sare-formako propietateen azken ikuspegia rol edo posizioena da. Ikuspegi horren arabera, aktore edo nodoak gainerako sarearekin dituzten interkonexioen antzekotasunaren arabera multzokatu egin daitezke.

Hurrengo ataletan sarrera gisa azaldu ditugun kontzeptu eta neurgailu horien argibide sakonagoak eskainiko ditugu.

### 8.3. Industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazioaren analisisia

Azpiatal honetan Gizarte-Sareen Analisisiko hainbat teknika baliatuko ditugu Sakanako industria-ehunaren azterketa egiteko. Lehenik eta behin, ehun produktibo osoaren propietateak aztertzen hasiko gara, hala nola, dentsitatea eta kohesio maila. Bigarren urrats batean lupa sare osoan taldekatze ezberdinak identifikatzera bideratuko dugu. Modu horretan sektoreko klusterren identifikazioak dituzten mugak gaindituko dira, eta enpresen saretzea oinarri dituzten talde kohesiboak arakatuko dira. Horretarako irizpide ezberdinak erabiliko ditugu: enpresa fokalak abiapuntutzat dituzten hornikuntza sare eta balio- edo produkzio-kateen identifikazioarekin hasiko gara, eta gerora sare bere osotasunean abiapuntu izanda azpitalde kohesiboak identifikatuko dira, lau motako metodoak erabilia: Osagaiak (*components*); Mozketa-puntuak (*cut points*) eta blokeak (*blocks*); *Lambda* multzoak; eta Fakzioak (*factions*). Lau metodo horiek ibilbide progresibo bat marrazten lagunduko digute: ehun produktiboaren zentro eta periferiaren arteko desberdinketatik hasita, zentroaren kohesio intentsitate maila ezberdinak aztertuz nukleoa nola konfigurazten den aztertu eta bertan erlatiboki dentsitate maila altuagoa erakusten dituzten azpitalde kohesiboak identifikatzera iritsi arte. Amaitzeko, hirugarren urratsean sare osoaren zentralizazio maila aztertuko da hiru irizpide erabilia: gradu-, gertutasun- eta bitartekaritza-zentralitate irizpideak, hain zuzen. Analisi hori sare osotik enpresa bakoitzera desplazatuta, nodo bakoitzaren posizioa aztertuko dugu sarean, eta ariketa hori, hornitzaile-kateetan estalita eta enpresa fokalentzako ezezagunak izan ohi diren hornitzaile garrantzitsuak (lokailu-hornitzaileak izenekoak) identifikatzeko baliagarria izango zaigu.

#### 8.3.1. Sare osoaren dentsitatea eta kohesioa

Sarearen dentsitatea eta hierarkizazioa sareen egitura-ezaugarriak dira (Wasserman & Faust, 1994). Dentsitatea sare baten interkonexio mailari dagokio, hau da, sareko lotura posible guztiak benetan dauden neurketari (Scott, 2017). Sare dentso edo trinkoek informazio-zirkulazio handia dute ezaugarri, eta, beraz, komunikazio-sistema eraginkorra. Izan ere, dentsitate handia informazioa transmititzeko kostu murriztuekin eta sareko aktoreen artean informazioa azkar barreiatzearekin lotzen da. Aldiz, dentsitate baxuak informazio-fluxuak eta arau partekatuen eraketa eragotz ditzake (Pino, Prete, & Guido, 2014).

Aztertzen ari garen kasuan, enpresen arteko salerosketarik dagoen ala ez erakusten duen Harreman Matrizak 289 lotura biltzen ditu. Bere dentsitatea % 1,9 da, hau da, 123 enpresen artean teoriarik gerta daitezkeen lotura posible guztietatik (15.006 lotura) % 1,9 baino ez da gauzatu. Aktore bakoitzak bataz bestez 2,35 lotura edukiko luke, eta dispersio oso txikia adierazten du, desbideratze estandarra 0,137 baita.

Badaude, ordea, Sakanako gainerako enpresekin inolako salerosketa harremanik aitortu ez dituzten 11 enpresa, eta horiek nodo isolatu gisa interpretatzen direnez, kontuan hartzen ez badira, dentsitatea %2,3ra igotzen da. Kasu horretan enpresa bakoitzaren batez besteko lotura ez litzateke asko aldatuko, 2,580 era igoko bailitzateke.

## 8. Kapitulum. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

Lotura jarraitu edota sendoagoak soilik barneratzen dituzten matrizeak aztertzen baditugu, Harreman Jarraituen Matrizea eta Harreman Sendoen Matrizea alegia, lotura kopurua 210 eta 64ra jaisten da hurrenez hurren. Beste era batera esanda, inkestan biltzen diren binakako 289 salerosketa harremanetatik % 72,66 harreman jarraituak dira denboran, ez noizbehinkakoak, eta % 22,14 harreman jarraitu eta bolumen esanguratsukoak. Dentsitateari dagokionez, ondoko 8.4. Taulan ikus daitekeenez, nabarmen egiten du behera, batez ere lotura sendoak bakarrik kontuan hartzen baditugu. Dena den, enpresa isolatuak analititik alboratuz gero, dentsitatea % 2,2an mantentzen da bi kasuetan. Batezbesteko loturei erreparatuta, eta nodo isolatuen efektua zuzenduta, lotura jarraituen matrizean 2,121 da eta lotura sendoenean 1,185. Bi estatistikoek dispersio baxua erakusten dute.

Enpresen arteko merkataritza-artikulazioaren kasuan, dentsitate horiek altua, ertaina edo baxua diren baloratzea, eta ondorioz interkonexio maila trinkoa edo arina den ondorioztatzea ezin da esan. Argi dago bestelako diziplina edo aztergai ezberdineko sare sozialen inguruko beste azterketa batzuekiko alderatuta enpresen arteko merkataritza-artikulazioa muga batzuen artean ematen dela. Esan nahi da enpresek inguruko beste enpresa guzti edo gehienei erosi edo saltzea fluxu ekonomikoen errealitatearekin bat ez datorrela, enpresek beraien jardura eta prozesu teknologikoen arabera behar dituzten ondasun eta zerbitzu espezifikoak bakarrik erosiko baitituzte. Erreferentziazko dentsitate mailak eskuratzeko bide bat erregio bateko Input Output Taulen bitartez islatzen diren salerosketen dentsitatea neurtzea litzateke (ikus adibidez Montresor & Marzetti, 2009), baina jabe izanda taula horiek jardura adarren arabera agregaturiko enpresen multzoak biltzen dituztela eta fluxu horiek ezin daitezkeela enpresa bakunen arteko salerosketei parekatu.

Taula 8-4 Sare osoaren dentsitatea

Indizeak	Harreman-matrizea	Harreman jarraituen matrizea	Harreman sendoen matrizea
Dentsitatea ( <i>Density</i> )	0,019	0,014	0,004
Lotura kopurua	289	210	64
Batazbesteko lotura kopurua	2,350	1,707	0,520
Desbiderazio estandarra	0,137	0,117	0,065
Nodo isolatu kopurua	11	24	69
Dentsitatea (nodo isolaturik gabe)	0,023	0,022	0,022
Batezbesteko lotura kopurua	2,580	2,121	1,185
Desbideratze estandarra	0,151	0,146	0,148

Iturria. Egileak moldatua. UCINET.

Dentsitatearen maila altua edo baxua den neurtzeko erreferentziazko azterketak ezinbestekoak dira. Zoritxarrez antzeko kasuen inguruko azterketa enpirikoak urriak dira gaur egun. Hala eta guztiz ere, Kim, Choi, Yan eta Dooley-k (2011) autogintzako hiru horniketa sareetan (Honda Accord, Acura CL/TL, eta DaimlerChrysler (DCX) Grand Cherokee) egindako azterketak honako emaitzak erakusten ditu: Honda Accord ibilgailuaren horniketa sarean 28 enpresa identifikatu zituzten eta beraien arteko



dentsitatea % 4,6 zen; Acura CL/TL modeloen kasuan 34 enpresa eta % 3,7-ko dentsitatea; eta DaimlerChrysler (DCX) Grand Cherokee modeloaren kasuan 27 enpresa eta % 3,7-ko dentsitatea.

Gure azterketa sarea, ordea, ezin daiteke parekatu enpresa eta produktu zehatz baten hornikuntza sarearekin, eskualde bateko industria-enpresen multzoa ez baitu zertan produktu koherentzia eta kohesio teknologiko batzuei zertan erantzun behar eta beraien balio-katearen logikak sakabanatuagoak izatea pentsatzekoa baita. Hori dela eta, akatsa litzateke ondorioztatzea Sakanako industria-enpresen integrazio eta kohesio maila oso baxua dela. Miaketa sakonago batean ehun produktiboko aktoreak nola multzokatzen diren aztertzea, hau da, balio-kateak edo taldekatze posibleen identifikazioak, argitasun gehiago isuri dezake. Zeregin horretan aipaturiko autogintzako hiru horniketa sareetatik jasotako datuak erreferentzia bezala erabili daitezke datorren azpiatalean antzemango ditugun taldekatzeei dagokienez.

### **8.3.2. Sakanako industriako horniketa-kateak eta sareko taldekatzeak**

Erakunde publikoek politika industrialak eta erregio-politika antolatzeke orduan sektorea edo jarduera-adarra erabiltzen dute enpresen taldekatze unitate gisa. Jakina den bezala, sektorea edo jarduera-adarra ondasun antzekotasun edota jardueren antzekotasun arabera biltzen diren enpresen multzoak osatzen du. Unitate horien erabilera baliagarria den arren, hainbat muga eta zalantza sortzen du. Horien artean, ohiko sailkapen sektorialek ez dituzte berrikuntza teknologiko modernoak era egokian barneratzen eta sektoreen arteko harremanak ez dituzte kontuan hartzen. Bestalde, jarduera-adarren multzokatze batzuk -hedapen eta gainbehera sektoreak, maila teknologiko altu, ertain eta baxuko sektoreen artekoak esate baterako- sinplistik izan daitezkeela erakutsi dute errealitate konplexua irudikatzerako orduan, jarduera-adar guztietan enpresa berritzaileak eta gainbeheran dauden enpresak aurki baititzakegu. Gainera, jarduera ekonomiko osoaren sailkapen sektorialek, bai teoriarik bai praktikan, osotasun bakar eta nekez zatigarriaren banaketa desegokia suposa dezakete zatien baturak ez baitu beti osotasuna erakusten.

Lurralde bateko integrazio produktiboaren maila aztertzeke beste sailkapen mota bat beharrezkoa da, ikuspegi orokorrako batetik ekonomiako jarduera ezberdinen arteko harremanak era koherentean barneratuko dituenak. Xede horri jarraiki, produkzio edo balio-kateak (frantziar metodologiaren arabera *filières*) erabiliko ditugu, aztertzen ari garen inkestak Sakanako balio-kate garrantzitsuenak marrazteke aukera eskaintzen digulako. Zentzu horretan seigarren kapituluako 6.2.2. azpiatalean landutako kluster analitiko haratago ehun produktibo industrialen ulermenerako urrats batzuk eman ditzakegu aurrera, lurralde bateko enpresa bakunen arteko harremanei buruzko informazioak ahalbidetzen digun heinean. Kluster analitikoak jarduera adarren araberrako espezializazioa azaltzen digu eta adarren pisu erlatiboarekin konbinatuz kluster homogeneoak identifikatzen laguntzen digu, Aranguren, Azpiazu, Larrea, Murciego eta Wilson-ek (2011) erabilitako metodologia abiapuntutzat hartuta. Analisi horren emaitza gogoratu dezagun: bost kluster edo aglomerazio sektorial identifikatu ziren eta horietatik hiruk 200dik gorako espezializazio indizea erakusten zuten eta jarduera adar berdineko Nafarroako enpleguaren % 10 goitik Sakanako haranean metatzen zuten: 24 Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta ferroaleaziozko ekoizkinak egitea' adarra; 25 Metalezko ekoizkinak

egitea, makineria eta tresneria izan ezik' adarra; eta '16 Zuraren eta kortxoaren industria, altzariak izan ezik; saskigintza eta espartzugintza' adarra.

Mota horretako azterketek baliagarriak dira ezagutzeko lurralde batek dituen ehun produktiboaren osaketa sektoriala, zein ezagutza-oinarria eta gaitasun teknologikoen funtsa. Ezagutza horiek jarduera produktibo espezifikotara egokitutako azpiegitura zein zerbitzu espezializatu orokorrak eskaintzeko, sinergiak, kolaborazio aukerak eta hutsuneak identifikatzeko eta dibertsifikazio erlazionaturiko estrategien diseinuan hasteko funtsezkoak dira. Baina modu orokor eta agregatuan jarduteak bere mugak ere baditu, balio- edo horniketa-kateen identifikazioaren eta gizarte-sareen analisiko tekniken bitartez antzeman daitezkeen talde kohesiboen irudikapenaren bitartez gainditu daitezkeen mugak. Balio- edo horniketa-kateen identifikazioa enpresa fokalei laguntzen die lehen mailako hornitzaile estrategikoen (*strategic suppliers*) jarraipena, ezezagunak zaizkien bigarren edo hirugarren mailako hornitzaile giltzarrietara (*nexus suppliers*) ere zabaltzea, eta modu horretan ikuspegi estrategikoko azpikontratazio ereduak hedatzera, epe luzeko ikuspegi batetik berrikuntzan, inbertsioan eta arriskuen partekatzean sakontzen dutenak. Talde kohesiboek, beste aldetik, enpresa fokaletik baino sare produktiboaren osotasunetik formulatzen direnez, enpresa bakoitzaren posizio erlatiboa azalarazten du gainerako beste enpresa guztiak kontuan izanda, ez soilik enpresa fokalaren arabera. Horrela ikus genezake nola enpresa batzuek balio-kate ezberdinetan hornitzaile diren, nola konbinatzen diren jarduera-adar, ezagutza oinarri eta gaitasun teknologiko ezberdinak. Miaketa horrek erremintak eskaintzen dizkie sustapen ekonomikorako agentzia ezberdinei, enpresa zehatzen problematika eta aukerei egokitu daitezkeen ekintza espezifikoagoak diseinatzea eta gauzatzea ahalbidetzen dieten erremintak: bai mikroenpresa, enpresa txiki eta ertainen zaurgarritasunei modu kolaboratiboan erantzun ahal izateko; bai enpresen arteko, ezagutza oinarrien arteko eta gaitasun teknologikoen arteko sinergiak, kolaborazio aukerak eta hutsuneak identifikatzeko; bai dibertsifikazio erlazionaturiko estrategien diseinuan enpresa zehatzen parte-hartzea bilatuko duten ekintzak proposatu ahal izateko. Jarraian murgilduko gara, lehenik, balio- edo horniketa-kateen identifikazioan, eta jarraian, taldekatze kohesiboen araketan.

El apartado 8.3.2.1 está sujeto a confidencialidad por el autor

### **8.3.2.2. Sareko taldekatzeak**

Sare-analisiaren erabilera nagusienetakoa sarean aurki daitezken talde kohesionatuak identifikatzea da, hots, nodo edo aktore azpimultzoak non “lotura sendo, zuzeneko edota positiboak dauden beraien artean” (Wasserman & Faust, 1994: 249. or). Maiz sare sozialeko analistek aktoreen talde horiei azpitalde kohesibo bezala erreferentzia egiten diete, orokorrean uste baitute “elkarrekintza soziala dela elkartasunerako, partekaturiko arauetarako, identitaterako eta portaera kolektiborako oinarria” (de Nooy, Mrvar, & Batagelj, 2005: 61. or).

Lehen kapitulueta ikusi dugu nola lurralde garapenaren esparruan sarearen figurak garrantzia hartzen joan den azken hamarkadetan. Esate baterako lurraldea, sare bat edo sare batzuk bezala definitu eta birproduzitzen den espazio gisa uler daiteke. Bertan nodoek (erakunde publikoak, enpresak, antolakunde ezberdinak) eta beraien arteko fluxuek konfiguratu dituzten egitura zehatzak eraten dira eta posizio ezberdinak (mendekotasuna, boterea, estrategikoak...) existitzen dira, bai aktoreek okupatuta, bai lurraldearen osotasunean kokatzen diren espazio ezberdinek (zentroa eta periferia, adibidez). Lurralde sareen irudiaren bidez irudikatzearen garrantzia azpimarratua geratu da, lurralde eta erregioen garapenean harreman-faktoreek lehiakortasunerako gakoak direla nabarmendu denean. Michael Porter (2003)-en arabera emaitza ekonomikoen funtsezko determinatzaileetako asko erregio mailan kokatzen dira. Lurralde-dimentsioa erabakigarria bihurtzen da gutxienez hiru mekanismo hauen bitartez: aglomerazio-ekonomiak, konfiantza eta berrikuntza-prozesuak.

Aglomerazio-ekonomien mekanismoa ezagunena da: baliabide, faktore produktibo edo merkatuetara hurbiltasuna, baita informazio-fluxuen kontzentrazioa ere, eremu zehatzetan kokaturiko enpresek lor ditzaketen abantaila lehiakorren iturri dira (Marshall, 1920). Harreman zuzena eta gertutasunak konfiantzazko harremanen eraketa errazten dute, eta horien gainean elkarlan eta koordinazio estrategiak eraiki ahal dira tokiko garapen agentziek bideratuta esate baterako. Koordinazioak oportunitasak ekiditen du eta ondorioz, transakzio-kostuak murriztu (Williamson, 1981). Gainera, Ouchi (1980) eta Bolton et al (1994) aipatu arabera, konfiantzan oinarrituriko harreman-egiturek, bai atazen kanporatzea errazten dutenek, bai elkarrekikotasunean zein sinesmen edota balore komunetan oinarrituriko egitura oso kohesionatuek, antolaketa sistema hobeak dira, non oportunitasoa zailago gerta daitekeen eta ekitatea transakzio-kostu nahiko baxuez lor daitekeen. Azken mekanismoari dagokionez, berrikuntza prozesuetan eman dadin maizko kontaktuek erraztu egiten dute informazioaren transmisioa, are gehiago ezagutza tazituaz ari garenean (Gorman, 2002; Baptista, 2000; Rallet & Torre, 1999). Pentsamendu eboluzionista eta instituzionalistaren arabera, berrikuntza ez da enpresa isolatuan ematen den prozesua, inguruneak baldintzatua baizik. Zentzu horretan eredu lineal neoklasikoa gainditua izan da eredu sistemikoagatik, non erakunde publikoek, ezagutza-sortzaile diren erakundeek, gizarte harreman eta egiturek, enpresen arteko interakzioek, lan harremanek, kulturak... eragiten duten lurralde bateko berrikuntza gaitasun maila baldintzatuz. Ikerlari anitzek azpimarratu duten bezala, berrikuntza prozesu soziala da, prozesu interaktibo batean garatzen dena eta gizarte, kultura, instituzio eta lurralde-ingurune zehatzetan murgilduta ematen dena (Lundvall, 1992a; Morgan, 1997; Asheim & Dunford, 1997). Hori dela eta, enpresen arteko –baita beste erakunde batzuekin ere- interakzioetarako espazioen existentzia funtsezkoa da berrikuntza prozesuetarako.

Errealitate hori proposamen kontzeptual anitzetan islatu da: “*Millieux innovateurs*” (Maillat, 1995a); “*Learning Regions*” (Florida, 1995) eta “Erregioko Berrikuntza-Sistema” (Cooke et al., 1997), esate baterako.

Lehiakortasun abantailak eragiten dituzten mekanismo horietan enpresen arteko interakzioek funtzio garrantzitsua dute, eta beronen identifikazioa lagungarria gerta daiteke lurralde bateko ahuldadeak eta indar-guneak identifikatzeko, eta egitasmo zehatzetan eragiteko. Interakzio horiek ez dute derrigorrez berrikuntzarako elkarlanaren forma heldua hartu behar. Hasera batean merkataritza-lotura sendoak dituzten enpresen taldeak identifikatzea baliagarriak izan daiteke, harreman mota horiek beste eragiketa konplexuagoez osagarritu dadin norabidetzeko. Zentzu horretan, sareen integrazio-maila aztertzen duen literaturaren ondorio nagusietako bat da sare batean oso integratuta dauden enpresek, hau da, sarean kokapen nagusia duten beste enpresa batzuekin lotura asko dituztenek, aukera gehiago dituztela aliantza osagarriak eraikitzeke, bai lankidetzaren potentzialen multzo zabalago bati buruzko informazioa biltzeko gaitasuna dutelako, bai sarearen egituraren kokapen zentralaren ondorioz estatus altua dutelako. Aldiz, gutxi integratutako enpresek, hau da, konexio gutxi dituztenek eta sareen periferian daudenek, ez dute informazio- eta ospe-abantailarik, eta aliantzak eratzeke joera txikiagoa dute (Ahuja et al., 2009).

Bestalde, literatura ekonomiko zabala dago ondasun edo zerbitzu jakin baten lorpenean erlazionaturiko enpresa edo adar produktiboen taldeen identifikazio eta ezaugarritzearen inguruan. Talde edo sistema horiek mantentzen dituzten harremanen bitartez definitzen dira, horien artean, bitarteko eta kapital ondasunen arabera. Erlazionaturiko adar edo enpresen taldekatzeak izendatzeko kontzeptu ezberdinak daude, nagusiki gizarte-harremanei, lokalizazioari eta enpresarialak ez diren erakundeei emandako garrantziaren arabera bereizten direnak. Esate baterako, “sistema produktiboa” (Wilkinson, 1983; Lawson, 1999), “ekoizpen-sistema” (Storper & Harrison, 1991), “eskualdeko sistema produktiboa” (Asheim & Dunford, 1997), “enpresetako erregio-klusterra” (Lawson, 1999), “barruti industrialak” eta “kluster industrialak” (Gordon & McCann, 2000; Feser & Bergman, 2000), “industria-konplexua” (Streit, 1969), edo “technological regimes” (Breschi, 2000). Ikerketa honetan, ordea, lurralde zehatz bateko enpresa industrialen artean merkataritza-zako harreman intentsitatearen arabera azpisare edo taldekatzeak identifikatzea eta ezaugarritzea da muina, Sakanako Garapen Agentziari eta eskualdeko enpresa eragileei laguntzeko sustapen ekintzak hobeto diseinatu ahal ditzaten.

Sare sozialetako analistek azpialde kohesiboak identifikatzeko hainbat gerturapen darabilte. Aktoreen ezaugarrietan oinarritu beharrean, aktoreen arteko erlazioetan kontzentratzen dira. Ez dago bide bakarra, bide aniztasuna baizik, ez baitago azpialde kohesiboak identifikatzeko metodo bakar idealik. Sare sozialen analistek aktoreen klusterrak identifikatzeko metodo anitzak garatu dituzte. Wasserman eta Faust (1994)-en arabera azpialdeen formalizazioan eragina duten kohesiorako lau propietate orokor daude, kohesioa sendoenetik ahulagora doan ordenan zerrendatuta:

- Loturen elkarrekotasuna. Azpialdeko nodo bikoteek beste guztiak aukeratzea eskatzen du, hots, nodo guztiek aldamenekoak izatea. Irizpide horren arabera *Clique* izeneko azpialdeak sortzen dira.

## 8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

---

- Azpitaldeko kideen gertutasuna edo eskura egotea. Azpitaldeko kide guztiak gainerakoenganako lotura zuzenak edo bitartekarien bidez zeharkakoak izatea eskatzen du. Irizpide horren arabera *N-Clique*, *N-Clan* eta *N-Club* izeneko azpitaldeak sortzen dira.
- Azpitaldeko kideen loturen maiztasuna. Kideek azpitaldeko beste askorekin loturak izatea eskatzen du. Irizpide horren arabera *K-Plex* eta *K-Core* izeneko azpitaldeak sortzen dira.
- Azpitaldeko kideak ez direnekiko barnean daudenen arteko loturen maiztasun erlatiboa. Azpitaldea, sareko gainerako kideekin alderatuz, erlatiboki kohesionatua egotea eskatzen du. Irizpide horren arabera *Component*, *Block*, *Lambda Set* eta *Faction* (*-block*) izeneko azpitaldeak sortzen dira.

Lehen hiru propietate edo metodo multzoek behetik gorako ikuspegia erakusten dute, hau da, mikroik makrorako gerturapena. Bi aktoreek lotura bat dutenean oinarritzko talde bat osatzen dute, eta diada horri lotuta dauden beste aktore batzuk gehitzerakoan azpitaldea handitzen joaten da. Kohesio maila altuena duen taldea *Clique*-a da, talde horretako nodo guztien artean bi aldetako loturak egotea eskatzen baitu, hau da, guztiek guztiekin konektatuta egon behar dute. Kasu horretan dentsitatea 1 da eta diametroa 1 ere. Muturreko baldintza hori ohikoa ez denez, definizio zorrotz hori erlaxatu daiteke, eta modu horretan nodo osagarriak batu daitezke lotura horren sendoak izan gabe. Baldintza hori laxatzeko modu ezberdinen emaitza metodo ezberdinak dira: *N-Clique*, *N-Clan*, *N-Club*, *K-Plex* eta *K-Core* azpitaldeak ematen dituzten metodoak hain zuzen. Ideia orokorra lotura sinpleetatik abiatuta azpi-sareak eraikitzea da, osagai txikien justaposizio eta parekatzeen bitartez.

Beste gerturapen osagarria goitik beherakoa da, sarea bere osotasunean aztertuta azpitaldeak identifikatzen dituen. Hasierako erreferentzia sare osoa izanik, lokalki dentsitate handiagoa duten azpiegiturak nabarmentzea da bidea. Horretarako zuloak edo puntu ahulak bilatzen dira, horiek banaketa lerroak definitzen dituztelako eta ondorioz talde nagusia unitate txikiagoetan nola zatikatu adierazten dutelako. Erabili ohi diren algoritmoak ezberdinak dira, eta emaitza ezberdin eta osagarriak erakusten dizkigute (Hanneman, 2000).

Kontuan izanda merkataritza-harremanen esparruan noranzko bikoitzeko loturak oso urriak direla eta dentsitate maila termino absolutuetan baxua izan ohi dela, behetik gorako ikuspegiak miatzen diren metodoak ez dira emankorrak. Hori dela eta, goitik beherako ikuspegiak ehun produktibo osoa abiapuntu izanda kohesio erlatiboaren irizpidea erabili izan da taldekatzeak identifikatzeko. Zeregin horretarako lotura jarraituak biltzen dituen matrizean oinarrituko gara. Funtsean harremanen komertzialen egonkortasunaren baldintza baita mota horretako salerosketak izatea, izan bolumen gutxikoa edo handikoa. Lau motako azpimultzo kohesioak identifikatzen dituzten metodoak erabili dira hurrenez hurren: Osagaiak (*components*); Mozketa-puntuak (*cut points*) eta blokeak (*blocks*); *Lambda* multzoak; eta Fakzioak (*factions*). Lehen bi metodoek, Sakanako sare industrialaren zentroa eta periferia diferentziatzeaz haratago, ez digute emaitza emankor ugari eskaini. Hori dela eta, azken bi metodoek eskainitzako emaitzak jasoko dira xehetasun handiagoz. *Lambda* multzoen bitartez sare industrialaren zentroko enpresak kohesio intentsitatearen arabera identifikatzea lortuko dugu, hau da,

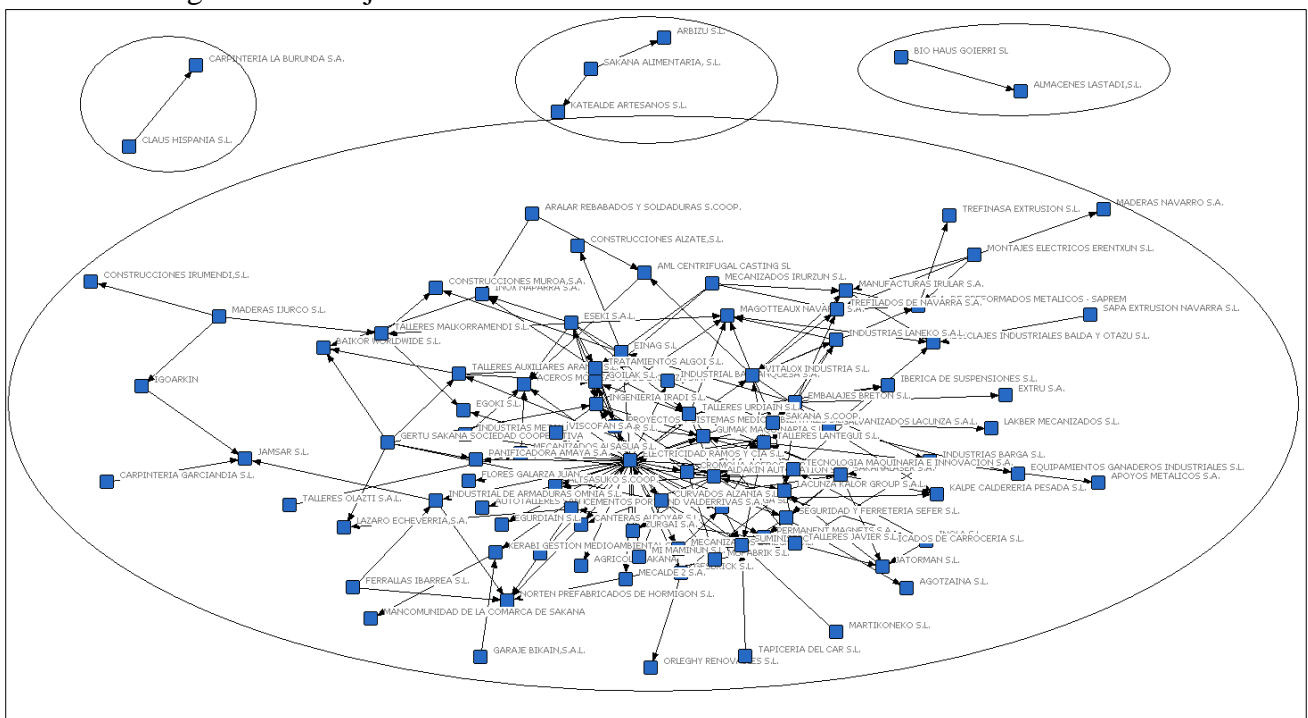
## 8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

zentroaren nukleoa nola konfiguratu den ikustea. Azkenik, fakzioen metodoaren bitartez, erlatiboki dentsitate maila altuagoa erakusten duten azpitalde kohesiboak identifikatuko ditugu.

Inkestak eskaini digun ehun industrialaren sarean dauden azpi-sare kohesiboak antzemateko eman beharreko lehen pausua enpresa isolatuak analitiko alboratzea izan da. Harreman Jarraituen matrizean inolako loturarik aurkezten ez duten enpresak 24 dira. Enpresa horiek 285 soldatapeko batzen dituzte eta horietatik hamar ez dira hertsiki industria sektorekoak, eta industria sektorekoak diren 14 enpresek 175 soldatapeko biltzen dute. Enpresa handiena QUESOS LA VASCO NAVARRA enpresa da, 70 soldatapekoekin. Jarduera adarraren arabera “10. Elikagaien industria” adarrekoak bost enpresa isolatu dira eta “16. Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otarregintza eta espartzugintza” adarrekoak hiru enpresa, hurrenez hurren 104 eta 30 soldatapeko dituztenak.

Enpresa isolatuak kendu eta gero, lau osagai (*component*) topatzen ditugu sarean. Osagai bat beraien artean konektaturik dauden nodo multzo bat da, gainerako nodoengatik erabat deskonektaturik daudenak. Ondoko 8.6. Irudian ikus dezakegu hiru osagai txiki daudela, bakarra hiru enpresaz osatua eta beste biak binaka enpresaz, eta 92 enpresaz osaturiko osagai nagusia. Une honetatik aurrera 92 enpresaz osaturiko osagai nagusian zentratuko gara, bertan azpitalde kohesiboak aurkitzeko asmoz. Osagai nagusiaren kohesio ezaugarri nagusiak honakoak dira: nodo kopurua 92; lotura kopurua 206; dentsitatea 0,025; diametroa 8; batz besteko lotura kopurua 2,239 eta desbiderapen estandarra 0,155.

Irudia 8-6 Osagaiak. Lotura jarraituen matrizea.



Iturria. Egileak moldatua. NetDraw.

Osagai nagusian mozketak puntuen eta blokeen analisiak, lehen begirada batean, ez ditu emaitza interesgarriak ematen. Aktore bat saretik kenduz gero erabat deskonektaturiko bi sistema

## 8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

sortzen badira, aktoreari mozketa-puntua (*cut point*) deitzen zaio eta sorturiko bi azpi-sareei blokeak (*block*). 16 mozketa-puntu azaltzen dira, 8.9 Taulan letra lodiz azpimarratuak azaltzen direnak alegia. Baina banatzen dituzten 25 blokeak esanahi gutxikoak dira, horietarik 24tan enpresa bakarra azaltzen delako mozketa-puntua desagertuko balitz eta bestean gainerako 68 enpresak. Azken bloke hori ehun industrialaren zentroa edo nukleoa bezala kalifikatu daiteke, aurrerago xehetasun handiagoz aztertuko duguna. III. eranskinean enpresa horien jarduera-adarrari eta soldatapeko kopuruari buruzko datuak jaso dira.

Ondoko 8.9. Taulan espezifikatzen dira bloke bakoitzaren osaketa. Lehen 24 blokeetan bi kasu mota antzeman daitezke: alde batetik, bailarakoa den enpresa fokal bakarrari hornitzen dioten enpresak, SUMINISTROS Y SERVICIOS UNIFICADOS DE CARROCERIA S.L. eta SAKANA S.COOP enpresa fokalei hornitzen diotenak adibidez 9. 10. eta 12. blokeetan; eta beste aldetik, ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L. enpresak betetzen duen bitartekaritza funtzioa, berarengatik ez balitz zazpi enpresa isolaturik geratuko bailira 1. 17., 18., 19., 20, 23 eta 24. blokeetan antzeman daitekeen bezala. Azken blokea ezik gainerakoetan mozketa puntua desagertuko balitz isolaturik geratuko liratekeen 24 enpresak osagai nagusiaren periferia bezala identifikatu daitezke.

Taula 8-8 Blokeak eta mozketa-puntuak.

BLOKEA	ENPRESAK
Block 1	AGRICOLA SAKANA <b>ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L.</b>
Block 2	AGOTZAINA S.L. <b>ALDAKIN AUTOMATION S.L.</b>
Block 3	APOYOS METALICOS S.A. <b>INDUSTRIAS BARGA S.L.</b>
Block 4	<b>EINAG S.L</b> CONSTRUCCIONES ALZATE,S.L.
Block 5	EQUIPAMIENTOS GANADEROS INDUSTRIALES S.L. <b>GALVANIZADOS LACUNZA S.A.L.</b>
Block 6	MADERAS NAVARRO S.A. <b>MONTAJES ELECTRICOS ERENTXUN S.L.</b>
Block 7	<b>S.A. DE PREFORMADOS METALICOS - SAPREM</b> TREFINASA EXTRUSION S.L.
Block 8	<b>GESBRICK S.L.</b> ORLEGHY RENOVABLES S.L.
Block 9	MARTIKONEKO S.L. <b>SUMINISTROS Y SERVICIOS UNIFICADOS DE CARROCERIA S.L.</b>
Block 10	<b>SUMINISTROS Y SERVICIOS UNIFICADOS DE CARROCERIA S.L.</b> TAPICERIA DEL CAR S.L.
Block 11	<b>RECICLAJES INDUSTRIALES BALDA Y OTAZU S.L.</b> SAPA EXTRUSION NAVARRA S.L.
Block 12	LAKBER MECANIZADOS S.L. <b>SAKANA S.COOP.</b>
Block 13	CARPINTERIA GARCIANDIA S.L. <b>JAMSAR S.L.</b>
Block 14	<b>MADERAS IJURCO S.L.</b> CONSTRUCCIONES IRUMENDI,S.L.
Block 15	<b>EMBALAJES BRETON S.L.</b> EXTRU S.A.
Block 16	<b>MECANIZADOS ALSASUA S.L.</b> TALLERES OLAZTI S.A.L.
Block 17	AUTOTALLERES SAN MIGUEL S.A. <b>ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L.</b>
Block 18	BATON EUROPE S.L. <b>ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L.</b>

**8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa**

Block 19	<b>EGURDIAIN S.L. ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L.</b>
Block 20	<b>ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L. FLORES GALARZA JUAN</b>
Block 21	<b>KERABI GESTION MEDIOAMBIENTAL S.L. MANCOMUNIDAD DE LA COMARCA DE SAKANA</b>
Block 22	<b>KERABI GESTION MEDIOAMBIENTAL S.L. GARAJE BIKAIN,S.A.L.</b>
Block 23	<b>ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L. KERABI GESTION MEDIOAMBIENTAL S.L.</b>
Block 24	<b>ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L. MECALDE 2 S.A.</b>
Block 25	ACEROS MOLDEADOS DE LACUNZA S.A. ALDAKIN AUTOMATION S.L. ALTSASUKO S.COOP. AML CENTRIFUGAL CASTING SL ARALAR REBABADOS Y SOLDADURAS S.COOP. AZKENGA SL BAIKOR WORLDWIDE S.L. CANTERAS ALDOYAR S.L. CEMENTOS PORTLAND VALDERRIVAS S.A. CONSTRUCCIONES MUROA,S.A. CROMOVA ACEROS Y TRATAMIENTOS S.L. CURVADOS ALZANIA S.L.L. EGOKI S.L. EINAG S.L. ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L. EMBALAJES BRETON S.L. ESEKI S.A.L. FERRALLAS IBARREA S.L. GALVANIZADOS LACUNZA S.A.L. GERTU SAKANA SOCIEDAD COOPERATIVA GESBRICK S.L. GOILAK S.L. GUMAK MAQUINARIA S.L. IBERICA DE SUSPENSIONES S.L. IGOARKIN INDUSTRIAL DE ARMADURAS OMNIA S.L. INDUSTRIAL BARRANQUESA S.A. INDUSTRIAS BARGA S.L. INDUSTRIAS LANEKO S.A.L. INDUSTRIAS METALURGICAS BIDEZAR S.L. INGENIERIA IRADI S.L. INOLA S.L. INOX NAPARRA S.A. JAMSAR S.L. JATORMAN S.L. KALPE CALDERERIA PESADA S.L. LACUNZA KALOR GROUP S.A.L. LAZARO ECHEVERRIA,S.A. MADERAS IJURCO S.L. MAGOTTEAUX NAVARRA S.A. MANUFACTURAS IRULAR S.A. MECANIZADOS ALSASUA S.L. MECANIZADOS ETXEGAR S.L. MECANIZADOS IRURZUN S.L. MI MAMIUN S.L. MONTAJES ELECTRICOS ERENTXUN S.L. MUFABRIK S.L. NORTEN PREFABRICADOS DE HORMIGON S.L. PANIFICADORA AMAYA S.A. PERMANENT MAGNETS S.A. PROYECTOS Y SISTEMAS MEDIOAMBIENTALES S.L. RECICLAJES INDUSTRIALES BALDA Y OTAZU S.L. S.A. DE PREFORMADOS METALICOS - SAPREM SAKANA S.COOP. SAKANALASER S.A. SEGURIDAD Y FERRETERIA SEFER S.L. SUMINISTROS Y SERVICIOS UNIFICADOS DE CARROCERIA S.L. TALLERES AUXILIARES ARANIA S.L. TALLERES JAVIER S.L. TALLERES LANTEGUI S.L. TALLERES MALKORRAMENDI S.L. TALLERES URDIAIN S.L. TECNOLOGIA MAQUINARIA E INNOVACION S.A. TRATAMIENTOS ALGOI S.L. TREFILADOS DE NAVARRA S.A. VISCOFAN S.A. VITALOX INDUSTRIA S.L. ZURGAI S.A.

Iturria. Egileak moldatua. UCINET.

Sakanako ehun industrialaren periferia bezala, aipaturiko 24 enpresa horiek eta lehenago identifikatu ditugun 24 enpresa isolatuak eta hiru osagai txikietako zazpi enpresak kontsideratu ditzakegu. Orotara 55 enpresa, 851 soldatapeko biltzen dituztenak. III. eranskinean jasotzen dira 55



## 8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

---

enpresa horien izenak, jarduera-adarra, soldatapeko kopurua eta zeintzuk diren enpresa isolatuak, osagai txikikoak edo bloke txikikoak. Hertsiki industria sektorekoak 35 enpresa dira eta 686 soldatapeko barneratzen dituzte. Jarduera adarraren arabera aztertzean azaleratu dezakegu nola bi adar espezifikoetan merkataritza harreman oso urriak dauden. Horrela, industria periferiako bederatzirentzat enpresa “Elikagaien industria (JESN-10)” adarrekoak dira, 158 soldatapeko biltzen dituztenak, eta beraien artean merkataritza harremanik ia ez dago. Beste zazpi enpresa “Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otarregintza eta espartzugintza (JESN-16)” adarrekoak dira, 69 soldatapekoak biltzen dituztenak. Ahuldade horiek identifikatzea lagungarri gerta dakioke garapen agentziari periferiako enpresetan sinergia, kolaborazioa, ondasun-zerbitzu-balio erantsi berriak, integrazioa edota kohesionatzea sustatzeko ekintza espezifikoak zuzentzearen edo inspiratzearen bidean.

Enpresen arteko aliantzei buruzko literaturak hainbat ikerketa egin ditu sare batean hain errotuta ez dauden eragileek sareko posizioa eta integrazioa nola hobe ditzaketen ikertzeko. Azterketa horietako hausnarketa batzuk lagungarriak izan daitezke Sakanako sare industrialaren periferiako enpresentzat ildo horretako ekintza espezifikoak egiteko, besteak beste harremanak zein norabidean sustatu daitezkeen, enpresa periferikoen arteko harremanak edo enpresa zentralekikoak alegia, eta norabide bakoitzaren berezitasunak jakiteko.

Sare baten periferiako enpresek ez dituzte enpresa zentralek metatzen dituzten informazio- eta ospe-onurak baliatzen. Hala ere, aldaketa ebolutiboak bultzatzen daitezke gaizki integratutako enpresen artean edota sarearen nukleoarekin mota ezberdineko loturak eta aliantzak sustatuz. Literaturak bi norabide proposatzen ditu: batetik, enpresa periferikoek antzeko baldintzetan dauden beste enpresa batzuekin truke-harremanak sortzea; eta, bestetik, enpresa periferikoek sarean ondo kokatuta dauden enpresekin aliantzak lehenestea.

Lehenengo aukera, matxinatuen elkartearen (*insurgent partnering*) izena ezarri zaiona (Baum, Shipilov, & Rowley, 2003), gaizki integratutako enpresek parekoen arteko lankidetzaren bitartez baliabideak eskuratu eta esperientzia pilatu dezaketela uste izatean oinarritzen da; eta horrela, denborarekin, oso integratuta dauden enpresentzat erakargarriagoak izan omen daitezke. Hala ere, Ahujak eta bestek (2009) uste dute behe-mailako estrategia dela, eta errotze-maila asimetrikoak dituzten enpresen arteko aliantzak zailtzen dituzten faktore berberak zaildu egiten dutela enpresa periferikoen arteko lankidetzaren. Adibidez, bazkideekiko aurreikusiezintasuna eta ziurgabetasuna sakonagoak izango dira enpresa periferikoen artean, edo enpresa zentraleekin alderatuta, informazio gutxiago izango dute bazkide potentzial periferikoen gaitasunak eta fidagarritasuna ebaluatzeko.

Kontrako noranzkoan, enpresa zentralen agerikotasuna handiagoa denez, integrazio ahuleko aktoreei errazagoa zaie enpresa zentralen gaitasunei eta fidagarritasunari buruzko informazioa izatea. Horrek pizgarri handiagoak sortzen ditu enpresa periferikoek zentralekin loturak edo aliantzak egin ditzaten. Bigarren aukera horren gauzapena, neurri handi batean, bazkide periferikoek enpresa oso integratuei baliabide espezifikoak eskaintzeko gaitasunaren arabera izango da, hala nola informazio-fluxuak, jarduera berezietarako leihoak, teknologia berriak edo asmakizun berritzaileak eskuratzea... Europako sektore kimikoaren kasua aztertuz frogatu da nola errazagoa den sare-zentralitate txikia duen enpresa batek sare-zentralitate handia duen enpresa batekin aliantza bat egitea periferiako beste enpresa batekin baino (Ahuja et al., 2009). Gainera, metatze-efektu gisa, enpresa

periferiko batek, enpresa zentralekin loturak edo aliantzak ezartzean, onura ateratzen dio bazkidearen zentraltasunari lotutako ospeari, eta horrek, aldi berean, erreputazio abantailak eman diezazkioke, eta beste aliatu potentzialentzat fidagarritasuna handitu (Rosenkopf & Padula, 2008).

Horren guztiaren harira, garapen-agentzien jarduera-eremu bat izan liteke hain integratuta ez dauden enpresak eragile integratuagoekin lotzea sustatzea, mailaz mailako finkatze-prozesu baten bidez, lotura horiek erabiliz, beste eragile integratuko batzuek iristeko eta gehiago integratzeko. Sarearen erdialderanzko estrategia progresibo horri esker, sarearen egiturak modu endogenoan aldatu ahal izango lirateke.

Aurrera eginez, jarraian Sakanako ehun industrialaren zentroan finkatuko dugu arreta. Zeregin horretan aurreko gerturapenaren antzekoa den *Lambda* multzoenak emaitza interesgarriagoak eskaintzen ditu. Osagaien eta blokeen analisia Sakanako ehun industrialaren periferia identifikatzeko eta ezaugarritzeko erabili badugu, *Lambda* multzoek ehun industrialaren zentroaren ezagutzan sakontzeko balioko digu.

Gerturapen horren arabera, azpimultzo baten kohesioa kanpoan geratzen direnen kohesioarekin konparatzen da. Hau da, azpimultzoan dauden loturak aztertu eta alderatu egin behar dira sare berdineko beste azpimultzo batzuetako loturekin. Irizpide orokorra da azpimultzoaren kohesioa erlatiboki sendoa izan behar duela konektibitatearen aldetik. Beste era batera esanda, azpimultzo kohesionatua zaila izan behar du deskonektatzen, nahiz barneko kideen arteko lotura batzuk ezabatu. Horretarako konektibitate-lerroa (*edge connectivity*) kontzeptua erabiltzen da. Bi nodoen artean ( $i$  eta  $j$  nodoak) inolako biderik ez egoteko ezabatu beharreko lotura kopuru gutxienekoa adierazten du eta  $\lambda(i,j)$  izendatzen da. Zenbat eta txikiagoa izan orduan eta bi nodoen arteko bideen ahultasuna handiagoa izango da. Sare bateko nodo multzo bat *Lambda* multzoa osatzen du, baldin eta azpimultzo horretako edozein bikote azpimultzo berbereko beste edozein nodoarekin konektibitate-lerro altuagoa badu, azpimultzo horretatik kanpo dagoen beste edozein nodorekin baino. Ñabardura bat: *Lambda* multzoko nodo guztiek ez dute zertan aldamenekoak izan behar, azpimultzoan urruti egon daitezke bata bestearengandik; nahikoa da beraien artean beste nodoen bitartez lotutako bideak egotea beraien artean.

Aztertzen ari garen sarera etorruta, 8.4. Irudian ikus daitekeenez, hamabi *Lambda* azpimultzo kohesibo osatu daitezke. Ezkerrean azaltzen den konektibitate-lerroa ( $\lambda$ ) are altuagoa izan, orduan azpimultzoa mugatuagoa eta sendoagoa izango da. Beheko ilaran  $\lambda=1$  konektibitate-lerroarekin osagai nagusiko enpresa guztiak sartzen dira, eta goiko muturrean  $\lambda=13$  konektibitate-lerroarekin bi enpresaz osaturiko *Lambda* azpimultzoa daukagu, non ALDAKIN AUTOMATION S.L eta ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L. enpresak beraien artean deskonektatu ahal izateko 13 lotura ezabatu behar diren.  $\lambda=12$  konektibitate-lerroarekin lau enpresaz osaturiko azpimultzoa dago: aipaturiko biak gehi SAKANALASER S.A. eta TALLERES URDIAIN S.L. *Lambda* ( $\lambda=11$ ) multzoak bost enpresa ditu, *Lambda* ( $\lambda=9$ ) multzoak bederatzi enpresa, *Lambda* ( $\lambda=8$ ) multzoak hamaika, *Lambda* ( $\lambda=7$ ) multzoak hamahiru, *Lambda* ( $\lambda=6$ ) multzoak hemezortzi, *Lambda* ( $\lambda=5$ ) multzoak hogeita zortzi, *Lambda* ( $\lambda=4$ ) multzoak hogeita hemezortzi, *Lambda* ( $\lambda=3$ ) multzoak berrogeita hamalau, *Lambda* ( $\lambda=2$ ) multzoak hirurogeita zortzi eta *Lambda* ( $\lambda=1$ ) multzoak laurogeita hamabi. Kontuan izan  $\lambda$  baxuagoko multzo batek gainteko enpresa guztiak ere barneratzen dituela. Modu horretan Sakanako ehun industrialeko

## 8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

osagai nagusia kohesio maila ezberdineko geruzen arabera antolatua irudikatu dezakegu. *Lambda* ( $\lambda=1$ ) multzoari *Lambda* ( $\lambda=2$ ) multzoko enpresak kenduz gero bloke txikietan azaltzen zaizkigun 24 enpresa periferikoak geratzen zaizkigu. *Lambda* ( $\lambda=2$ ) multzoko 68 enpresak, hortaz, sare industrialaren zentrotzat hartuko dugu eta konektibitate-lerroa ( $\lambda$ ) gero eta altuago, orduan zentroaren nukleorantz gerturatzen gara. Azpiko 8.9. Taulan  $\lambda=5$  konektibitate-lerroa edo handiago duten enpresak azaltzen dira, bakoitzaren jarduera-adarra eta soldatapeko kopuruarekin batera. Bestalde, 8.8. Irudian  $\lambda=5$  eta  $\lambda=13$  bitarteko *Lambda* multzoak irudikatu dira, enpresen arteko loturak barneratuz. Nodoaren kolorea zenbat eta ilunagoa izan, orduan eta *Lambda* multzo sendoagoari dagokio.

Taula 8-9 *Lambda* Set taldeak. Lotura jarraituen matrizea

IZENA	JESN	JESN2	JESN2 Deskripzioa	Langile	<i>Lambda</i>
ALDAKIN AUTOMATION S.L.	2849	28	Beste inon sailkatu gabeko makineriaren eta ekipoen fabrikazioa	120	13
ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L.	4752	28	Beste inon sailkatu gabeko makineriaren eta ekipoen fabrikazioa	52	13
SAKANALASER S.A.	2433	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	26	12
TALLERES URDIAIN S.L.	2433	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	16	12
VITALOX INDUSTRIA S.L.	4671	46	Handizkako merkataritza eta merkataritzako bitartekariak, ibilgailu motordunena salbu	7	11
TALLERES LANTEGUI S.L.	2562	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	6	9
TRATAMIENTOS ALGOI S.L.	2561	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	17	9
ESEKI S.A.L.	4321	43	Eraikuntza espezializatuko jarduerak	15	9
INGENIERIA IRADI S.L.	7112	71	Arkitektura eta ingeniartzako zerbitzu teknikoak; saiakerak eta azterketa teknikoak	12	9
EMBALAJES BRETON S.L.	1624	16	Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otargintza eta espartzugintza	6	8
SAKANA S.COOP.	2451	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	198	8
CURVADOS ALZANIA S.L.L.	2512	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	7	7
SUMINISTROS Y SERVICIOS UNIFICADOS DE CARROCERIA SL.	2920	29	Ibilgailu motordunen, atoiaren eta erdiatoiaren fabrikazioa	202	7
AZKENGIA SL	2399	23	Metalikoak ez diren beste produktu mineral batzuen fabrikazioa	17	6
MAGOTTEAUX NAVARRA S.A.	2452	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	110	6
TALLERES JAVIER S.L.	2562	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	10	6
TECNOLOGIA MAQUINARIA E INNOVACION S.A.	2562	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	40	6
GERTU SAKANA SOCIEDAD COOPERATIVA	4752	47	Txikizkako merkataritza, ibilgailu motordunak eta motozikletak salbu	7	6
CEMENTOS PORTLAND VALDERRIVAS S.A.	2351	23	Metalikoak ez diren beste produktu mineral batzuen fabrikazioa	109	5
NORTEN PREFABRICADOS DE HORMIGON S.L.	2361	23	Metalikoak ez diren beste produktu mineral batzuen fabrikazioa	35	5

## 8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

MANUFACTURAS IRULAR S.A.	2442	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	65	5
TREFILADOS DE NAVARRA S.A.	2410	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	30	5
INDUSTRIAL BARRANQUESA S.A.	2599	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	52	5
TALLERES AUXILIARES ARANIA S.L.	2562	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	10	5
GOILAK S.L.	2561	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	23	5
LACUNZA KALOR GROUP S.A.L.	2751	27	Material eta ekipo elektriko fabrikazioa	78	5
ACEROS MOLDEADOS DE LACUNZA S.A.	2932	29	Ibilgailu motordunen, atoiien eta erdiatoiien fabrikazioa	100	5
CROMOVA ACEROS Y TRATAMIENTOS S.L.	4672	46	Handizkako merkataritza eta merkataritzako bitartekariak, ibilgailu motordunena salbu	8	5

Iturria. Egileak moldatua. UCINET.

Osagai nagusiko nukleoan, helburu didaktikoetarako modu arbitrarioan  $\lambda=4$  konektibitate-lerroa duen Lambda multzotzat har daitekeena, lurraldearen eta enpresen lehiakortasun posizioa hobetzen duten eta abantaila dinamikoak eraikitzeke erabiltzen diren ‘meso’ mailako elementu interaktiboek operatzen dute, hala nola, aglomerazio kanpokotasunak, kapital soziala, berrikuntza prozesu sistemikoak... Bosgarren kapituluko 5.3.2. azpiatalean elementu horien guztien eraginkortasuna garapen eragileetatik nola bideratu daitezkeen adierazi dugunez, ez dugu errepikatuko. Horretaz gain, Sotarauta-k (2005) atzemandako lurraldearen oinarritzko bost gaitasunak enpresa esparruan lantzeko sare industrialeko nukleoan ematen den konektibitate maila altua mesedegarri izan daiteke. Nukleo horretan, imitazio eta komunikazio mekanismoen bitartez, ondasun eta zerbitzuen salerosketaz haratago doazen prozesu interaktiboak sortzea errazagoa beharko luke izan, bai berrikuntza edo komertzializazio prozesuetan egitasmo komunak bideratzeko (konbinatzeko gaitasuna), bai ikasketa esfortzua eta ezagutza iturriak bideratzeko (gaitasun xurgatzailea), bai elkarri motibatzeke (kitzikatzeko gaitasuna), bai errealitatea irakurtzeko ikuspegi zein gako ezberdinak eskuratzeko (interpretatzeko gaitasuna), bai lurraldeko garapen estrategiarekin lerrokatzeke eta berorri ekarpenak egiteke (gaitasun estrategiko).

Izan ere, enpresa oso integratuek aurreko konexioak erabiltzen dituzte lotura berriak eraikitzeke eta sarean sakonki integratuta egoteko; hain ondo konektatuta ez dauden enpresak, berriz, sarearen periferian geratzen dira. Egiturazko errotzeak erakundearen arteko lankidetzari laguntzen dio, aliantzen sorreraren ziurgabetasuna arindu eta ospea ematen baitu (Zaheer & Venkatraman, 1995; McEvily & Zaheer, 1999; Gulati et al., 2000). Ondorioz, sarearen egituraren posizio nagusiak betetzen dituzten enpresen artean aliantzak sortzeko aukera handiagoa dago (Gulati & Gargiulo, 1999; Chung, Singh, & Lee, 2000). Horrek guztiak sareko egituren autoerreproduktzioarako joeran eragiten du.

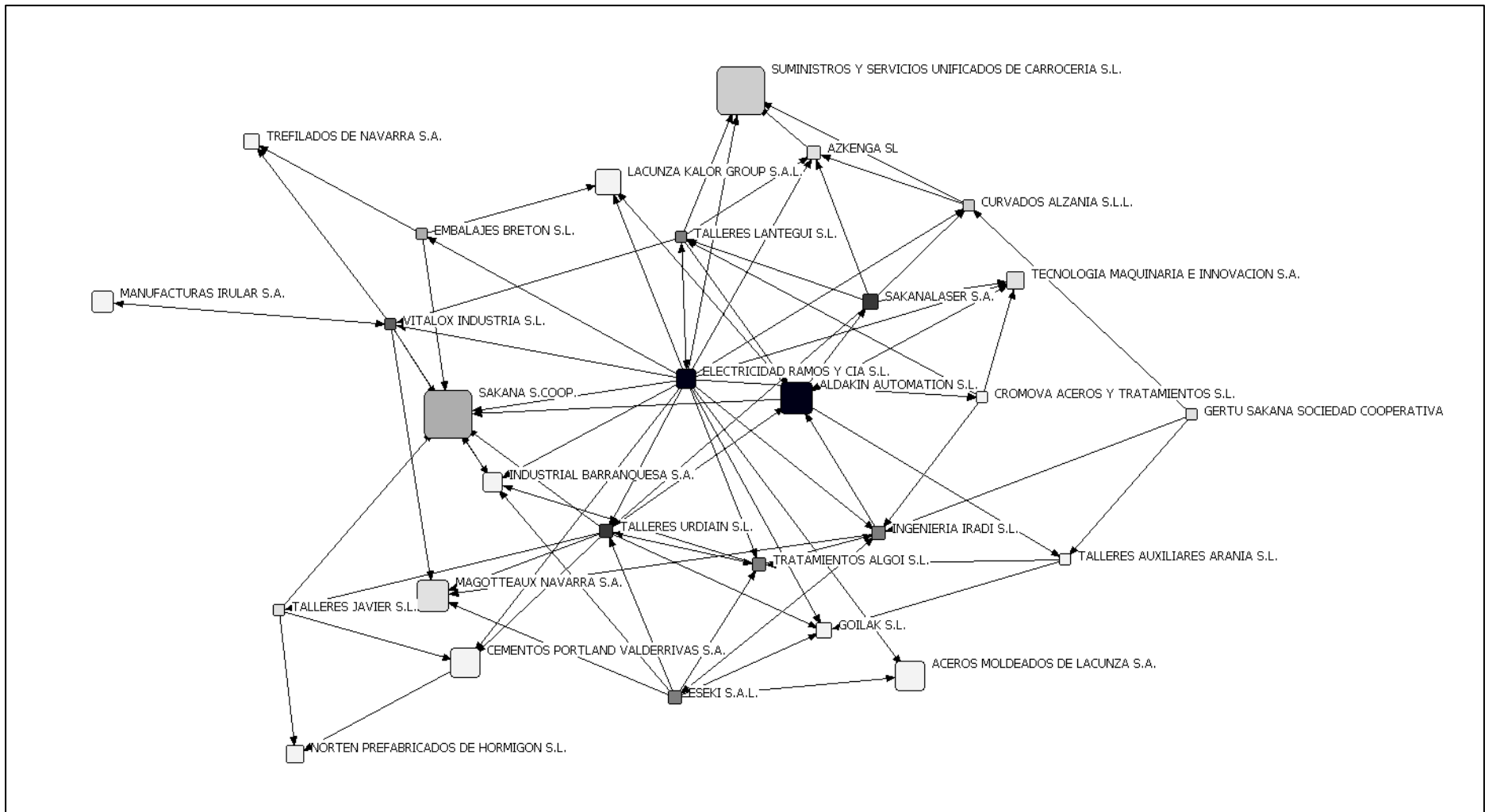
Sare-egitura zabalagoan integratzeak enpresen arteko lankidetzaren errazten du eta bazkide zentralen arteko aliantzak sortzea sustatzen du. Ikusi dugu baita ere nola mota ezberdineko gertutasunek (geografikoa, kognitiboa, antolakuntzakoa, soziala eta instituzionala) eragin positiboa eduki zezaketela lurralde bateko eta bertako enpresen berrikuntza gaitasunean (Torre & Gilly, 2000). Hala eta guztiz ere, bazkideak hautatzeko irizpide gisa integrazio maila erabiltzeak, ordea, onura marjinal beharokorrak ekar ditzake sarearekin erabat lotuta dauden enpresa-bikoteentzat (Ahuja et al.,

2009). Beheranzko joera hori bazkideekiko gehiegizko integrazio eta mendekotasunetik etor daiteke, elkarren arteko mendekotasuna areagotzen baitu eta enpresen ekintzak mugatzen baititu oso integratuta dauden aktoreen taldetik kanpo (Granovetter, 1983; Podolny, 1994; Uzzi, 2018). Gainera, enpresek arrakastatsuak izan daitezkeen aliantzak aintzat ez hartzea eragin dezake, baita alborapen sistematikoak sortzea eta iritzi okerrak ematea ere (McEvily, Perrone, & Zaheer, 2003). Integrazio mailaren onura marjinal beherakorren argudio horiek bat egiten dute Boschma-k (2005) adierazitako mota ezberdineko gehiegizko gertutasunaren ajeekin, hala nola, enpresen ezagutzen xurgapen ahalmena murriztu; blokeo edo itxialdi (lock-in) kognitiboko fenomenoak; malgutasun eza; sistema itxi eta isolazionistak; gehiegizko leialtasunaren ondorio diren inertziak... Hori guztia dela eta, eragin negatibo horiek indargabetzeko edo ahultzeko garapen agentziak eta bestelako eragileek modu kontzientean kanporako irekiera bultzatuko dituzten ekimenak bideratzea aholkatzen da,

Sare industrialaren zentroa aztertzen hasiz, atentzioa ematen du nola multzo kohesiboenean dauden bi enpresek berain arteko lotura zuzenik ez duten. Hala ere, Sakanako egitura industrialak beraiek osatzen duten barreneko nukleoaren inguruan kiribiltzen da. Horixe inguruko enpresekin lotura ugari eta sendoak dituztelako da.  $\lambda=5$  konektibitate-lerroa eta goragoko kohesio maila altuko nukleo horretako 28 enpresetan 1370 soldatapeko biltzen dira, osagai nagusian biltzen diren soldatapeko guztien % 59a. Jarduera adarraren arabera aztertuz, kohesio maila horretan metalaren transformazioarekin arloan jarduten duten enpresak dira nagusi, batez ere “Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa (JESN-24)” adarra, non 445 soldatapeko biltzen dituzten sei enpresa dauden. “Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu (JESN-25)” adarreko zortzi enpresa daude, baina 165 soldatapeko soilik biltzen dituzte. 8.9. Irudian bi jarduera adar horietako eta metalaren transformazioarekin lotutako gainerako adarretako enpresen kokapena azaltzen zaizkigu *Lambda* mailaren arabera. Aipatzekoa da nola tamaina esanguratsuko lau enpresa dauden  $\lambda=3$  konektibitate-lerro edo baxuagoko mailetan: “Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa (JESN-24)” adarreko APOYOS METALICOS S.A. eta SAPA EXTRUSION NAVARRA S.L.; “Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu (JESN-25)” adarreko MECANIZADOS ALSASUA S.L.; eta “Ibilgailu motordunen, atoiaren eta erdiatoben fabrikazioa (JESN-29)” adarreko IBERICA DE SUSPENSIONES S.L. enpresa alegia. Lau enpresa horiek talde multinazionaleko enpresak dira: Gamesa, Norks Hydro eta Orkla (Norvegia); GH Cranes & Components; Sogefi (Italia) y NHK (Japonia) taldeetakoak, hurrenez hurren. Talde horien hornitzaile funtzioak betetzen dituzte eta taldeko logikara makurtuta daude. Kontuan hartuta enpresa horien tamainak ertain sendoak trakzio efektuak sortzeko ahalmena ematen diela, tokiko garapen eragileen interbentzio lerro bat izan daiteke tokiko hornitzaileen presentzia balio-kateetan handitzea eta modu horretan enpresa horien lurralde integrazio maila sendotzea. Bestalde, “Elikagaien industria (JESN-10)” adarrean ere integrazio maila ahula ikusten da, periferian kokatu ditugun bederatzi enpresa esanguratsuez gain, beste bi enpresa azaltzen direlako  $\lambda=3$  eta  $\lambda=2$  konektibitate-lerroko maila baxuekin: hurrenez hurren, VISCOFAN S.A. (65 soldatapekorekin) eta PANIFICADORA AMAYA S.A. (37 soldatapekorekin). Horrek indartu egiten du jarduera adar horretan sinergia, kolaborazioa, ondasun-zerbitzu-balio erantsi berriak, integrazioa edota kohesionatzea sustatzeko ekintza espezifikoak bideratzearen komenentzia.



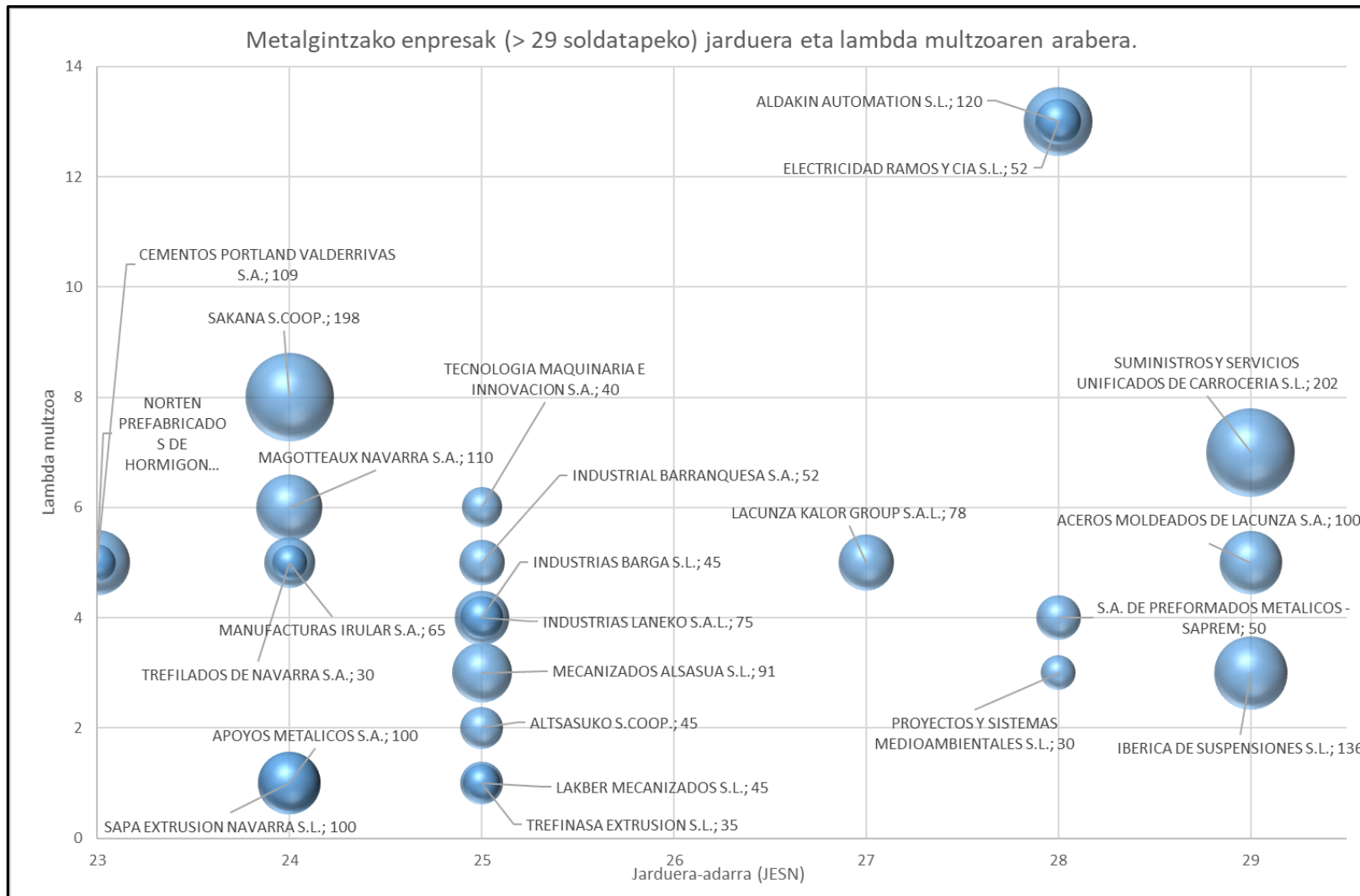
Irudia 8-8 *Lambda* set sarea (13-5). Lotura jarraituen matrizea



Iturria. Egileak moldatua. NetDraw.

8. Kapitulua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

Irudia 8-9 Metalgintzako enpresak (> 29 soldatapeko) jarduera eta *Lambda* multzoaren arabera.



Iturria. Norberak landua.



Sareko taldekatzeen azpiatal honekin amaitzera begira, exhaustibotasun eta eksklusibotasun baldintzak betetzen dituzten talde kohesiboak identifikatzeko analisi faktoriala erabiliko dugu. Kohesio-azpimultzoak bereziki kohesiboak diren sare bateko eskualde identifikagarriak dira (Borgatti, Everett, & Shirey, 1990). Kohesioa gauza askori dagokie. Kohesioaren oinarritzko kontzeptu bat dentsitatea da, jatorrizko sarearena baino dentsitate altuagoko azpimultzoetan zatikatzeko erabili daitekeena aurreago erakutsiko dugun bezala. Sare baten funtsa ekonomia bateko enpresen arteko lotura kooperatiboen arabera definitzen badugu, azpimultzo kohesiboak atzemateko algoritmoak sarean atunduriko antolakundeak, enpresa-taldeak, industria-barrutiak eta elkarri lotutako beste enpresa-korapilo batzuk aurkitzeko erabil daitezke. Enpresa bakar baten hornidura-sarearen barruan ere, sarean beste hornitzaile batzuekin baino gehiago lan egiten duten hornitzaile-azpimultzoen erakusle diren talde kohesiboak aurki daitezke (Borgatti & Li, 2009).

Metodologia faktoriala esplikatzeko modurik errazena egoera ideala imajinatzea da, non azpimultzo bakoitzeko partaide guztien artean lotura posible guztiak azaltzen diren eta azpimultzoko edozein kidek bestelako azpimultzoko beste edozein kiderekin inolako kontakturik ez duen. Hau da, *clique*-en ezaugarriak betetzen dituzten osagaiak (*components*). Kasu ideal horretan azpimultzo bakoitzeko dentsitatea bat edo % 100a litzateke eta azpimultzo ezberdinen arteko interrelazioen dentsitatea zero. Grafikoki adierazita 8.11. Taulako taldekaturiko albokotasun matrizean (*grouped adjacency matrix*) azaltzen diren blokeen arteko gurutzaketetan, diagonal nagusian kokatuta dauden blokeak 1 zenbakiz beteak behar lukete, eta diagonal nagusitik kanpo dauden bloke guztietan hutsik edo 0ak baino ez. Errealitatean ordea, egoera teoriko horiek ez dira ia gertatzen. Zatiketa ez hain zorrotzek onartuko lukete azpimultzoen arteko lotura batzuk egotea eta multzo barruko dentsitatea ez osoa izatea. Hori dela eta, azpi-sare barneko konexio erabatekoa eta azpi-sareen arteko deskonexio erabatekoaren ideia erabilgarria da kalkulatzeko sare bat zein neurrian dagoen talde edo fakzioz (*factions*) osatua.

Analisi faktorialak eskaintzen dituen algoritmo ezberdinen bidez sareko loturak biltzen dituen matrizearen errenkada eta zutabeak berrantolatu daitezke fakzio ezberdinak identifikatzeko, aipaturiko konexio eta deskonexio neurri hoberenak lortzearen baldintzaz. Horretarako erabiltzen duen teknika 'tabu' bilaketa da (Glover, 1989, 1990).

UCINET programaren bidez, 'tabu' bilaketa metodoan oinarrituz, modu iteratiboan egitura antzekoak batzean datzan zatiketak egin daitezke. Horretarako lehenik eta behin azpi-sare edo fakzio kopurua zenbatekoa ( $n$ ) izango den erabaki behar da. Horretarako lehen esplorazio-azterketa egin ohi da, fakzio kopuru kasu bakoitzerako dagoen doiketa maila ezagutzeko. Doiketa maila eta interpretazio gaitasunaren arabera fakzio kopurua hautatzen da, eta ondoren kopuru horrekin lortzen den emaitzaren sendotasuna ikertzen da hasierako hainbat aldagai aldatuz (iterazio kopurua, haserako ausazko zenbakia...) algoritmoa errepikatuz. Emaitza ezberdinen artean adostasun edo antzekotasun handiak badaude, datuak emaitzako fakzioen artean modu argi eta sendoan banatzen direla esan nahi du.

Sakanako merkataritza artikulazioaren kasuan hainbat esplorazio-saiakera egin dira, bi eta hamar azpi-multzoen aukerak aztertuz hiru algoritmo ezberdinen bidez: Hamming, Phi eta Q-

## 8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

Modularity<sup>96</sup>. Azkenean Hamming metodoaren bitartez zortzi fakzioko taldekatzea aukeratu dugu, doikuntza maila eta fakzioek erakusten duten barne dentsitateen irizpideak jarraiki. Emaitzaren sendotasuna ikusteko algoritmoaren hainbat errepikapen egin ditugu hasierako aldagai ezberdinak aldatuz eta ondorioztatzen den azpimultzoen zatiketa egonkorra dela nabarmendu da. Doikuntza mailari dagokionez lortutako zuzentasun proportzioa 0,888 da. Beste era batera adierazita 92x92 ordenako matrizean goian aipaturiko egoera idealarekin alderatuta 944 balio oker daude, 8464 balio posibleen % 11,2a hain zuzen. Gogoratu dezagun balio okerren kopurua, diagonaleko blokeetan hutsuneen eta diagonaletik kanpoko blokeetan bat baliodunen batura dela. Ondoko 8.4. Taulan ikus ditzakegu diagonalean dauden fakzioen dentsitateak aztertzen ari garen osagai nagusiko dentsitatea (0,0246) baino nabarmen altuagoa direla. Seigarren, zazpigarren eta bigarren fakzioek dute dentsitate altuena, 0,21, 0,19 eta 0,16 hurrenez hurren. Dentsitate apalena duten fakzioak laugarren eta bosgarrena dira, bakoitzarena 0,05 izanik; eta hala ere, osagai nagusikoarena bikoizten dute.

Taula 8-10 Fakzioen dentsitate taula.

	1	2	3	4	5	6	7	8
	----	----	----	----	----	----	----	----
1	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.01	0.00
2	0.02	0.16	0.00	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01
3	0.01	0.01	0.11	0.00	0.01	0.01	0.00	0.00
4	0.00	0.00	0.00	0.05	0.00	0.01	0.01	0.00
5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.05	0.01	0.00	0.00
6	0.03	0.03	0.01	0.04	0.05	0.21	0.04	0.06
7	0.02	0.03	0.02	0.01	0.00	0.02	0.19	0.03
8	0.00	0.01	0.01	0.01	0.02	0.01	0.02	0.10

Iturria. Egileak moldatua. UCINET.

Azpiko 8.11. Taulan fakzioen albokotasun matrizea (*grouped adjacency matrix*) azaltzen zaigu. Matrize horretan lerroetan enpresa saltzaileak eta zutabeetan enpresa erosleak azaltzen zaizkigu, eta bat balioak zein bi enpresen artean salerosketa dagoen adierazten digu. Enpresak lerroetan eta zutabeetan berrantolatuak izan dira diagonalean ahalik eta dentsitate altueneko blokeak edo fakzioak erakusteko. Salerosketa loturak multzokatuak izan dira eta horien kopuru handienak, fakzioen dentsitate taulak erakutsi bezala, seigarren eta zazpigarren fakzioetan biltzen dira. Kopuru txikienak barne biltzen dituzten fakzioak, ordea, laugarren eta bosgarrena dira, bakoitza bost lotura baino ez dituela biltzen. Bestalde, nabarmentzekoa da diagonaleko blokeetatik kanpo ematen diren lotura ugari ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L. enpresaren salmentei dagokiela.

<sup>96</sup> *Hamming* metodoak doikuntza neurri bezala akats kopurua zenbatzen du, hots, diagonaleko bloketan azaltzen diren zeroak eta gainonera blokeetan azaltzen diren batekoak. *Phi* metodoak kasuko datuen matrizearen eta matrize idealaren arteko korrelazioa erabiltzen du. *Q modularity* metodoak multzo bakoitzeko lerroen proportzioa ken proportzio ideal, gradu sekuentzia berdineko lerroak ausaz banatuko baliran, erabiltzen du.



Jarraian fakzio bakoitza osatzen duten enpresak zerrendatuko ditugu, beraien ezaugarri nagusiak adieraziz eta grafikoki erakutsiz fakzio bakoitzean gertatzen diren merkataritza-harremanak.

Seigarren fakzioan 13 enpresa biltzen dira. Dentsitatea 0,21 da. 8.12. Taulan enpresa horien izenak, jarduera kodea (4 eta 2 digituko Jarduera Ekonomikoko Sailkapen Nazionalaren arabera) eta deskripzioa, eta langile kopurua zerrendatzen dira. Fakzio honek SUMINISTROS Y SERVICIOS UNIFICADOS DE CARROCERIA S.L. eta AZKENGA SL enpresen erosketen eta ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L. eta SAKANALASER S.A. enpresen salmenten inguruan lortzen du kohesioa 8.10 Irudian antzeman daitekeen bezala. Enpresa handiena, langile kopuruaren aldetik, SUMINISTROS Y SERVICIOS UNIFICADOS DE CARROCERIA S.L. da, 202 langilerekin eta ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L. eta INDUSTRIAS BARGA S.L. jarraitzen diote, 52 eta 45 langilerekin hurrenez hurren.

Taula 8-12 Fakzio-6.aren enpresak eta ezaugarriak.

KOD	IZENA	JESN	JESN2	JESN2 Deskripzioa	Langile
11	AZKENGA SL	2399	23	Metalikoak ez diren beste produktu mineral batzuen fabrikazioa	17
91	SAKANALASER S.A.	2433	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	26
53	INDUSTRIAS BARGA S.L.	2511	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	45
93	SEGURIDAD Y FERRETERIA SEFER S.L.	2571	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	10
27	GUMAK MAQUINARIA S.L.	2573	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	8
29	CURVADOS ALZANIA S.L.L.	2512	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	7
66	TALLERES LANTEGUI S.L.	2562	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	6
86	PROYECTOS Y SISTEMAS MEDIOAMBIENTALES S.L.	2811	28	Beste inon sailkatu gabeko makineriaren eta ekipoen fabrikazioa	30
84	PERMANENT MAGNETS S.A.	2822	28	Beste inon sailkatu gabeko makineriaren eta ekipoen fabrikazioa	5
94	SUMINISTROS Y SERVICIOS UNIFICADOS DE CARROCERIA S.L.	2920	29	Ibilgailu motordunen, atoi en eta erdiatoien fabrikazioa	202
78	MI MAMIÑUN S.L.	2920	29	Ibilgailu motordunen, atoi en eta erdiatoien fabrikazioa	16
76	MECANIZADOS ETXEGAR S.L.	2932	29	Ibilgailu motordunen, atoi en eta erdiatoien fabrikazioa	6
34	ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L.	4752	28	Beste inon sailkatu gabeko makineriaren eta ekipoen fabrikazioa	52

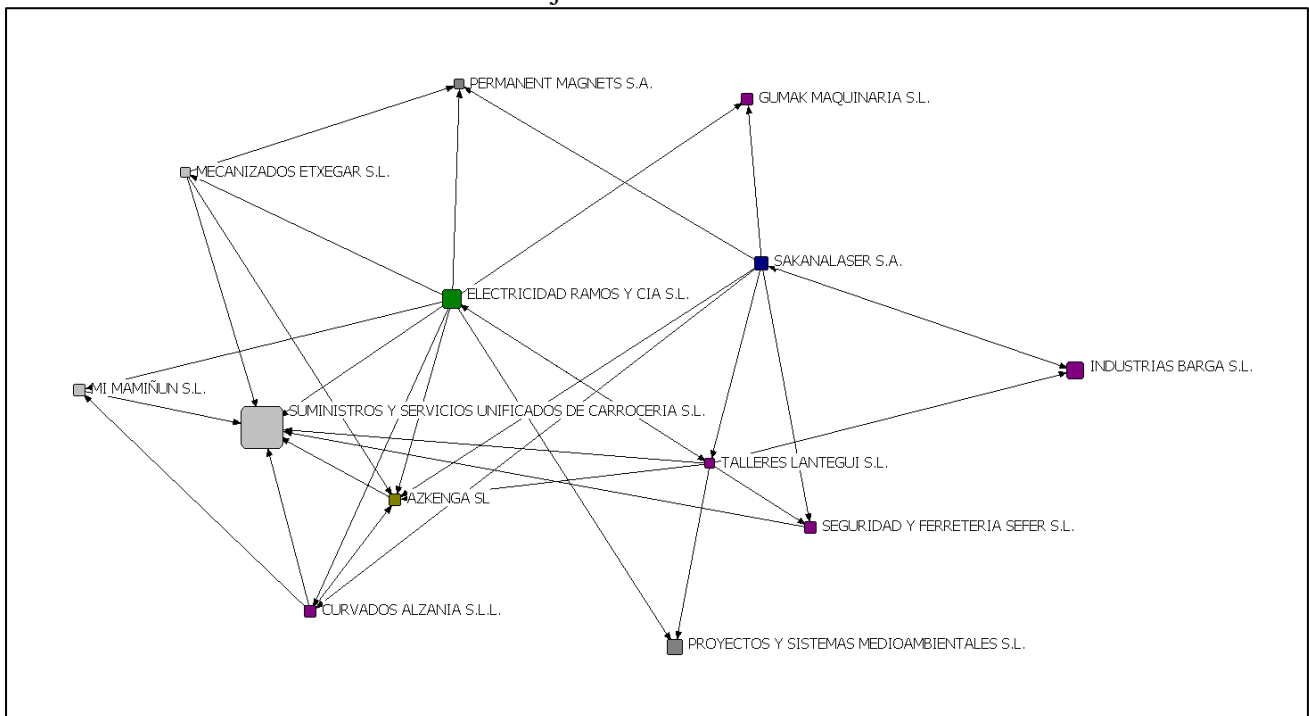
Iturria. Egileak moldatua. UCINET.

Jarduera ekonomikoei eta 8.10 Irudian azaltzen diren loturei erreparatzen badiegu, azpisarea bi jardueren inguruan antolatzen dela antzeman dezakegu: “Ibilgailu motordunen, atoi en eta erdiatoien fabrikazioa (JESN-29)” eta “Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu

## 8. Kapituluia. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

(JESN-25)”. Ez bakarrik enpresa gehienak bi jarduera horietan biltzen direlako (3 eta 5 hurrenez hurren), baita ere artikulazioaren norabidea adierazten duelako bigarrena lehenaren hornitzaile funtzioa betetzen duelako. JESN-25-eko hiru mikroenpresa (CURVADOS ALZANIA S.L.L., TALLERES LANTEGUI S.L. eta SEGURIDAD Y FERRETERIA SEFER S.L.) SUMINISTROS Y SERVICIOS UNIFICADOS DE CARROCERIA S.L. enpresako hornitzaileak dira, besteak beste. Hala ere, azpisektoreko bi enpresek ez dute patroiz hori jarraitzen: tamainan esanguratsua den INDUSTRIAS BARGA S.L. eta GUMAK MAQUINARIA S.L. Aipatzekoa ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L. (JESN-28) eta SAKANALASER S.A. (JESN-24), biak enpresa txikiak, 52 eta 26 soldatapekoekin, hornitzaile dibertsifikatuaren papera jokatzen dutela, jarduera ezberdineko enpresei saltzen dietelako; fakzioko 9 eta 7 enpresei hurrenez hurren. Azkenik, AZKENGA SL enpresak, (JESN-23) SUMINISTROS Y SERVICIOS UNIFICADOS DE CARROCERIA S.L. enpresako hornitzailea bada ere, artikulazio sendoa du fakzioan, bost enpresek hornitzen baitute.

Irudia 8-10 Fakzioa-6. Merkataritza lotura jarraituak.



Iturria. Egileak moldatua. NetDraw.

Zazpigarren fakzioan 12 enpresa biltzen dira. Dentsitatea 0,19 da. 8.13. Taulan enpresa horien izenak, jarduera kodea (4 eta 2 digituko Jarduera Ekonomikoko Sailkapen Nazionalaren arabera) eta deskripzioa, eta langile kopurua zerrendatzen dira. Fakzio honek GOILAK S.L., TRATAMIENTOS ALGOI S.L., MAGOTTEAUX NAVARRA S.A. eta BAIKOR WORLDWIDE S.L. enpresen erosketen eta ESEKI S.A.L. enpresaren salmenten inguruan lortzen du kohesioa, 8.11. Irudian antzeman daitekeen bezala. Enpresa handiena, langile kopuruaren aldetik, MAGOTTEAUX NAVARRA S.A. da, 110 langilerekin eta VISCOFAN S.A., BAIKOR WORLDWIDE S.L. eta GOILAK S.L. jarraitzen diote, 65, 25 eta 23 langilerekin hurrenez hurren.

**8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa**

Taula 8-13 Fakzio-7.aren enpresak eta ezaugarriak.

KOD	IZENA	JESN	JESN2	JESN2 Deskripzioa	Langile
109	VISCOFAN S.A.	1089	10	Elikagaien industria	65
71	MAGOTTEAUX NAVARRA S.A.	2452	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	110
12	BAIKOR WORLDWIDE S.L.	2410	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	25
101	TALLERES URDIAIN S.L.	2433	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	16
57	INOX NAPARRA S.A.	2452	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	14
105	GOILAK S.L.	2561	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	23
104	TRATAMIENTOS ALGOI S.L.	2561	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	17
96	TALLERES AUXILIARES ARANIA S.L.	2562	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	10
77	MECANIZADOS IRURZUN S.L.	2512	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	3
38	ESEKI S.A.L.	4321	43	Eraikuntza espezializatuko jarduerak	15
44	GERTU SAKANA SOCIEDAD COOPERATIVA	4752	47	Txikizkako merkataritza, ibilgailu motordunak eta motozikletak salbu	7
55	INGENIERIA IRADI S.L.	7112	71	Arkitektura eta ingeniartzako zerbitzu teknikoak; saiakerak eta azterketa teknikoak	12

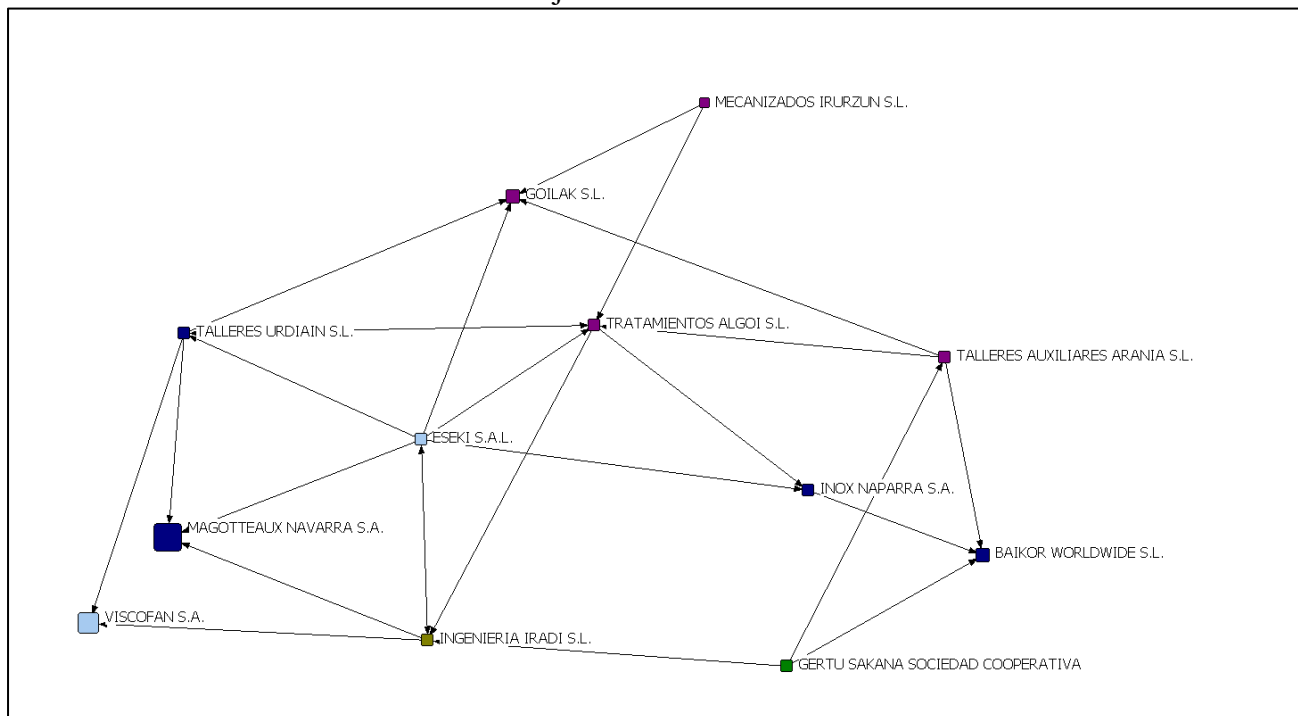
Iturria. Egileak moldatua. UCINET.

Jarduera ekonomikoei eta 8.11. Irudian azaltzen diren loturei erreparatzen badiegu, azpisarea bi jardueren inguruan antolatzen dela antzeman dezakegu: “Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa (JESN-24)” eta “Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu (JESN-25)”. Bi jarduera horietako bakoitzean lau enpresa biltzen dira. Bi jarduera horiek, ordea, posizio ezberdina dute fakzio honetan. JESN 24-ko enpresak eskatzaile edo erosle ia hutsak diren bitartean, MAGOTTEAUX NAVARRA S.A. eta BAIKOR WORLDWIDE S.L. batez ere, JESN 25-eko enpresak bitarteko posizioa dute: alde batetik, GOILAK S.L. eta TRATAMIENTOS ALGOI S.L. eskatzaileak dira batik bat, baina beste aldetik, MECANIZADOS IRURZUN S.L. eta TALLERES AUXILIARES ARANIA S.L. enpresek hornitzaile funtzioa betetzen dute. Bi jarduera horien arteko lotura TRATAMIENTOS ALGOI S.L. eta TALLERES AUXILIARES ARANIA S.L. enpresen bidez gertatzen da, JESN-24-ko enpresen hornitzaileak ere baitira. Azpimarratzekoa da “Arkitektura eta ingeniartzako zerbitzu teknikoak; saiakerak eta azterketa teknikoak (JESN-71)” jarduera duen INGENIERIA IRADI S.L.-k azpisektore ezberdinen artean betetzen duen bitartekaritza funtzioa. “Eraikuntza espezializatuko jarduerak (JESN-43)” jardueran besteak beste dihardun ESEKI S.A.L. enpresak ere hornitzaile dibertsifikatuaren rola jokatzen du fakzio honetan, fakzioko aipaturiko bi jarduera nagusienetako enpresen hornitzailea baita. Amaitzeko

## 8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

aipatu fakzio honetako bigarren enpresa handiena den VISCOFAN S.A. enpresak ez duela artikulazio sakona erakusten fakzioko jarduera nagusienekin.

Irudia 8-11 Fakzioa-7. Merkataritza lotura jarraituak.



Iturria. Egileak moldatua. NetDraw.

Bigarren fakzioan 12 enpresa biltzen dira. Dentsitatea 0,16 da. 8.14 Taulan enpresa horien izenak, jarduera kodea eta deskripzioa, eta langile kopurua zerrendatzen dira. Fakzio honek SAKANA S.COOP. eta S.A. DE PREFORMADOS METALICOS – SAPREM enpresen erosketen eta VITALOX INDUSTRIA S.L. eta EMBALAJES BRETON S.L. enpresen salmenten inguruan lortzen du kohesioa, 8.12 Irudian antzeman daitekeen bezala. Fakzio hori da langile kopuruaren aldetik indartsuena, 615 langile biltzen baititu, hau da, inkesta osok biltzen duen langile kopuruaren % 21,46a. Bi mikroenpresa besterik ez ditu, sei enpresa txiki, hiru ertain eta handi bat. Enpresa handiena, langile kopuruaren aldetik, SAKANA S.COOP. da, 198 langilerekin eta INDUSTRIAS LANEKO S.A.L. eta MANUFACTURAS IRULAR S.A. jarraitzen diote, 75 eta 65 langilerekin hurrenez hurren.

Fakzio honen bitartez inkestaren hutsune edo akats bat antzeman daiteke. Zazpigarren fakzioan azaltzen den GOILAK S.L. enpresa SAKANA S.COOP. enpresarekin dituen merkataritza-harremanak ez daude modu egokian jasota, bi enpresa horiek LAKBER MECANIZADOS S.L. enpresarekin batera SAKANA GROUP osatzen baitute. Hutsune hori kontuan hartuta eta bi enpresa horien arteko salerosketa lotura barneratuko bagenu ez du esan nahi Fakzioen arteko zatiketa ezberdina izango zenik derrigorrez, GOILAK S.L. enpresak lotura ugari aurkeztu dituelako zazpigarren fakzioan azaltzen diren enpresa ugarirekin.

**8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa**

Taula 8-14 Fakzio-2.aren enpresak eta ezaugarriak.

KOD	IZENA	JESN	JESN2	JESN2 Deskripzioa	Langile
35	EMBALAJES BRETON S.L.	1624	16	Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otargintza eta espartzugintza	6
41	EXTRU S.A.	2223	22	Kautxu produktuen eta plastikoen fabrikazioa	39
90	SAKANA S.COOP.	2451	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	198
72	MANUFACTURAS IRULAR S.A.	2442	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	65
106	TREFILADOS DE NAVARRA S.A.	2410	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	30
54	INDUSTRIAS LANEKO S.A.L.	2593	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	75
52	INDUSTRIAL BARRANQUESA S.A.	2599	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	52
64	LAKBER MECANIZADOS S.L.	2562	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	45
107	TREFINASA EXTRUSION S.L.	2561	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	35
89	S.A. DE PREFORMADOS METALICOS - SAPREM	2849	28	Beste inon sailkatu gabeko makineriaren eta ekipoen fabrikazioa	50
79	MONTAJES ELECTRICOS ERENTXUN S.L.	4321	43	Eraikuntza espezializatuko jarduerak	13
110	VITALOX INDUSTRIA S.L.	4671	46	Handizkako merkataritza eta merkataritzako bitartekariak, ibilgailu motordunen eta motozikletena salbu	7

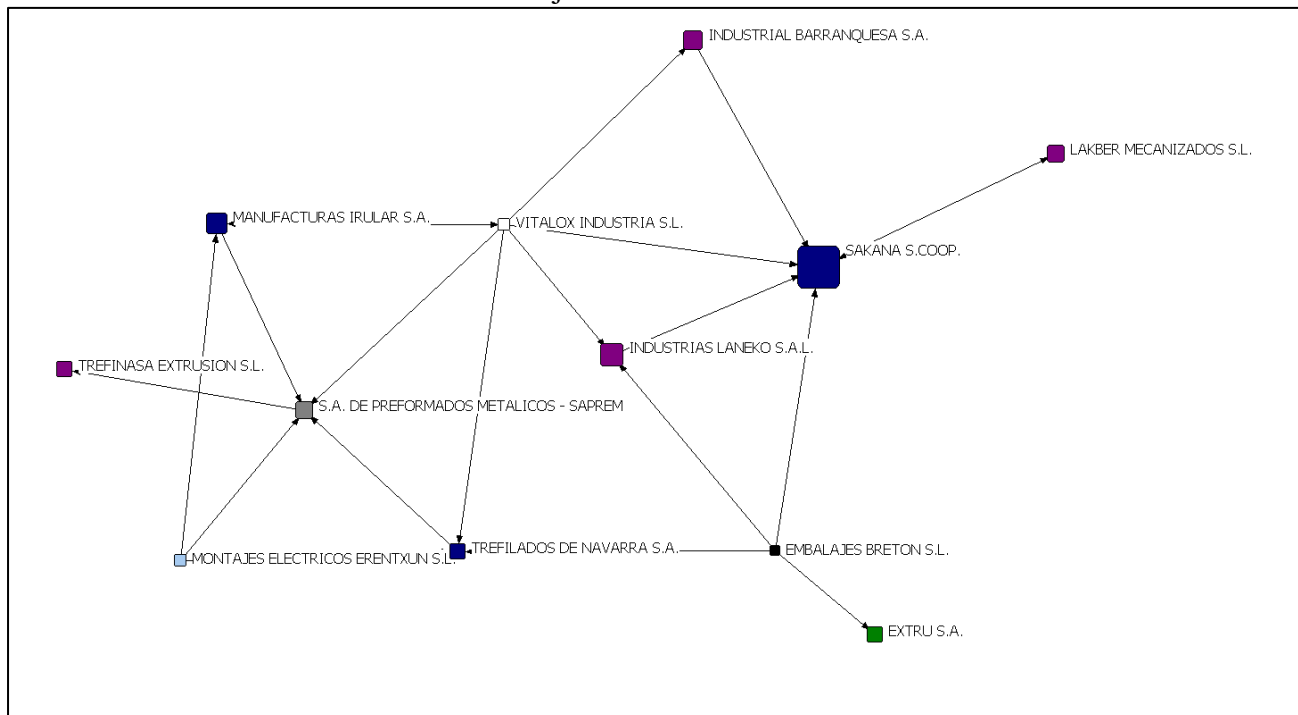
Iturria. Egileak moldatua. UCINET.

Jarduera ekonomikoei eta 8.12 Irudiann azaltzen diren loturei erreparatzen badiegu, azpi-sarea bi jardueren inguruan antolatzen dela antzeman dezakegu: “Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa (JESN-24)” eta “Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu (JESN-25)”. Zentzu honetan, zazpigarren fakzioarekin antzekotasun handia erakusten du. Bi jarduera horietan hiru eta lau enpresa biltzen dira, hurrenez hurren. Bi jarduera horien posizioari dagokionez, JESN 24-ko enpresak eskatzaile edo erosle ia hutsak dira, zazpigarren fakzioan bezala, eta JESN 25-eko enpresak balio kateetako bitarteko posizioa dute. Hala ere, fakzio hori bi enpresen erakarpen indarren inguruan biltzen da, aipaturiko SAKANA S.COOP. eta S.A. DE PREFORMADOS METALICOS – SAPREM enpresak hain zuzen. Bigarren hori “Beste inon sailkatu gabeko makineriaren eta ekipoen fabrikazioa (JESN-28) jardueran dihardu. Bestalde, VITALOX INDUSTRIA S.L enpresa gas tekniko eta soldadura materialen hornitzaile gisa lotura dibertsifikatuak ditu JESN-24, JESN-25 eta JESN-28 jardueretako enpresekin.



## 8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

Irudia 8-12 Fakzioa-2. Merkataritza lotura jarraituak.



Iturria. Egileak moldatua. NetDraw.

Hirugarren fakzioan 11 enpresa biltzen dira. Dentsitatea 0,11 da. 8.15 Taulan enpresa horien izenak, jarduera kodea eta deskripzioa, eta langile kopurua zerrendatzen dira. Fakzio honek NORTEN PREFABRICADOS DE HORMIGON S.L. eta JAMSAR S.L. enpresen erosketen inguruan lortzen du kohesioa, 8.13. Irudian antzeman daitekeen bezala. Aipatzekoa da INDUSTRIAL DE ARMADURAS OMNIA S.L. enpresak zubi funtzioa betetzen duela aipaturiko bi enpresek artikulatzen duten azpi-sareen artean. Enpresa handiena, langile kopuruaren aldetik, CEMENTOS PORTLAND VALDERRIVAS S.A. da, 109 langilerekin eta NORTEN PREFABRICADOS DE HORMIGON S.L. eta LAZARO ECHEVERRIA,S.A. jarraitzen diote, 35 eta 28 langilerekin hurrenez hurren.

Jarduera ekonomikoei eta 8.13. Irudian azaltzen diren loturei erreparatzen badiegu, eraikuntzari loturiko jardueren inguruan antolatzen dela antzeman dezakegu: alde batetik, porlanarekin erlazonaturiko jarduerak, hala nola, “Erauzteko beste industria batzuk (JESN-08)” eta “Metalikoak ez diren beste produktu mineral batzuen fabrikazioa (JESN-23)”; eta beste aldetik, azken produktuaren eraikuntzarekin loturiko jarduerak, hala nola, “Eraikinen eraikuntza (JESN-41)”, “Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otarregintza eta espartzugintza (JESN-16)” eta “Arkitektura eta ingeniartzako zerbitzu teknikoak; saiakerak eta azterketa teknikoak (JESN-71)”. Metalgintzarekin loturiko “Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu (JESN-25)” jarduerako hiru enpresak porlanarekin erlazonaturiko jardueren hornitzaile gisa azaltzen dira.

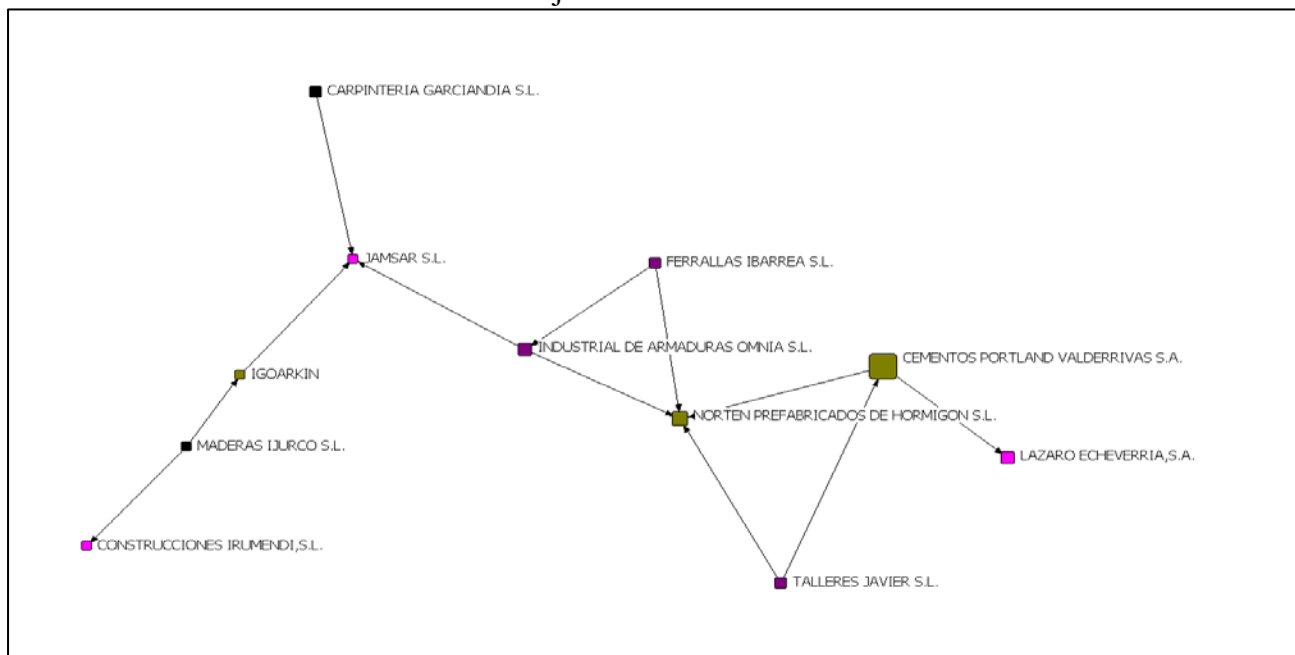
**8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa**

Taula 8-15 Fakzio-3.aren enpresak eta ezaugarriak.

KOD	IZENA	JESN	JESN2	JESN2 Deskripzioa	Langile
113	LAZARO ECHEVERRIA,S.A.	0811	08	Erauzteko beste industria batzuk	28
20	CARPINTERIA GARCIAINDIA S.L.	1622	16	Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otargintza eta espartzugintza	8
69	MADERAS IJURCO S.L.	1621	16	Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otargintza eta espartzugintza	2
23	CEMENTOS PORTLAND VALDERRIVAS S.A.	2351	23	Metalikoak ez diren beste produktu mineral batzuen fabrikazioa	109
81	NORTEN PREFABRICADOS DE HORMIGON S.L.	2361	23	Metalikoak ez diren beste produktu mineral batzuen fabrikazioa	35
51	INDUSTRIAL DE ARMADURAS OMNIA S.L.	2511	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	25
98	TALLERES JAVIER S.L.	2562	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	10
42	FERRALLAS IBARREA S.L.	2511	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	9
58	JAMSAR S.L.	4121	41	Eraikinen eraikuntza	5
116	CONSTRUCCIONES IRUMENDI,S.L.	4121	41	Eraikinen eraikuntza	5
49	IGOARKIN	7111	71	Arkitektura eta ingeniartzako zerbitzu teknikoak; saiakerak eta azterketa teknikoak	2

Iturria. Egileak moldatua. UCINET.

Irudia 8-13 Fakzioa-3. Merkataritza lotura jarraituak.



Iturria. Egileak moldatua. NetDraw.

## 8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

Zortzigarren fakzioan 11 enpresa biltzen dira. Dentsitatea 0,10 da. 8.16 Taulan enpresa horien izenak, jarduera kodea eta deskripzioa, eta langile kopurua zerrendatzen dira. Fakzio honek ALDAKIN AUTOMATION S.L eta TECNOLOGIA MAQUINARIA E INNOVACION S.A. enpresen inguruan lortzen du kohesioa, 8.14. Irudian antzeman daitekeen bezala. Enpresa handiena, langile kopuruaren aldetik, IBERICA DE SUSPENSIONES S.L. da, 136 langilerekin eta ALDAKIN AUTOMATION S.L., ALTSASUKO S.COOP. eta TECNOLOGIA MAQUINARIA E INNOVACION S.A. jarraitzen diote, 120, 45 eta 40 langilerekin hurrenez hurren. Bigarren fakzioaren ondoren sarearen handiena da. Orotara 452 langile biltzen ditu fakzio honek, inkestako kopuru osoaren % 15,77a.

Taula 8-16 Fakzio-8.aren enpresak eta ezaugarriak.

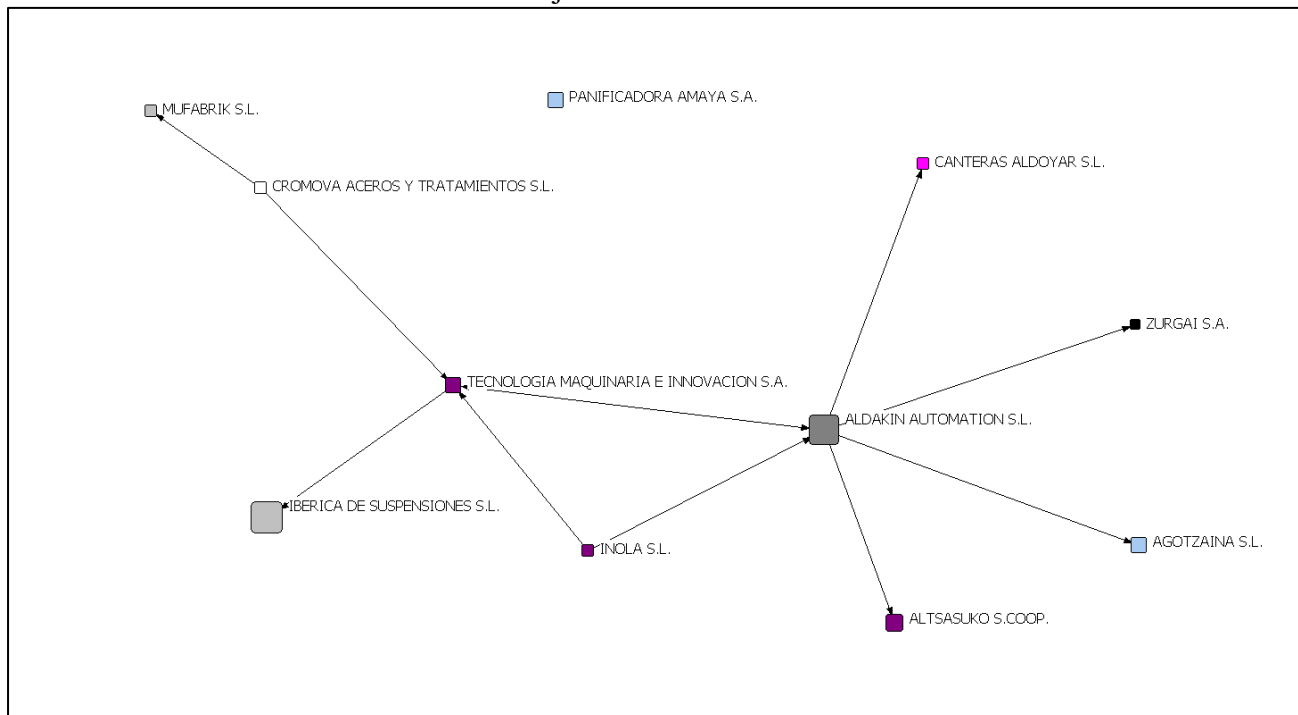
KOD	IZENA	JESN	JESN2	JESN2 Deskripzioa	Langile
19	CANTERAS ALDOYAR S.L.	0811	08	Erauzteko beste industria batzuk	7
83	PANIFICADORA AMAYA S.A.	1071	10	Elikagaien industria	37
15	AGOTZAINA S.L.	1089	10	Elikagaien industria	35
111	ZURGAI S.A.	1610	16	Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otargintza eta espartzugintza	4
3	ALTSASUKO S.COOP.	2561	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	45
103	TECNOLOGIA MAQUINARIA E INNOVACION S.A.	2562	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	40
56	INOLA S.L.	2550	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	7
46	ALDAKIN AUTOMATION S.L.	2849	28	Beste inon sailkatu gabeko makineriaren eta ekipoen fabrikazioa	120
48	IBERICA DE SUSPENSIONES S.L.	2932	29	Ibilgailu motordunen, atoi en eta erdiatoien fabrikazioa	136
80	MUFABRIK S.L.	2932	29	Ibilgailu motordunen, atoi en eta erdiatoien fabrikazioa	13
28	CROMOVA ACEROS Y TRATAMIENTOS S.L.	4672	46	Handizkako merkataritza eta merkataritzako bitartekariak, ibilgailu motordunen eta motozikletena salbu	8

Iturria. Egileak moldatua. UCINET.

Jarduera ekonomikoei eta 8.14. Irudian azaltzen diren loturei erreparatzen badiegu, nahiz fakzioa dibertsifikazio handikoa izan, aipatzekoa da “Ibilgailu motordunen, atoi en eta erdiatoien fabrikazioa (JESN-29)” jarduera azaltzen zaigula bi enpresen bidez, pisu esanguratsua duen IBERICA DE SUSPENSIONES S.L. enpresa eta MUFABRIK S.L. enpresak alegia. Bestalde, fakzio honetan berrikuntza prozesuetan eta robotikan urratsak eman dituen ALDAKIN AUTOMATION S.L. enpresa azaltzen da eta jarduera adar dibertsifikatuei zerbitzuz hornitzen diela antzeman daiteke. Horien artean hiru enpresa biltzen dituen “Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu (JESN-25)” jarduera.

## 8. Kapitulu. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

Irudia 8-14 Fakzioa-8. Merkataritza lotura jarraituak.



Iturria. Egileak moldatua. NetDraw.

Lehen fakzioan 11 enpresa biltzen dira. Dentsitatea 0,07 da. 8.17. Taulan enpresa horien izenak, jarduera kodea eta deskripzioa, eta langile kopurua zerrendatzen dira. Fakzio honetan ez dago enpresarik posizio nuklear argirik duenik, konektaturik ez dauden bi azpimultzotan banatzen baita. 8.15. Irudian antzeman daitekeen bezala, artikulazio handiena erakusten duen enpresa GALVANIZADOS LACUNZA S.A.L. da, beste hiru enpresen hornitzailea baita. Enpresa handiena, langile kopuruaren aldetik, SAPA EXTRUSION NAVARRA S.L da, 100 langilerekin eta GALVANIZADOS LACUNZA S.A.L. eta KALPE CALDERERIA PESADA S.L. jarraitzen diote, 24 eta 21 langilerekin hurrenez hurren.

Jarduera ekonomikoei eta 8.15. Irudian azaltzen diren loturei erreparatzen badiegu, nahiz fakzioa dibertsifikazio handikoa izan, aipatzekoa da alde batetik, lau enpresa azaltzen direla “Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu (JESN-25)” jardueran; eta bestetik, polimeroen transformazioa egiten duten jarduerak azaltzen direla: “Industria kimikoa (JESN-20)” eta “Kautxu produktuen eta plastikoen fabrikazioa (JESN-22)” hain zuzen. Fakzioa banatzen den bi zatien ezaugarriei dagokienez, batean eraikuntzari loturiko jarduera eta harremanak daude, eta bestean, metalaren transformazioarekin loturikoak.

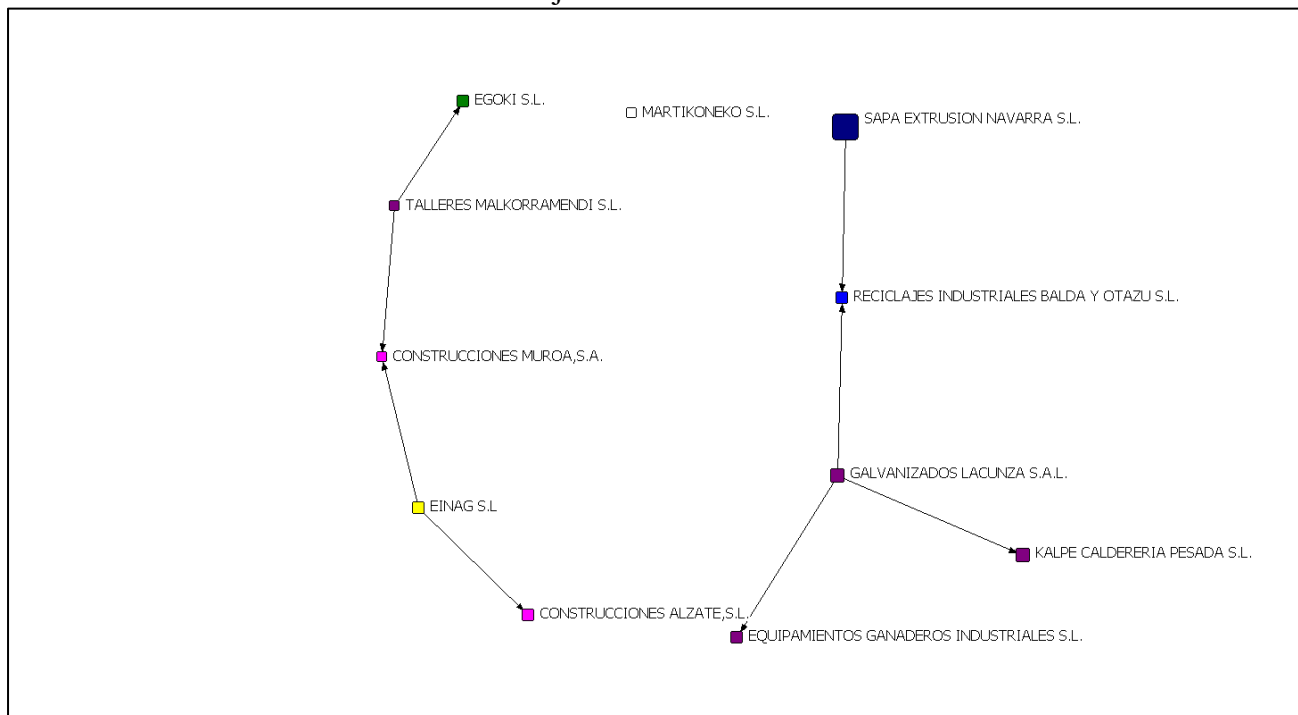
## 8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

Taula 8-17 Fakzio-1.aren enpresak eta ezaugarriak.

KOD	IZENA	JESN	JESN2	JESN2 Deskripzioa	Langile
73	MARTIKONEKO S.L.	2060	20	Industria kimikoa	6
108	EGOKI S.L.	2221	22	Kautxu produktuen eta plastikoen fabrikazioa	17
92	SAPA EXTRUSION NAVARRA S.L.	2442	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	100
43	GALVANIZADOS LACUNZA S.A.L.	2561	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	24
60	KALPE CALDERERIA PESADA S.L.	2529	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	21
30	EQUIPAMIENTOS GANADEROS INDUSTRIALES S.L.	2599	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	11
99	TALLERES MALKORRAMENDI S.L.	2512	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	1
32	EINAG S.L.	3312	33	Makineria eta ekipoen konponketa eta instalazioa	8
13	RECICLAJES INDUSTRIALES BALDA Y OTAZU S.L.	3831	38	Hondakinak bildu, tratatu eta deuseztatu; balorizazioa	7
115	CONSTRUCCIONES ALZATE,S.L.	4121	41	Eraikinen eraikuntza	9
117	CONSTRUCCIONES MUROA,S.A.	4121	41	Eraikinen eraikuntza	4

Iturria. Egileak moldatua. UCINET.

Irudia 8-15 Fakzioa-1. Merkataritza lotura jarraituak.



Iturria. Egileak moldatua. NetDraw.

## 8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

Laugarren fakzioan 11 enpresa biltzen dira. Dentsitatea 0,05 da. 8.18 Taulan enpresa horien izenak, jarduera kodea eta deskripzioa, eta langile kopurua zerrendatzen dira. Fakzio honetan bost enpresa isolatuak daude, gainerako beste enprekin inolako loturarik erakusten ez dutela. 8.16. Irudian antzeman daitekeen bezala, saretuak dauden sei enpresak ACEROS MOLDEADOS DE LACUNZA S.A. enpresaren inguruan artikulatzen dira horniketa norabidean. Enpresa handienak, langile kopuruaren aldetik, APOYOS METALICOS S.A. eta ACEROS MOLDEADOS DE LACUNZA S.A. dira, bakoitza 100 langilerekin eta MECANIZADOS ALSASUA S.L., ARALAR REBABADOS Y SOLDADURAS S.COOP. eta MADERAS NAVARRO S.A. jarraitzen diote, 91,28 eta 24 langilerekin hurrenez hurren. Orotara 395 langile biltzen du fakzio honek, inkestako guztien % 13,78a. Modu horretan osagai nagusiaren hirugarren fakzio handiena da, bigarren eta zortzigarren fakzioen ondoren.

Taula 8-18 Fakzio-4.aren enpresak eta ezaugarriak.

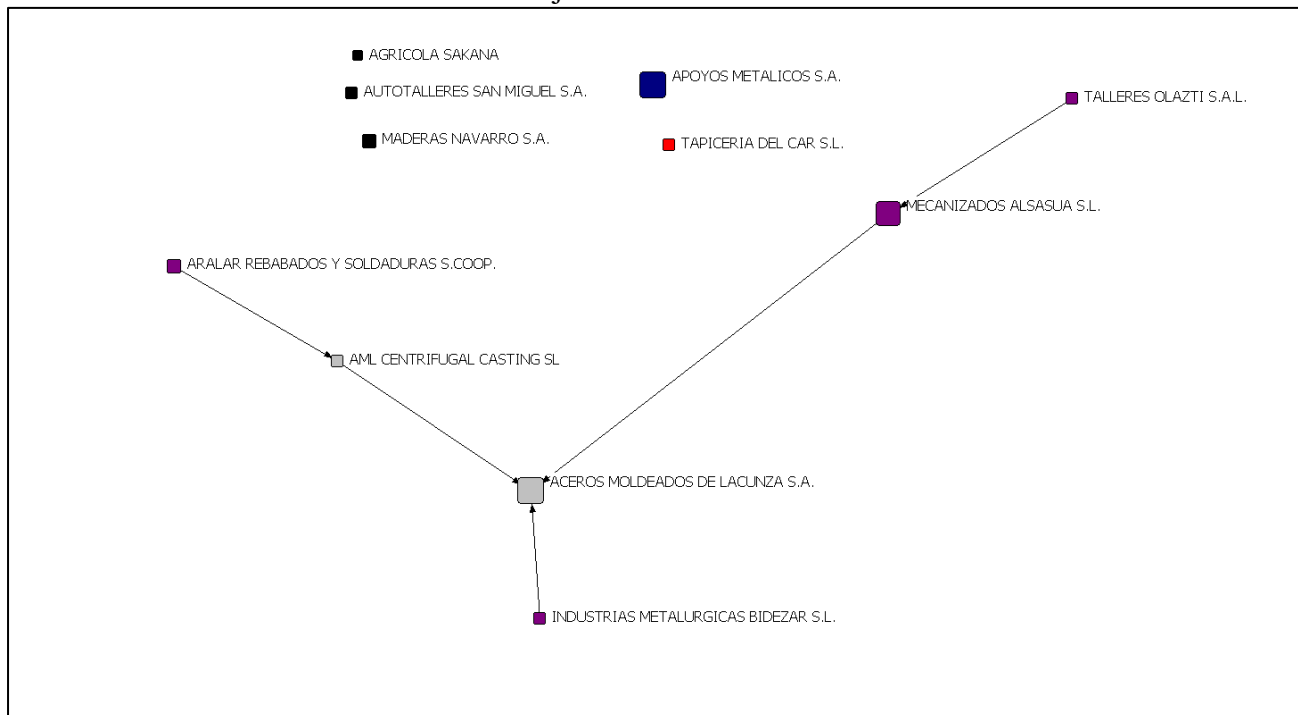
KOD	IZENA	JESN	JESN2	JESN2 Deskripzioa	Langile
70	MADERAS NAVARRO S.A.	1621	16	Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otargintza eta espartzugintza	24
6	APOYOS METALICOS S.A.	2433	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	100
75	MECANIZADOS ALSASUA S.L.	2562	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	91
88	ARALAR REBABADOS Y SOLDADURAS S.COOP.	2562	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	28
16	INDUSTRIAS METALURGICAS BIDEZAR S.L.	2562	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	7
100	TALLERES OLAZTI S.A.L.	2521	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	7
1	ACEROS MOLDEADOS DE LACUNZA S.A.	2932	29	Ibilgailu motordunen, atoiaren eta erdiatoien fabrikazioa	100
5	AML CENTRIFUGAL CASTING SL	2932	29	Ibilgailu motordunen, atoiaren eta erdiatoien fabrikazioa	16
102	TAPICERIA DEL CAR S.L.	3109	31	Altzarien fabrikazioa	9
9	AUTOTALLERES SAN MIGUEL S.A.	4520	45	Ibilgailu motordunen eta motozikleten salmenta eta konponketa	11
2	AGRICOLA SAKANA	4519	45	Ibilgailu motordunen eta motozikleten salmenta eta konponketa	2

Iturria. Egileak moldatua. UCINET.

Jarduera ekonomikoari eta 8.16. Irudian azaltzen diren loturei erreparatzen badiegu, azpimarratzekoa da “Ibilgailu motordunen, atoiaren eta erdiatoien fabrikazioa (JESN-29)” eta “Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu (JESN-25)” jardueratan biltzen direla isolaturik ez dauden enpresak. ACEROS MOLDEADOS DE LACUNZA S.A. enpresaren inguruan eratzen den hornitzaileen sarea erakusten digu irudiak. Isolatuen artean atentzioa ematen du APOYOS METALICOS S.A. enpresa handiak horren merkataritza harreman gutxi izatea Sakana bailarako enpresen artean, are metalgintzaren arloan diharduela ikusita.

## 8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

Irudia 8-16 Fakzioa-4. Merkataritza lotura jarraituak.



Iturria. Egileak moldatua. NetDraw.

Amaitzeko bosgarren fakzioan 11 enpresa biltzen dira. Dentsitatea 0,05 da. 8.19. Taulan enpresa horien izenak, jardura kodea eta deskripzioa, eta langile kopurua zerrendatzen dira. 8.17. Irudian antzeman daitekeen bezala, fakzio honetan lau enpresa isolatuak daude, eta gainerako beste enpresak bi azpimultzotan biltzen dira. Zer edo zer nabarmentzekotan LACUNZA KALOR GROUP S.A.L eta MANCOMUNIDAD DE LA COMARCA DE SAKANA erakundeek eragiten duten trakzio efektua litzateke, horiei hornitze inguruan antolatzen baitira gainerako enpresak bi azpimultzoetan. Enpresa handiena, langile kopuruaren aldetik, LACUNZA KALOR GROUP S.A.L. da 78 langilerekin eta GESBRICK S.L., JATORMAN S.L. eta MANCOMUNIDAD DE LA COMARCA DE SAKANA jarraitzen diote, 28, 25 eta 25 langilerekin hurrenez hurren.

Jardura ekonomikoetara 8.17. Irudian azaltzen diren loturei erreparatzen badiegu, azpimarratzekoa da dibertsifikazio handiena erakusten duen fakzioa dela, hamar jardura ezberdin azaltzen direlako. Errepikatzen den jardura bakarra “Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu (JESN-25)” da, baina bi enpresa horiek isolatuak daude.

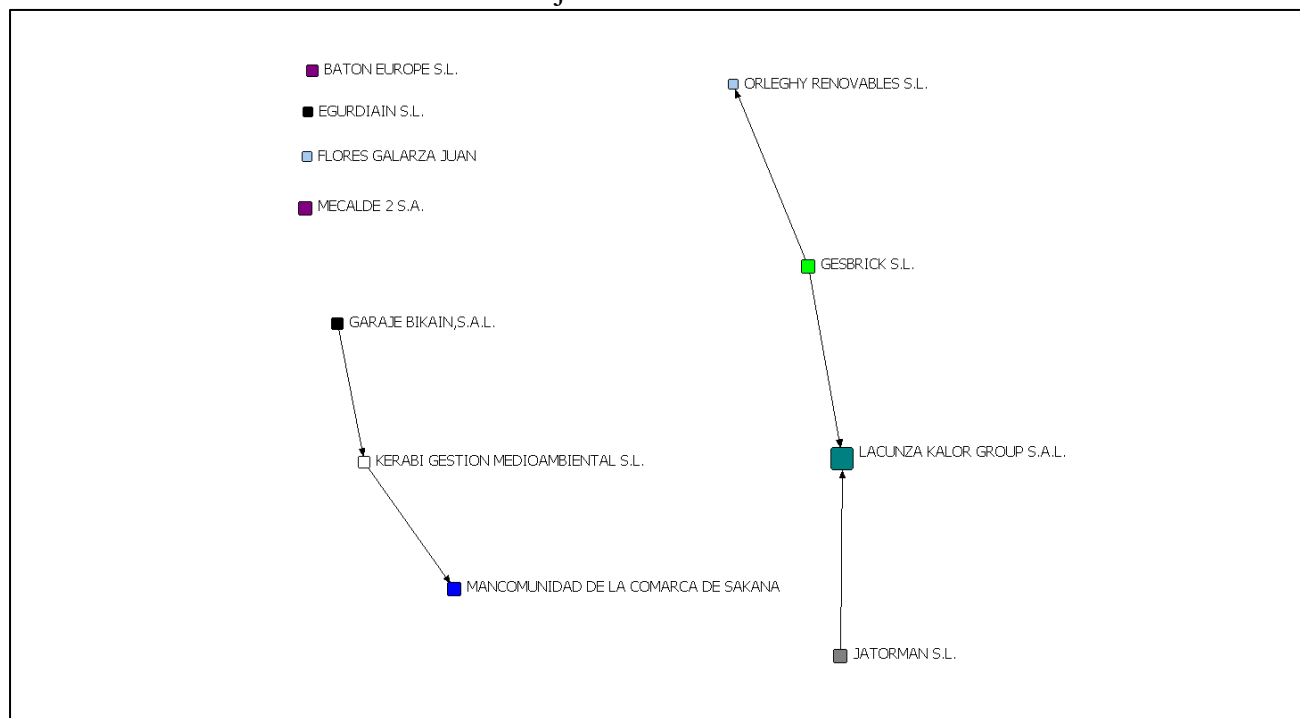
## 8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

Taula 8-19 Fakzio-5.aren enpresak eta ezaugarriak.

KOD	IZENA	JESN	JESN2	JESN2 Deskripzioa	Langile
37	FLORES GALARZA JUAN	1013	10	Elikagaien industria	4
31	EGURDIAIN S.L.	1610	16	Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otargintza eta espartzugintza	2
62	KERABI GESTION MEDIOAMBIENTAL S.L.	2059	20	Industria kimikoa	10
74	MECALDE 2 S.A.	2561	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	22
14	BATON EUROPE S.L.	2572	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	9
63	LACUNZA KALOR GROUP S.A.L.	2751	27	Material eta ekipo elektriko fabrikazioa	78
59	JATORMAN S.L.	2899	28	Beste inon sailkatu gabeko makineriaren eta ekipoen fabrikazioa	25
45	GESBRICK S.L.	3299	32	Manufakturako beste industria batzuk	28
119	MANCOMUNIDAD DE LA COMARCA DE SAKANA	3811	38	Hondakinak bildu, tratatu eta deuseztatu; balorizazioa	25
82	ORLEGHY RENOVABLES S.L.	4322	43	Eraikuntza espezializatuko jarduerak	3
122	GARAJE BIKAIN,S.A.L.	4520	45	Ibilgailu motordunen eta motozikleten salmenta eta konponketa	11

Iturria. Egileak moldatua. UCINET.

Irudia 8-17 Fakzioa-5. Merkataritza lotura jarraituak.



Iturria. Egileak moldatua. NetDraw.



### 8.3.3. Sare osoaren zentralizazio eta enpresen zentralitate-maila ezberdinak

Sakanako ehun industrialaren merkataritza-artikulazioaren ezaugarrien azterketarekin amaitzeko, azpiatal honetan sare osoaren zentralizazio maila eta enpresa bakunen zentralitate posizioa izango dugu ikerketa gai. Sarearen zentralizazioak sare batek bere aktore garrantzitsuenaren inguruan duen antolamendu-maila adierazten du (Freeman, 1978). Sare baten hierarkizazio-mailaren neurri bat da, hau da, sareko loturen kontzentrazio-maila, sareko kideen artean uniformeki banatuta dagoen ala aktore gutxi batzuetan kontzentratzen den erakusten digu. Beraz, neurri horrek adierazten du eragina duten eragile batek edo gehiagok menderatzen duten sarea. Gure helburua da kontzeptuak hornidura-sareetan aplikatzea, jakitun izanda oraindik ez dela ikuspegi sistematikorik garatu sarearen zentraltasun-neurriak integartzeko zuzeneko eta zeharkako hornitzaileak ebaluatzerako orduan (Shao et al., 2018).

Sare baten harreman-dinamikari sareko kideen zentraltasunak eragiten dio. Eragile nagusiak dira informazio-fluxuak kudeatu eta sareko gainerako kideei eragin diezaieketenak (Wasserman & Faust, 1994), baita hornikuntza-kateen funtsezko alderdiak zehaztu ditzaketanak. Eragin-ahalmena, neurri batean, eragileak sarean duen egitura-kokalekuari lotzen zaio: kokapenaren arabera, aktoreak zailtasun gehiago edo gutxiago izango ditu informazioa eta beste baliabide estrategiko batzuk eskuratzeko, eta, beraz, sareko gainerako kideen gainean eragiteko gai izango da. Brass-en (1984) iritziz, litekeena da sare batean zentralki kokatuta dauden aktoreek informazio baliotsua kontrolatzea.

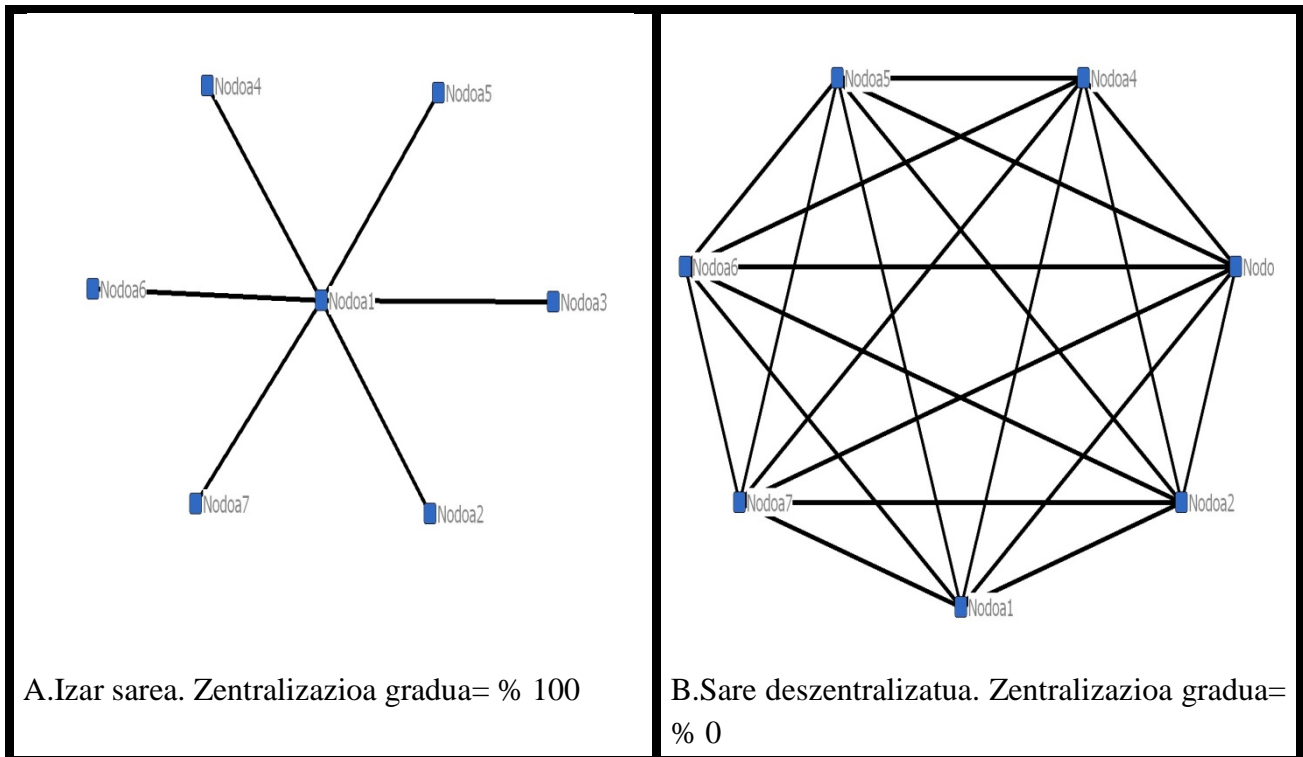
Esan bezala, zentralizazioaren propietateak eragin, botere edo fluxu mota ezberdinak aktore gutxi batzuen gain zein neurritan kontzentratzen diren aztertu nahi du. Sare egituretan aktore batek leku zentrala duela esan daiteke baldin eta ahalik eta aktore gehienekin konektatua badago, zuzenki edota zeharka ere, edota gainerako aktoreek berarengandik igaro behar badute beste batzuekin konektatu ahal izateko. Zentralizazio maila hobeto adieraztearren, 8.18. Irudiko grafikoak erabiliko ditugu. Bertan muturreko bi egoerak ikus daitezke: ezkerreko irudian zentroko nodoak bakarrik ditu lotura zuzenak gainerako nodoekin eta azken horiek beste nodo zentrala ez den beste edozeinekin lotzeko derrigorrez nodo zentraletik igaro behar dute. Kasu horretan, zentralizazio maila altuena ematen da, % 100a alegia. Eskuineko grafikoan, ordea, nodo guztiak guztiekin daude konektatuak eta denek lotura kopuru berdina erakusten dute. Kasu horretan zentralizazio gradua % 0 da.

Bai sarearen, bai nodoen zentralitate maila neurtzeko metodo ezberdinak daude. Nagusiki erabiltzen diren hirurak aplikatuko ditugu gure ikerketan. Lehenik, nodoen gradu-zentralitatea eta sarearen zentralizazio indizea (*degree centrality*), non nodo bakoitzak zuzenean dituen harreman kopurua neurtzen duten, eta nodo bat lokalki zentrala den edo ez esango digun bere inguruko nodoekin dituen loturen kopuruaren arabera. Bigarrenik, nodo bakoitzaren gertutasun zentralitatea eta sarearen zentralizazio indizea (*closeness*) daude, non lotura zuzenak eta zeharkakoak kontuan hartzen diren, eta nodo bat globalki zentrala den edo ez adierazteko erabiliko den. Azkenik, nodoaren bitartekotza zentralitatea eta sarearen zentralizazio indizea (*betwenness*) daude, non nodo bakoitzak besten arteko bideen artean zein neurrian parte hartzen duen kalkulatzeko duen, eta bitartekotzari loturiko eragin ahalmena islatu nahi du. Nodo bakoitzaren hiru zentralitate horiek termino absolutuetan edo

## 8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

erlatiboetan adierazi daiteke. Zentralitate erlatiboak konexio edo aukera posible guztiekiko gertatzen direnen proportzioa adierazten du.

Irudia 8-18 Zentralizazio gradua.



Iturria: Egileak moldatua.

Hala ere, ohartu beharra dago banakako zentralitate-neurri bakar bat ere ez dela nahikoa hornitzaile baten kritikotasun orokorra islatzeko (Shao et al., 2018). Azpial bakoitzean indikatzaile bakoitzaren esanahi metodologikoan, kalkulatzeko formularen eta merkataritza-sareen esparruan hartzen duen esanahi ekonomikoan sakonduko dugu.

### 8.3.3.1. Sare osoaren eta enpresen gradu-zentralizazio maila

Zentralizazio indizeek sare osoaren zentralizazio maila adierazteko erabiltzen dira, sarea zein neurrian puntu gutxi batzuen inguruan kontzentratzen den ikusteko alegia. Kasu horietan zentralizazio maximoko erreferentziak hartzen dira, izar formako sare zentralizatua kasu, eta egoera horrekiko zenbat gerturatzen den. Bestalde, gradu-zentralitateak aktore baten konexio-maila neurtzen du, eta, beraz, baita sareko integrazio- edo isolamendu-maila ere. Hornidura-sarearen testuinguruan, graduaren zentraltasunak enpresa batek hornidura-kateko bazkideengan duen eragina islatzen du (Borgatti & Li, 2009).

Indize horiek kalkulatzeko erabiltzen den metodorik hedatuena Freeman-ek (1978) proposaturikoa da, alegia,

$$C_x = \frac{\sum_{i=1}^n [C_x(p^*) - C_x(p_i)]}{\max \sum_{i=1}^n [C_x(p^*) - C_x(p_i)]}$$

non  $C_x(p_i)$  i-nodoaren X motako zentralitatea neurtzen duen, eta sarean dagoen zentralitate maximoarekiko ( $C_x(p^*)$ ) diferentziak batu egiten diren, ondoren nodo kopuru berdineko erreferentziazko sare zentralitate batean gertatzen diren diferentzien arteko baturarekiko ratio kalkulatu den<sup>97</sup>.

Loturak norabidetuak direnean, irteerako zentralizazio maila eta sarrerako zentralizazio mailak neurtzen dira, nodoek jasotzen edo bidaltzen dituzten loturen arabera. Gure kasuan, irteerako zentralizazio mailak saltzailearen ikuspegitik begiratzen du. Ondorioz, irteerako zentralizazio maila altua bada hornitzaile edo saltzaile gutxi batzuek salmenta fluxuak kontzentratzen dituztela esan nahi du. Salmenta fluxu ezberdinen (partaideen arabera ezberdin) kopuruak neurtuta, ez fluxu horien dirubolumena. Bestetik, sarrerako zentralizazio maila eroslearen ikuspegitik begiratzen da, eta hortaz, erosketa fluxuak erosle gutxiengan kontzentratzen diren edo ez neurtzen du.

Eraiki ditugun hiru matrizeetan zentralizazio graduak kalkulatu ditugu. Ondoko 8.20. Taulan jasotzen diren datuei erreparatuta ikus dezakegu nola irteera zentralizazioa sarrerakoa baino dezente altuagoa dela: % 48 vs % 6 harreman matrizean eta % 33 vs % 6 harreman jarraituen matrizean. Datu horrek adierazten du badagoela saltzaile bat edo gutxi batzuek horniketa fluxuen unitateak kontzentratzen dituen. Nodo isolatuaren kanporatzeak ez du errealitate hori aldatzen, azken funtsean bi eszenarioetan irteera gradu maximoa 61 baita. Aurrerago nodoen zentralitate maila zehaztuko dugunean, agerian geratuko da ELECTRICIDAD RAMOS, S.L. enpresak 61 enpresa ezberdinei hornitzen diela. Kasu atipiko horren eragina kenduta, irteera eta sarrera zentralizazio graduak berdintzera jotzen dute Harreman sendoen matrizean ikus daitekeen bezala: % 15 vs % 11, nodo isolatuak kanporatu eta gero. Horrek esan nahi du aipaturiko saltzaile horrek noizbehinkako eta bolumen ahuleko horniketa ahulak bideratzen dituela. Azken matrizean ikus daiteke irteera lotura sendo gehien dituen enpresak 9 enpresei saltzen diela, eta erosketa fluxu gehien duen enpresak 7 hornitzaile dituela.

Batez besteko loturen dispersioari erreparatuta, irteerako loturena nabarmen handiagoa da: 6,194 vs 1,976 lehen matrizean nodo isolatuak kendu eta gero. Horixe ere, ELECTRICIDAD RAMOS, S.L. enpresaren eraginez gertatzen da. Lotura sendoak soilik biltzen dituen matrizean irteera eta sarrera loturen dispersioak berdintzera eta murriztera jotzen dute: 1,785 vs 1,415, nodo isolaturik gabe.

---

<sup>97</sup> Ikus: <http://durlandconsulting.com/uploads/PDF/SNA%20Historical%20Documnets/Freeman78.pdf>

**8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa**

Taula 8-20 Sare osoaren zentralizazioa graduaren arabera

Indizeak	Harreman-matrizea	Harreman jarraituen matrizea	Harreman sendoen matrizea
Nodo guztiak. Nodo kopurua	123	123	123
Irteera-zentralizazioa ( <i>Outdegree Centralization</i> ) (%)	48,468	33,298	7,008
Sarrera-zentralizazioa ( <i>Indegree Centralization</i> ) (%)	6,322	6,027	5,355
Batazbesteko lotura kopurua	2,350	1,707	0,520
Irteera loturen desbideratze estandarra	5,956	4,312	1,321
Sarrera loturen desbideratze estandarra	2,024	1,842	1,107
<hr/>			
Nodo isolatarik gabe. Nodo kopurua	112	99	54
Irteera-zentralizazioa ( <i>Outdegree Centralization</i> ) (%)	53,104	41,108	15,023
Sarrera-zentralizazioa ( <i>Indegree Centralization</i> ) (%)	6,745	7,091	11,178
Batazbesteko lotura kopurua	2,580	2,121	1,185
Irteera loturen desbideratze estandarra	6,194	4,715	1,785
Sarrera loturen desbideratze estandarra	1,976	1,827	1,415
<hr/>			
Irteera gradu maximoa	61	42	9
Sarrera gradu maximoa	10	9	7
Irteera edo sarrera gradu minimoa	0	0	0

Iturria. Egileak moldatua. UCINET.

Laburbilduz, Sakanako enpresa industrialen arteko salerosketa artikulazioak deszentralizazio maila altua erakusten du. Argiago erosleen ikuspuntutik begiratuta, hiru matrizeetan zentralizazio gradua % 6,745 eta 11,178 bitartean mugitzen baita (nodo isolatuak barneratuz gero gradua baxuagoa litzateke). Saltzaileen ikuspuntutik, lotura guztiak biltzen dituen lehen matritzetik aipaturiko enpresa efektua kenduta, salmenta fluxu gehien kontzentratzen dituen enpresak 14 erosle edukiko lituzke, eta irteerako zentralizazio gradua % 11,717ra jaitsiko litzateke, nodo isolatuak kenduta ere. Lotura sendoei soilik erreparatuta, aipatu kasu atipikoa barneratuta ere, argi geratzen saltzaileen ikuspuntutik begiratuta irteera zentralizazio gradua oso baxua dela, % 15,023 hain zuzen ere.

Sare baten egitura-ezaugarriek eta sareko kideen zentraltasun-mailak osatzen dituzte sare bateko zati interesdunen arteko erlazio-ereduak, eta, beraz, sare horren arrazionaltasun nagusia. Rullani-ren (1989) ustez, arrazionaltasun nagusia honela sailka daiteke: (i) arrazionaltasun subjektiboa, sareko kideen arteko harremanak kontrolatzeko gai den eragile pribatu edo publiko batek sarea menderatzen duenean; gizarte-sareen analisiari dagokionez, dentsitate txiki bati, zentralizazio-maila handi bati eta aktore zentral bati lotzen zaio hori; (ii) arrazionaltasun sistemikoa, sarea

kontrolatzeko gai den eragile nagusirik ez dagoenean, eta, beraz, erabaki-ahalmena zati interesatu batzuen artean banatuta dagoenean; hau da, dentsitate handiko eta zentralizazio-maila txikiko sarea; eta (iii) arrazionaltasun ebolutiboa, baldin eta sarearen borondate kolektiboa denborarekin sortzen bada alde interesdunen arteko interakzio ebolutiboko prozesu baten bidez; hori dentsitate moderatuaren eta zentralizazioaren erdiko mailaren baliokidea litzateke.

Arrazionaltasun subjektiboak erabakiak hartzeko prozesuen azkartasuna berma dezake, baina, aldi berean, baliteke tokiko sare produktiboan diharduten alderdi interesdunen beharrak ez asetzea. Arrazionaltasun sistemikoak parte-hartze handia bermatzen du gobernantza-prozesuetan, baina, aldi berean, moteldu egin ditzake erabakiak hartzeko prozesuak eta gizarte-, teknologia- eta merkatu-aldaketetara egokitzea. Azkenik, arrazionaltasun ebolutiboak sareko kideen arteko ikaskuntza sustatzen du eta gobernu-eredu berriak garatzen laguntzen du. Arrazionaltasun-eredu horrek, ordea, hierarkiak sortzen ditu aktore-sare baten barruan, eta horrek ez du bermatzen eredu sistemikoak sareko kide guztientzat duen parte-hartze maila bera (Pino et al., 2014).

Sakanako ehun industrialean zein arrazionaltasun nagusitzen den hausnartzerakoan argi dago subjektiboa baztertu daitekeela, ez baitago enpresa zentral bat sareko harremanak hein handi batean kontrolatuko dituenen. Arazoa sortzen da beste bi arrazionaltasunen artean hautatzerakoan, izaera berdineko erreferentzi baliagarriak ez baitaude tokiko lurralde bateko eskalan, indikatzaile horiek alderatzea ahalbideratuko luketenak. Hala ere, baten alde egin beharko balitz arrazionaltasun sistemikoa hautatuko genuke bi arrazoiengatik. Alde batetik, sarearen dentsitatea aztertu dugunean 8.3.1. azpiatalean ikusi dugu nodo isolaturik gabeko 99 enpresa biltzen duen sarean dentsitatea % 2,2 dela eta autogintzako hiru enpresa espezifikoen hornitzaile-saretako dentsitateengandik (% 3,7-4,6 bitartekoak) oso urrun ez dagoela, are gutxiago hornitzaile-sare espezifikoek kohesio maila altua erakutsi dezaketela kontuan hartzen badugu. Gainera, 8.3.2.2. azpiatalean sareko taldekatzeak lortzeko metodologia faktoriala aplikatu dugunean, hiru fakzioetan dentsitate oso altuak antzeman ditugu, % 21, 19 eta 16-koak alegia, eta gainerako beste bost fakzioetan % 5-tik gorakoak. Horrek eramaten gaitu baieztatzen dugu dentsitate maila ertaina edo altua dela. Beste aldetik, harreman jarraituei dagokienez, baita nodo isolatuak alboratuta, sarrera-zentralizazio maila, erosketen bitartez gainerakoengan eragiteko ahalmena islatzen duena, baxua da, % 7-koa alegia, % 100 zentralizazio maila altuenetik oso urrunekoa. Metrika horiek erabilita ondorioztatzen dugu arrazionaltasun sistemikora gehiago gerturatzen dela Sakanako industria-sarearen erlazio-eredua.

Sare egozentrikoaren azterketan murgilduko gara oraingoan. Aipatu bezala nodo bakoitzaren zentralitate maila aztertuko dugu, eta era horretan sarean nodo zentralak zeintzuk diren aztertuko dugu. Atal honetan gradu zentralitatea aztertzen ari garenez, irizpide horri erreparatuko diogu, irteera eta sarrera-zentralitatea ezberdinduz. Laburtzarren Harreman Jarraituen Matrizean oinarrituz kalkulaturako indizeak besterik ez dugu erakutsiko. 8.21. Taulan nodo zentralak zerrendatzen dira irteera eta sarrera graduaren arabera. Gainera, azterketa honen helburua iraunkortasuna duten sare egituratuen ezaugarriak aztertzea denez, egokiagoa da Harreman Jarraituen Matrizeari erreparatzea. Hala ere, ñabardura bat barneratu dugu, gerta baitaiteke lotura jarraitu ugari izatea baina gehienak lotura ahulak izatea. Hori dela eta, lotura jarraitu kopuru berdina dutenen artean lotura sendo gehien dituztenak hautatu ditugu. Emaitza edo ondorio sendoagoak lortu nahi ditugunean, edota argitasun arrazoiengatik, Harreman Sendoen Matrizea erabiliko dugu. Irizpide berdina erabiliko dugu hemendik aurrera, nodoen zentralitatea gertutasun eta bitartekotza arabera aztertuko dugunean.

## 8. Kapitulumua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamizazio buruzko azterketa

Bi aldagai mota erabiltzen dira sailkatzeko: alde batetik, nodoaren gradu edo lotura zuzen kopurua (*Outdeg* eta *Indeg*) eta beste aldetik, gradu normalizatua (*nOutdeg* eta *nIndeg*) lotura zuzen posible guztiekiko maiztasun erlatibo bezala (Nieminen, 1974). Harreman Jarraituen Matrizaren gaineko 8.21. Taulari erreparatuta, 5 gradua edo lotura zuzena edo gehiago dituzten nodoak azaltzen dira. Taularen beheko aldean gradu gutxiago dituzten enpresa kopurua azaltzen da informazio osagarri gisa.

Taula 8-21 Enpresen zentralitatea graduaren arabera. Harreman jarraituen matrizea.

IRTEERA GRADUAREN ARABERAKO SAILKAPENA				SARRERA GRADUAREN ARABERAKO SAILKAPENA			
KOD.	ENPRESA	Outdeg	nOutdeg	KOD.	ENPRESA	Indeg	nIndeg
34	ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA	42	0,344	90	SAKANA S.COOP.	9	0,074
91	SAKANALASER S.A.	11	0,090	94	SUMINISTROS Y SERVICIOS U	9	0,074
46	ALDAKIN AUTOMATION S.L.	10	0,082	71	MAGOTTEAUX NAVARRA S.A.	6	0,049
38	ESEKI S.A.L.	9	0,074	46	ALDAKIN AUTOMATION S.L.	5	0,041
101	TALLERES URDIAIN S.L.	9	0,074	55	INGENIERIA IRADI S.L.	5	0,041
110	VITALOX INDUSTRIA S.L.	9	0,074	104	TRATAMIENTOS ALGOI S.L.	5	0,041
35	EMBALAJES BRETON S.L.	8	0,066	103	TECNOLOGIA MAQUINARIA E I	5	0,041
66	TALLERES LANTEGUI S.L.	7	0,057	11	AZKENGA SL	5	0,041
44	GERTU SAKANA SOCIEDAD COO	6	0,049	1	ACEROS MOLDEADOS DE LACUN	5	0,041
55	INGENIERIA IRADI S.L.	5	0,041	63	LACUNZA KALOR GROUP S.A.L	5	0,041
98	TALLERES JAVIER S.L.	5	0,041	81	NORTEN PREFABRICADOS DE H	5	0,041
104	TRATAMIENTOS ALGOI S.L.	5	0,041	105	GOILAK S.L.	5	0,041
	4 loturako enpresa kopurua	4			4 loturako enpresa kopurua	6	
	3 loturako enpresa kopurua	7			3 loturako enpresa kopurua	17	
	2 loturako enpresa kopurua	10			2 loturako enpresa kopurua	19	
	1 loturako enpresa kopurua	27			1 loturako enpresa kopurua	28	
	0 loturako enpresa kopurua	63			0 loturako enpresa kopurua	41	

Iturria. Egileak moldatua. UCINET.

Lortutako emaitzen azalpenean gehiegi ez luzatzeagatik, irteera eta sarrera-graduaren araberako enpresa zentralenak nortzuk diren aipatuko ditugu. Irteera graduaren arabera, jadanik aipatu bezala, enpresa zentralena edo enpresa gehien hornitzen duena ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA da, 42 salmenta loturekin, horietarik 8 sendo, posibleen % 34,4a. Ondoren SAKANALASER S.A. (11 lotura, 3 sendo % 9), ALDAKIN AUTOMATION S.L. (10 lotura, 3 sendo, % 8,2), ESEKI S.A.L. (9 lotura, 5 sendo, % 7,4) eta VITALOX INDUSTRIA S.L. (9 lotura, 9 sendo, % 7,4) jarraitzen diote.

## **8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa**

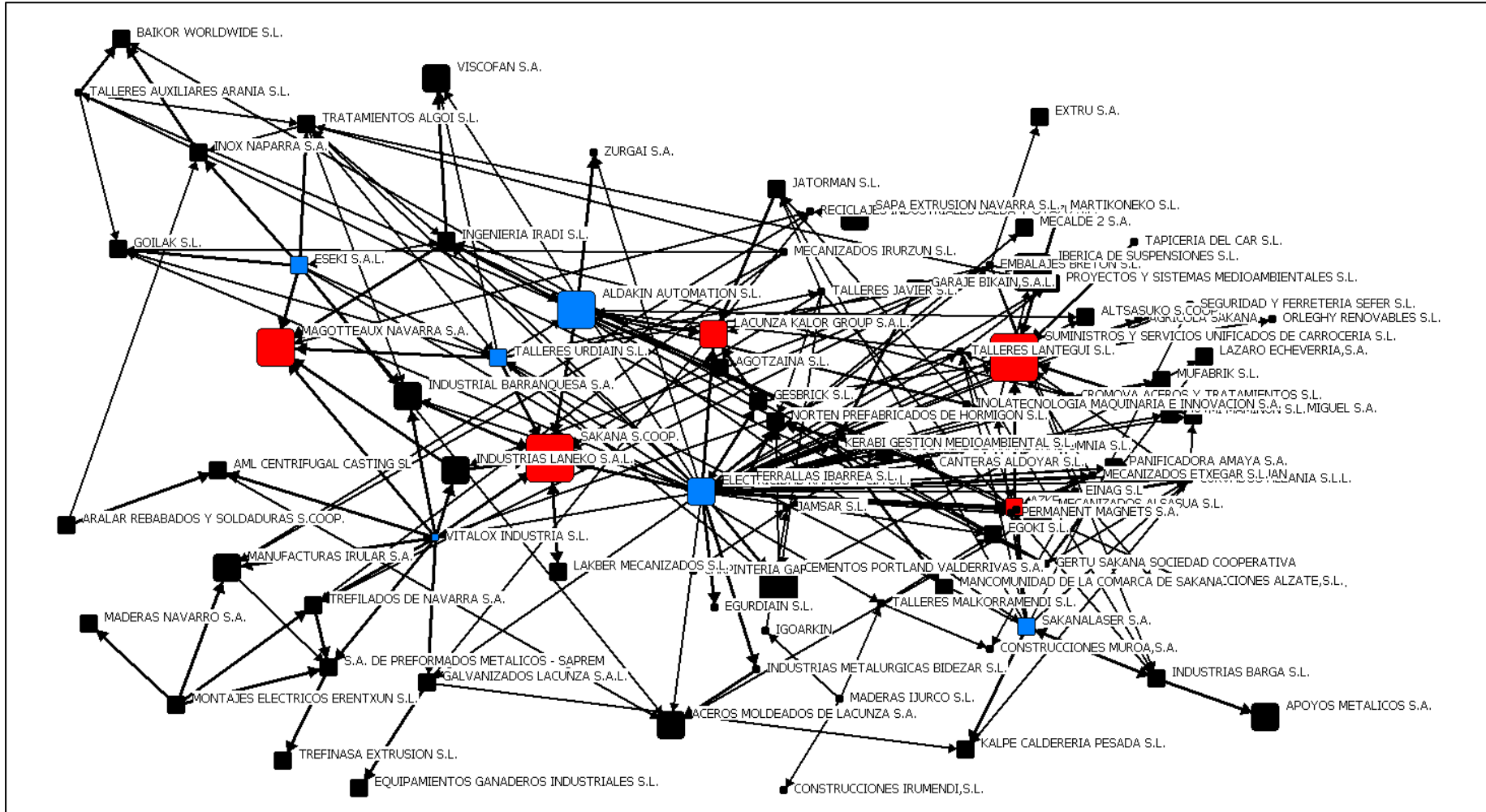
---

Sarrera graduaren arabera, enpresa zentralenak edota enpresa traktoreak SAKANA S.COOP. (9 erosketa lotura, horietarik 7 sendo posibleen %7,4a), SUMINISTROS Y SERVICIOS UNIFICADOS DE CARROCERIA S.L. (9 lotura, 5 sendo % 7,4), MAGOTTEAUX NAVARRA S.A. (6 lotura, 5 sendo % 4,9), LACUNZA KALOR GROUP S.A.L (5 lotura, 4 sendo, % 4,1) eta AZKENGA SL (5 lotura, 3 sendo, % 4,1) dira.

Ondorengo 8.19. Irudian eta 8.20. Irudian irteera graduaren arabera enpresa zentralenak kolore urdinaz identifikatu dira eta sarrera graduaren araberako enpresa zentralenak kolore gorriz. Nodo edo enpresa bakoitza adierazten duen karratuaren tamaina langile kopuruari egokitu zaio. 8.19. Irudia harreman jarraituen matrizean oinarrituta dago, hau da, lotura jarraituen bitartez salerosketa harremanak dituzten enpresa konektatuen osagai nagusia islatzen da. Adierazpen grafikoa argiagoa egiteko, 8.20 Irudian soilik harreman sendoen matrizean harreman jarraitu eta sendoen bidez zuzenki interkonektaturik dauden enpresek osatzen duten osagai nagusia azaltzen da, baina enpresa horien artean dauden salerosketa sendoei salerosketa jarraitu bolumen apalekoak ere gehitu zaizkie.

8. Kapitua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

Irudia 8-19 Nodo zentralak graduaren arabera. Harreman jarraituen matrizea. Lotura jarraituak.

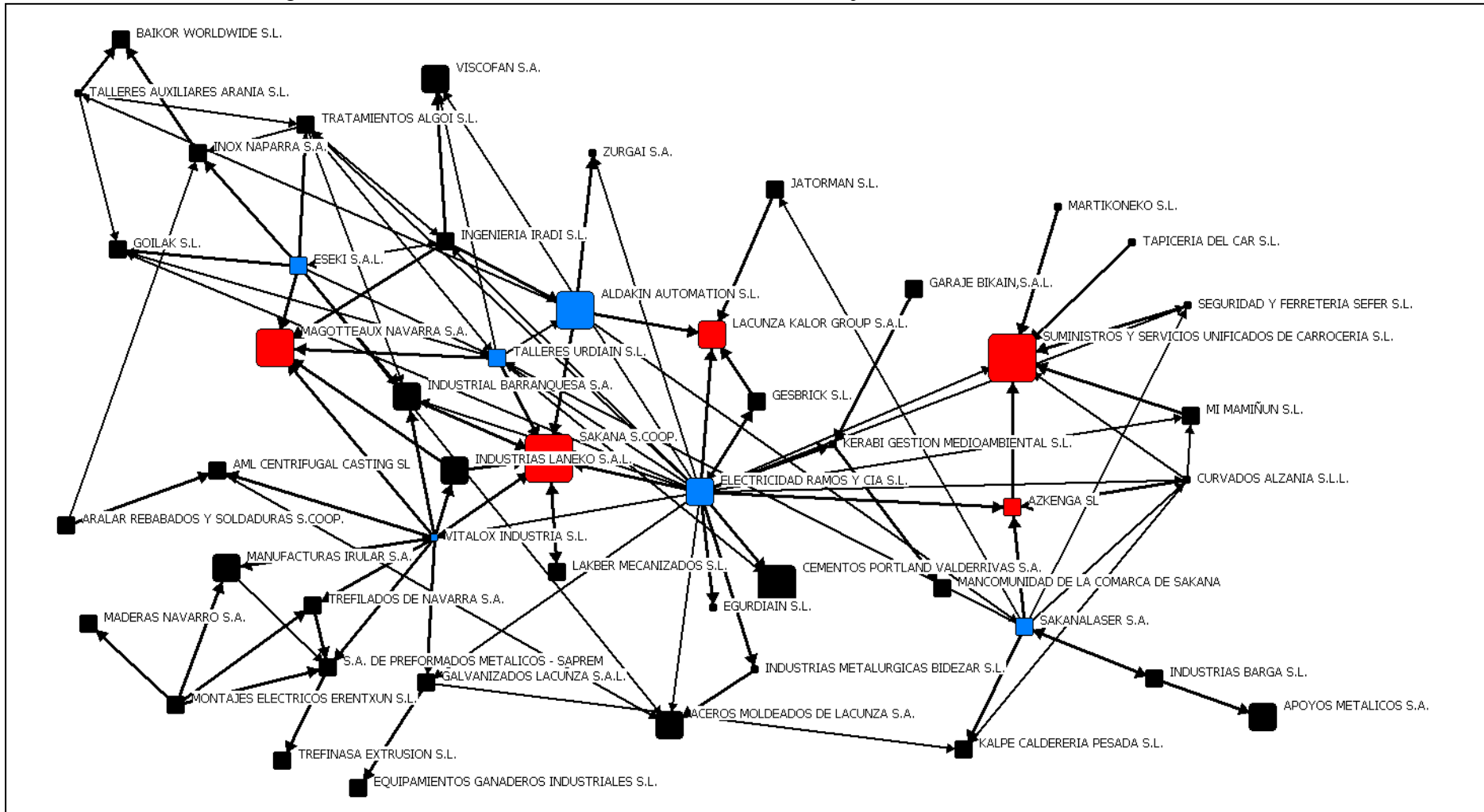


Iturria: Egileak moldatua. NetDraw.



8. Kapitulu. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

Irudia 8-20 Nodo zentralak graduaren arabera. Harreman sendoen matrizea. Lotura jarraituak.



Iturria: Egileak moldatua. NetDraw.

### **8.3.3.2. Sare osoaren eta enpresen gertutasun-zentralizazio maila**

Gradu-zentralitateko neurgailuek lotura zuzenak soilik hartzen dituzte kontuan. Aldiz, gertutasunaren arabera zentralitate neurgailuek lotura zuzenak eta zeharkakoak barneratzen dituzte, aktore bakoitzak gainerakoekin lotzeko erabili behar diren distantzia geodesikoak erabiliz. Distantzi geodesikoa estuki edo zeharka konektaturik dauden bi nodoen artean dagoen lotura kopuru minimoa da, eta hortaz zeharkako loturak erabiltzen dira harreman zuzena ez duten aktoreen artean.

Gertutasunaren ikuspegiak botere edota prestigio zentralizazioaren neurketan gehitzen duen ekarpena ulertzearen bi kasuen arteko alderaketa egin dezakegu: alde batetik, demagun A nodo batek beste aktore ugariarekin lotura zuzenak dituela baina azken horiek aldiz ez dutela beste inorekin gehiago harremanik, eta aldiz B nodo batek harreman zuzen bat edo gutxi ez dituela, baina gutxi horiek harreman sare sendo eta aberatsa dutela. Gradu-zentralitateak argi erabakiko luke nodo zentrala A dela, baina lotura zuzenak soilik barneratzen ditu. Gertutasuna neurtuz zentralitatea kalkulatzeko badugu gerta daiteke B nodoa zentralagoa izatea aktore gehiagorengana iristeko bideak eskura dituelako bitartekari bidez. Azken kasu horretan lotura zein bide zuzenak eta zeharkakoen eragina kontuan hartzen da.

Bestaldek, gertutasun-zentralitatea sareko kide baten komunikazio-eraginkortasunaren neurritzat ere har daiteke. Nodoa sareko gainerako nodo guztietatik zein puntutaraino dagoen geodesikoki hurbil deskriba dezake, eta hornidura-sareko informaziora sarbide fidagarria adierazi ere (Kim et al., 2011). Modu horretan, sarean lotura zuzenetatik haratago informazioa (edo beste baliabide batzuk) partekatze gaitasuna adierazten du. Gertutasun-zentralitateak ere adierazten du aktorea gai dela informazioa sarean bizkor zabaltzeko, eta ez dagoela beste eragile batzuen mende informazioa jasotzeko. Gertutasun txikiko zentralitateak, aldiz, gainerako kideekiko mendekotasun handiagoa adierazten du informazioa zabaltzeko eta jasotzeko orduan. Sareen teoriak (Scott, 2017,) iradokitzen duenez, gertutasun-zentralitatea aktore batek dituen loturen izaeraren arabera da: zenbat eta zuzenagoak izan, orduan eta eragin handiagoa du aktoreak.

Bestalde, hornidura-loturen bidez definitutako sare baten kasuan, non loturak norabidezkoak diren, gertutasuna problematikoa da, ezinezkoa izan baitaiteke nodo jakin bat beste batera iristea "noranzko bakarrekale" guztiengatik. Hala ere, kasu horretan, gertutasun-neurria interesgarria da oraindik, baita bikote iristezinak daudenean ere. Hornidura-sareetan kateak sortzen dira ekonomiaren "oinarritik" (adibidez, baliabide naturalen ustiatzaile zuzenetatik) enpresaraino. Kate horien batez besteko luzerak adierazten du zenbat urrats egin behar izan zituzten enpresa fokal bateko lehengaiek enpresa fokalera iristeko. Baldintza berberetan, arrazoizko hipotesia izan daiteke honakoa: katerik luzeenek aukera gehiago dituzte eteteak gertatzeko eta kostuak handitzeko (Borgatti & Li, 2009).

Enpresen arteko lotura komertzialen eremuan, harremanak norabidetuak diren heinean, sarrerako gertutasuna eta kanporako gertutasuna neurtu daitezke. Sarrera-gertutasun zentralitateak erosleentzako loturak edo erosketen bidezko ibilbideak marrazten ditu, eta balio-kateen buruak identifikatzeko baliagarria da. Input Output tauletako teknikan oinarrituta dagoen eta Leontief matrize alderantzikoaren bidez kalkulatu daitezkeen atzerantzko inpaktuen tamainari buruzko

informazioa ematen digu. Eskari edo produkzioaren igoera batek erosketen bitartez edo atzeranzko loturen bidez uzten duen arrastoaren ibilbidea erakusten digu. Jarduera adarren arteko interdependentzia motak ezberdintzeko Colin Clark (1951) sailkapenak erabiliko bagenitu, atzeranzko lotura handiak dituzten jarduera adarrei sektore motorrak eta sektore klabeak deitzen zaie. Sektore motorrak balio-katearen amaieran edo buruan egongo lirateke, transformazio prozesu manufakturoaren bidez lortutako produkzioaren zati erlatiboki handiena azken eskarira (kontsumo pribatu edo publiko, inbertsio edo esportaziora, alegia) bideratzen delako. Sektore klabeak, jarduera adar manufakturoen artean bitartekari lanetan egongo lirateke, beste enpresa ugariarekin erosketa harreman sendoak dituelako eta beste enpresa ugariarekin salmenta harremanak ere. Irteera-gertutasun zentralitateak, ordea, salmenten norabidea hartzen du kontuan, eta eskaintzaren arabera artikulazioa neurtzen du. Zentzu horretan, kanporako gertutasun altua duten enpresak balio-katearen hastapenean kokatzen dira eta beraien eskaintzaren bitartez eragiten dute aurreranzko loturen bidez. Colin-Clark sailkapenarekin berriro parekatuz, oinarrizko sektore eta sektore klabeekin identifikatu daitezke, oinarrizkoak erosketa lotura ahulak eduki baina bere produkzioaren zati erlatiboki handiena beste enpresei saltzen baitiete, eta lehen aipatu bezala, sektore klabeak atzerantz eta aurrerantz enpresekiko lotura ugariak dituztelako. Hala ere, ñabardura bi sartu behar dira input-output teknikekin egin dugun alderaketa honetan: alde batetik, sareen analisi honetan ez dira neurtzen salerosketen bolumenak, enpresen arteko salmenta harreman kopuruak baizik; eta bestetik, input output tekniketan ere ekonomia irekien azterketa egiten den heinean inportazioen eragina nabarmena baldin bada, eskualde bateko enpresen arteko artikulazio komertziala aztertzerakoan eskualde kanpoko enpresekin dauden salerosketen dimentsioa eta hau barneratzeak sortzen duen distortsioa are handiagoa da.

Sare osoaren zentralizazioari dagokionez, gertutasunaren ikuspegitik bi zentralizazio indize sortzen dira, irteerakoa eta sarrerakoa. Irteerakoak, enpresa guztientzat saltzaile bakarra egongo litzatekeen zentralizazio absolutuko egoerari zenbat gerturatzen zaion neurtzen du. Sarrerakoak, ordea, erosle bakarrak enpresa guztiei erosten dien zentralizazio egoerarekiko neurtzen du zentralizazioa. Arestian aipatu dugun izar sarearen egoera, non lehen kasuan zentroan dagoena saltzaile bakarra den, eta bigarrenean erosle bakarra.

Nodo bakoitzaren zentralitate indizeak kalkulatzeko, lehenik nodo horrek gainerako nodoekin lotzeko behar diren ibilbide laburren lotura kopuruak batzen dira. Hau da, urruntasuna (*farness*). Distantzia geodesikoen batura zenbat eta txikiago orduan eta gertuago egongo da eta zentralagoa izango da lotura zuzenak eta zeharkakoak barneratzen dituen ikuspegitik. Horregatik, gertutasun-zentralizazio indizea (*closeness*) urruntasunaren alderantzizkoa egiten kalkulatu da, eta ondoren distantzia txikienarekin ( $N-1$  alegia, non  $N$  nodo kopurua den) biderkatu normalizatu ahal izateko. Indize hori 100 bada esan nahi du zentralitate maximoa duela nodo horrek eta gainerako nodo guztiekin zuzenean lortzen dela. Hala ere, sarritan gertatzen den arazoa eta are sare norabidetuetan, bi nodoen arteko ibilbiderik ez izatea deskonektatuak daudelako edo ibilbide norabidetuak ez daudelako. Kasu horietan distantzia geodesikoa estimatu egiten da eta aukera ezberdinak daude, hala nola, distantzia infinitua dela pentsatzea eta hortaz bere alderantzizkoa edo gertutasuna 0 izatea, edo distantzia maximo bezala  $N$  hartuz, edo sarean gertatzen den distantzia geodesiko handienari unitate bat gehituz. Gu azken aukera horretaz baliatu gara.

Sare osoaren zentralizazio indizeak kalkulatzeko erabilitako metodoa Freeman-en irizpidean oinarritu da. Metodo horren arabera batu egin dira sareko gertutasun indize maximoaren eta nodo

## 8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

---

bakoitzaren gertutasunaren arteko diferentziak eta ondoren nodo kopuru berdineko sare teoriko zentralizatuaren gertutasun diferentzien maximoarekin zatitu da. Izendatzaile hori kalkulatzeko adostasun erabatekoa ez badago ere, formula erabilgarriena  $(N-1)*(N-2)$  izan ohi da<sup>98</sup>.

Jarraian azaltzen den 8.22. Taulan ikus dezakegu aztertzen ari garen hiru sareen gertutasunari buruzko hainbat aldagai orokor. Aldagai horien emaitzak adierazgarriagoak izatearren nodo isolatuak ez ditugu kontuan hartu. Zentralizazio indizeari erreparatuta, nabarmena izaten jarraitzen du ELECTRICIDAD RAMOS, S.L.: enpresaren eragina irteera-zentralizazio indizeari dagokionez (*OutCloseness Centralization Index*), harremanen matrizean %41,254-eko emaitza erakusten baitu eta %35,554 harreman jarraituen matrizean. Harreman sendoen matrizean, ordea, sarrera-zentralizazio indizera gerturatzen da, % 9,140. Enpresa horren eragina kontuan hartu gabe, bi norabideetako zentralizazio indizeak apalak dira, hortaz, sare deszentralizatuak ditugu gertutasunaren ikuspuntutik, lotura zuzen eta zeharkakoen ikuspuntutik.

Distantzia geodesikoei erreparatuta, harreman matrizean aurkitzen dugun handiena 9 loturakoa da, harreman jarraituen matrizean 7-koa eta harreman sendoen matrizean 2-koa. Produktio-kateak irudikatzerako orduan balio baxuak dirudite, baina kontuan izan behar dugu lotura norabidetuaz ari garela. Irteera-urruntasun (*OutFarness*) minimoa edo urruntasun txikiena duen nodoaren distantzia geodesikoa 320 urrats edo loturakoa da harreman matrizean, edo gertutasun termino normalizatuetan (*OutCloseness*) maximoa %34,688 da (gogoratu %100 balioa nodo bat gainerako nodo guztiekin zuzenean konektaturik egotea adierazten duela). Adierazgarria da balio horiek antzekoak mantentzen direla beste bi matrizeetan, %32,026 eta %38,406 hurrenez hurren. Adierazgarria da nola batez besteko irteera-gertutasuna gora egiten duen (%14,337, %14,519 eta 33,963 hurrenez hurren) eta dispertsioa bera egiten duen (5,814, 4,162 eta 1,040 hurrenez hurren), harreman sendoen matrizean igarotzen garenean. Horrek harreman sendoen matrizean kohesioa eta deszentralizazioa handitzen dela adierazten du. Norabide berdineko fenomenoak geratzen da sarrera-gertutasunari (*InCloseness*) erreparatuta. Batez bestekoak gora egiten du, %12,758, %13,813 eta %33,950 hurrenez hurren. Desbideratze-estandarra, ordea, beherantz: 1,354, 0,829 eta 0,760 hurrenez hurren. Laburbilduz, esan daiteke lotura sendoak soilik kontuan hartzen baditugu errealitateak erakusten digun sarea deszentralizatu dela bai salmenten, bai erosketen ikuspegitik.

---

<sup>98</sup> Osoki konektaturik gabeko sareen gertutasun zentralizazio indizea kalkulatzeko beste modu bat Opsahl, 2010 -ek proposaturiko metodoa da: distantzia geodesikoak batu eta ondoren bere alderantzizkoa kalkulatu beharrez, distantzia geodesikoen alderantzizkoak batzea. Modu horretan, deskonektaturiko bi nodoen arteko distantzia geodesikoa infinitutzat hartzen badugu eta gainerako distantziei batuz gero emaitza infinitua denez, bere alderantzizkoa kalkulatzekoan nodo ugariaren zentralitate indizea zero aterako litzateke. Aldiz, infinitua den distantzia geodesikoaren alderantzizkoa zero denez, gainerako distantzien alderantzizkoei gehitu dakieke eta horrela ez da informazioa galtzen. Bigarren modu horretan eginda ere gertutasunarekiko nodoen ordena ez da aldatzen. Ikus: <https://toreopsahl.com/2010/03/20/closeness-centrality-in-networks-with-disconnected-components/>

## 8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

Taula 8-22 Sare osoaren zentralizazioa gertutasunaren arabera. Nodo isolaturik gabe.

Indizeak	Harreman-matrizea	Harreman jarraituen matrizea	Harreman sendoen matrizea
Nodo guztiak. Nodo kopurua	112	99	54
Irteera-zentralizazioa ( <i>OutCloseness Centralization</i> ) (%)	41,254	35,554	9,140
Sarrera-zentralizazioa ( <i>InCloseness Centralization</i> ) (%)	3,862	3,489	6,404
Irteera edo sarrera-gertutasun minimoa	10	12,5	33,333
Irteera-gertutasun maximoa ( <i>OutCloseness</i> )	34,688	32,026	38,406
Batez besteko irteera-gertutasuna	14,337	14,519	33,963
Irteera-gertutasunaren desbideratze estandarra	5,814	4,162	1,040
Irteera-urruntasun minimoa ( <i>OutFarness</i> )	320	306	138
Sarrera-gertutasun maximoa ( <i>InCloseness</i> )	14,663	15,531	37,063
Batez besteko sarrera-gertutasuna	12,758	13,813	33,950
Sarrera-gertutasunaren desbideratze estandarra	1,354	0,829	0,760
Sarrera- urruntasun minimoa ( <i>InFarness</i> )	757	631	143
Irteera edo sarrera-urruntasun maximoa	1110	784	159

Iturria. Egileak moldatua. UCINET.

Azterketa egozentrikoari dagokionez, enpresa zentralenak zeintzuk diren erabakitzeke graduaren zentralitateari buruzko aurreko atalean salerosketa zuzenak soilik kontuan hartzen baziren, oraingo honetan, gertutasunaren irizpideari jarraiki, lotura zuzen eta zeharkakoak erabiliko ditugu. Kasu horretan ere, enpresen zentralitate maila, lotura norabidetuak direlako, irteera gertutasunaren eta sarrera gertutasunaren arabera sailkatzen dira. Ondorengo 8.23. Taulan Harreman Jarraituen Matrizeetako nodo zentralak zerrendatzen dira irteera eta sarrera gertutasunaren arabera. Bertan bi aldagai azaltzen dira, alde batetik, urruntasuna (*OutFarness* eta *InFarness*) edo distantzia geodesiko guztien batura; eta beste aldetik, urruntasunaren alderantziko normalizatua den gertutasuna (*OutCloseness* eta *InCloseness*). Taula bakoitzaren amaieran, erreferentzia bezala baliogarria izan dadin, urruntasun maximoa eta gertutasun minimoa azaltzen dira. Erreferentzia horiek dispersioaren tamaina erakusten digu.

Gertutasunaren araberako enpresa zentralen sailkapena egiteko erabili dugun irizpidea honakoa da: Harreman jarraituen matritzetik abiatuta, Harreman Sendoen Matrizean azaltzen ez diren mikroenpresak kendu. Aukera bat zen Harreman Sendoen matrizeko lehen postuetan, baina ez erreferentziako matrizeko sailkapenean, azaltzen ziren enpresa txiki eta ertainak ere barneratzea; baina ikusita urruntasun handia erakusten dutela enpresa horiek erreferentziako matrizean, sailkapenean ez barneratzea erabaki dugu.

**8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa**

Taula 8-23 Enpresen zentralitatea gertutasunaren arabera. Harreman jarraituen matrizea.

IRTEERA GERTUTASUN ARABERAKO SAILKAPENA				SARRERA GERTUTASUN ARABERAKO SAILKAPENA			
KOD.	ENPRESA	Out Farness	Out Closeness	KOD.	ENPRESA	In Farness	In Closeness
34	ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L.	498	24,498	90	SAKANA S.COOP.	823	14,824
66	TALLERES LANTEGUI S.L.	546	22,344	71	MAGOTTEAUX NAVARRA S.A.	827	14,752
14	BATON EUROPE S.L.	565	21,593	1	ACEROS MOLDEADOS DE LACUNZA S.A.	831	14,681
45	GESBRICK S.L.	568	21,479	13	RECICLAJES INDUSTRIALES BALDA Y OTAZU S.L.	839	14,541
91	SAKANALASER S.A.	580	21,034	94	SUMINISTROS Y SERVICIOS UNIFICADOS DE CARROCERIA S.L.	839	14,541
28	CROMOVA ACEROS Y TRATAMIENTOS S.L.	601	20,300	64	LAKBER MECANIZADOS S.L.	847	14,404
46	ALDAKIN AUTOMATION S.L.	612	19,935	60	KALPE CALDERERIA PESADA S.L.	852	14,319
101	TALLERES URDIAIN S.L.	641	19,033	81	NORTEN PREFABRICADOS DE HORMIGON S.L.	855	14,269
55	INGENIERIA IRADI S.L.	647	18,856	52	INDUSTRIAL BARRANQUESA S.A.	857	14,236
53	INDUSTRIAS BARGA S.L.	651	18,740	63	LACUNZA KALOR GROUP S.A.L.	860	14,186
35	EMBALAJES BRETON S.L.	674	18,101	11	AZKENGA SL	861	14,170
56	INOLA S.L.	675	18,074	105	GOILAK S.L.	865	14,104
38	ESEKI S.A.L.	682	17,889	27	GUMAK MAQUINARIA S.L.	866	14,088
103	TECNOLOGIA MAQUINARIA E INNOVACION S.A.	683	17,862	48	IBERICA DE SUSPENSIONES S.L.	870	14,023
44	GERTU SAKANA SOCIEDAD COOPERATIVA	684	17,836	75	MECANIZADOS ALSASUA S.L.	870	14,023
	BALIO MAXIMOAK ETA MINIMOAK	976	12,500		BALIO MAXIMOAK ETA MINIMOAK	976	12,500

Iturria. Egileak moldatua. UCINET.

Irizpide horren arabera irteera gertutasunaren arabera, enpresa zentralenak honakoak dira: ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L. (498 loturako urruntasuna; % 24,498 gertutasuna); GESBRICK S.L. (568; % 21,479); SAKANALASER S.A. (580; 21,034); ALDAKIN AUTOMATION S.L. (612; % 19,935); TALLERES URDIAIN S.L. (641; % 19,033); INGENIERIA IRADI S.L. (647; % 18,856); INDUSTRIAS BARGA S.L. (651; % 18,740); ESEKI S.A.L. (682; % 17,889) eta TECNOLOGIA MAQUINARIA E INNOVACION S.A (683, % 17,862).

Sarrera gertutasunaren arabera, enpresa zentralenak honakoak dira: SAKANA S.COOP. (823 loturako urruntasuna; % 14,824 gertutasuna); MAGOTTEAUX NAVARRA S.A. (827; % 14,752); ACEROS MOLDEADOS DE LACUNZA S.A. (831; 14,681); SUMINISTROS Y SERVICIOS UNIFICADOS DE CARROCERIA S.L. (839; % 14,541); LAKBER MECANIZADOS S.L. (847; % 14,404); KALPE CALDERERIA PESADA S.L. (852; % 14,319); NORTEN PREFABRICADOS DE

HORMIGON S.L (855; % 14,269); INDUSTRIAL BARRANQUESA S.A. (857; % 14,236); LACUNZA KALOR GROUP S.A.L. (860; 14,186); AZKENGA S.L. (861; % 14,170); GOILAK S.L. (865; % 14,104); IBERICA DE SUSPENSIONES S.L. (870; % 14,023); eta MECANIZADOS ALSASUA S.L. (870; 14,023).

Ondorengo 8.21. eta 8.22. Irudietan irteera gertutasunaren arabera enpresa zentralenak kolore urdinaz identifikatu dira eta sarrera gertutasunaren arabera enpresa zentralenak kolore gorritz. Nodo edo enpresa bakoitza adierazten duen karratuaren tamaina langile kopuruari egokitu zaio. 8.21 Irudia harreman jarraituen matrizean oinarrituta dago, hau da, lotura jarraituen bitartez salerosketa harremanak dituzten enpresa konektatuen osagai nagusia islatzen da. Adierazpen grafikoa argiagoa egiteko, 8.22. Irudian soilik harreman sendoen matrizean harreman jarraitu eta sendoen bidez zuzenki interkonektaturik dauden enpresek osatzen duten osagai nagusia azaltzen da, baina enpresa horien artean dauden salerosketa sendoei salerosketa jarraitu bolumen apalekoak ere gehitu zaizkie.

Azpiatal honekin amaitzeko 8.24. Taulan Harreman Jarraituen Matrizeko enpresa ez isolatuak sarrera eta irteera gertutasun mailaren arabera tipologian ordenatu ditugu. Input Output analisi teknikarako erabiltzen den Colin Clark-en (1951) sailkapenean inspiratuta, bi gertutasun-zentralitatearen neurriak bakoitzaren batez bestekoaren arabera zatikatu dira. Sarrera-gertutasunaren kasuan 13,813 da mugarrria eta irteera-gertutasunaren kasuan 14,519. Zatiketa horien bitartez lau espazio sortzen dira: enpresa motorrak; enpresa-gakoak; oinarrizko enpresak; eta enpresa independenteak.

Enpresa motor bezala izendatutakoek sarrera-gertutasunaren indizea batezbestekoaren gainetik erakusten dute eta irteera-gertutasunaren indizea batezbestekoaren azpitik. Horrek adieraziko luke hornidura edo balio-katearen buruan kokatzen direla enpresa horiek, erlatiboki Sakanako eskualdean hornitzaile ugari dituztelako eta bezero gutxi. Taularen azpiko eta ezker koadrantean kokatzen dira mota horretako 46 enpresak eta orotara 2.023 soldatapeko batzen dituzte. Jarduerari dagokionez, bertan kokatzen dira “Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa (JESN-24)”, “Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu (JESN-25)” eta “Ibilgailu motordunen, atoiaren eta erdiatoiaren fabrikazioa (JESN-29)” adarretako enpresa garrantzitsuenak.

Enpresa gako bezala izendatutakoek sarrera-gertutasunaren indizea batezbestekoaren gainetik erakusten dute eta irteera-gertutasunaren indizea ere batezbestekoaren gainetik. Horrek adieraziko luke hornidura edo balio-katearen erdibidean kokatzen direla enpresa horiek, erlatiboki Sakanako eskualdean hornitzaile eta bezero ugari dituztelako. Taularen gaineko eta ezker koadrantean kokatzen dira mota horretako 12 enpresak eta orotara 369 soldatapeko batzen dituzte. Jarduerari dagokionez, bertan kokatzen dira “Beste inon sailkatu gabeko makineriaren eta ekipoen fabrikazioa JESN-28” adarreko enpresa garrantzitsuenak.

Oinarrizko enpresa bezala izendatutakoek sarrera-gertutasunaren indizea batezbestekoaren azpitik erakusten dute eta irteera-gertutasunaren indizea batezbestekoaren gainetik. Horrek adieraziko luke hornidura edo balio-katearen oinarrian kokatzen direla enpresa horiek, erlatiboki Sakanako eskualdean hornitzaile gutxi eta bezero ugari dituztelako. Taularen gaineko eta eskuineko koadrantean

## **8. Kapitulua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa**

---

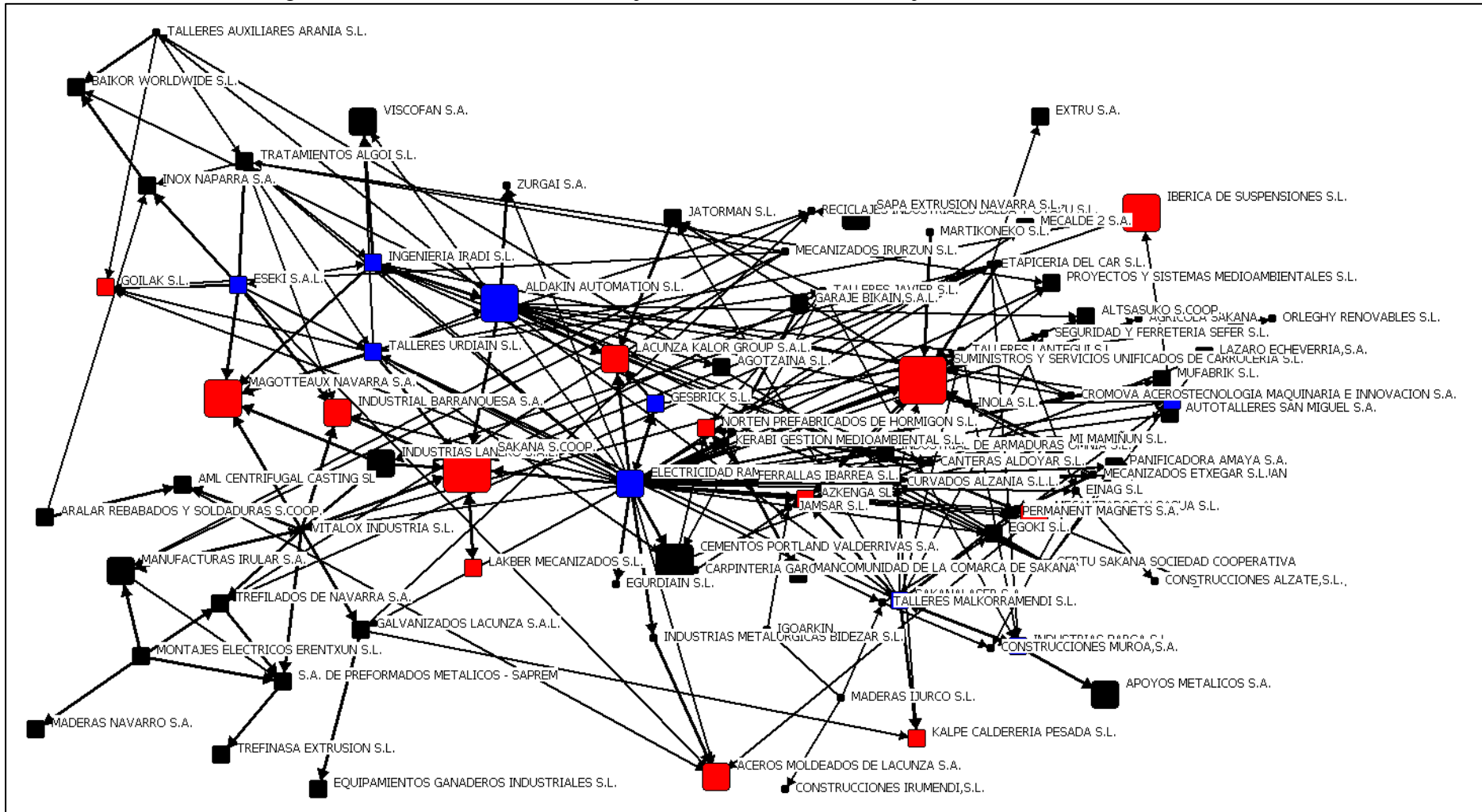
kokatzen dira mota horretako 7 enpresak eta orotara 68 soldatapeko batzen dituzte. Jarduerari dagokionez, ez da adar nabarmenik azaltzen eta enpresa ia denak tamaina oso txikikoak dira.

Enpresa independenteak bezala izendatutakoek sarrera-gertutasunaren indizea eta irteera-gertutasunaren indizea batezbestekoen azpitik erakusten dituzte. Horrek adieraziko luke erlatiboki Sakanako eskualdean hornitzaile eta bezero gutxi dituztela. Taularen azpiko eta eskuineko koadrantean kokatzen dira mota horretako 34 enpresak eta orotara 446 soldatapeko batzen dituzte. Jarduerari dagokionez, adar aniztasun handia erakusten du multzo horrek eta enpresa gehienak mikroenpresak dira.



8. Kapitula. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

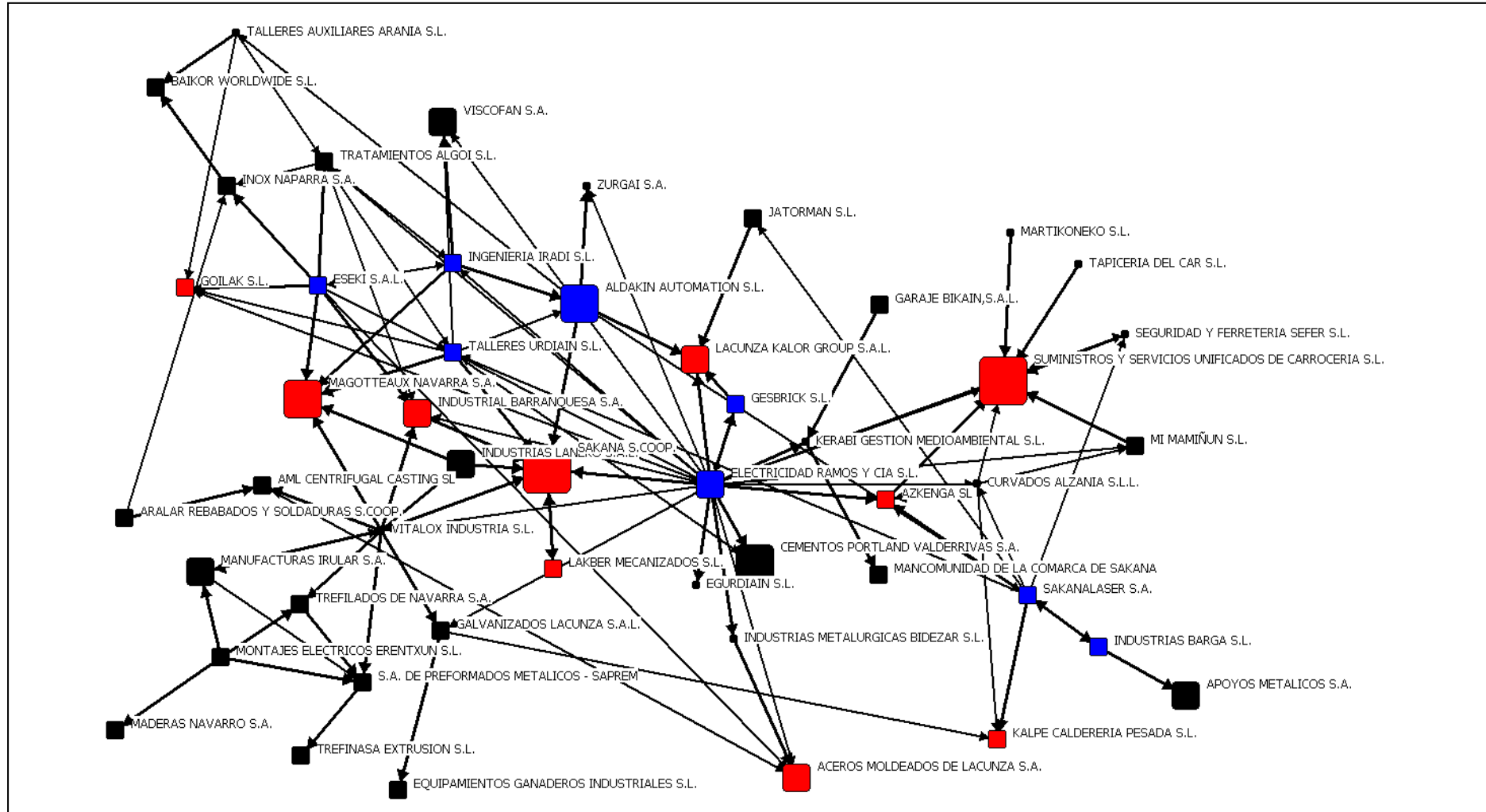
Irudia 8-21 Nodo zentralak gertutasunaren arabera. Harreman jarraituen matrizea. Lotura jarraituak.



Iturria: Egileak moldatua. NetDraw.

8. Kapitua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

Irudia 8-22 Nodo zentralak gertutasunaren arabera. Harreman sendoen matrizea. Lotura jarraituak.



Iturria: Egileak moldatua. NetDraw.

8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

Taula 8-24. Sarrera eta irteera gertutasun mailaren araberako tipologia eta enpresak.

	inCloseness (+)				inCloseness (-)					
	inClose	outClose	IESN2	Langile	inClose	outClose	IESN2	Langile		
	ENPRESA GAKOAK				OINARRIZKO ENPRESAK					
outCloseness (+)	ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L.	13,92	32,03	28	52	BATON EUROPE S.L.	12,50	26,27	25	9
	TALLERES LANTEGUI S.L.	14,18	27,68	25	6	GESBRICK S.L.	13,59	26,06	32	28
	SAKANALASER S.A.	14,26	25,26	24	26	CROMOVA ACEROS Y	13,61	23,96	46	8
	ALDAKIN AUTOMATION S.L.	14,41	23,33	28	120	EMBALAJES BRETON S.L.	13,65	20,33	16	6
	TALLERES URDIAIN S.L.	14,45	21,83	24	16	INOLA S.L.	12,50	20,29	25	7
	INGENIERIA IRADI S.L.	14,31	21,54	71	12	GERTU SAKANA SOCIEDAD	12,50	19,92	47	7
	INDUSTRIAS BARGA S.L.	14,31	21,35	25	45	MECANIZADOS IRURZUN S.L.	12,50	18,81	25	3
	ESEKI S.A.L.	13,96	20,00	43	15					
	TECNOLOGIA MAQUINARIA E	14,41	19,96	25	40					
	TRATAMIENTOS ALGOI S.L.	14,43	19,56	25	17					
TALLERES JAVIER S.L.	14,14	19,22	25	10						
TALLERES AUXILIARES ARANIA S.L.	14,14	17,25	25	10						
	ENPRESA MOTOREAK				ENPRESA INDEPENDENTEAK					
outCloseness (-)	SAKANA S.COOP.	15,53	12,61	24	198	PANIFICADORA AMAYA S.A.	13,80	12,50	10	37
	MAGOTTEAUX NAVARRA S.A.	15,43	12,61	24	110	EINAG S.L	13,78	12,73	33	8
	ACEROS MOLDEADOS DE LACUNZA	15,34	12,50	29	100	MUFABRIK S.L.	13,74	12,50	29	13
	RECICLAJES INDUSTRIALES BALDA	15,15	12,61	38	7	MECANIZADOS ETXEGAR S.L.	13,71	12,84	29	6
	SUMINISTROS Y SERVICIOS	15,15	12,50	29	202	INDUSTRIAS METALURGICAS	13,71	12,61	25	7
	LAKBER MECANIZADOS S.L.	14,96	12,61	25	45	AGRICOLA SAKANA	13,71	12,50	45	2
	KALPE CALDERERIA PESADA S.L.	14,85	12,50	25	21	MECALDE 2 S.A.	13,71	12,50	25	22
	NORTEN PREFABRICADOS DE	14,78	12,50	23	35	FLORES GALARZA JUAN	13,71	12,50	10	4
	INDUSTRIAL BARRANQUESA S.A.	14,74	12,71	25	52	EGURDIAIN S.L.	13,71	12,50	16	2
	LACUNZA KALOR GROUP S.A.L.	14,67	12,50	27	78	AUTOTALLERES SAN MIGUEL	13,71	12,50	45	11
	AZKENGIA SL	14,65	12,61	23	17	MANCOMUNIDAD DE LA	13,59	12,50	38	25
	GOILAK S.L.	14,56	12,50	25	23	CONSTRUCCIONES ALZATE,S.L.	13,55	12,50	41	9
	GUMAK MAQUINARIA S.L.	14,54	12,50	25	8	EXTRU S.A.	13,44	12,50	22	39
	MECANIZADOS ALSASUA S.L.	14,45	12,61	25	91	ORLEGHY RENOVABLES S.L.	13,39	12,50	43	3
	IBERICA DE SUSPENSIONES S.L.	14,45	12,50	29	136	IGOARKIN	12,61	12,61	71	2
	VISCOFAN S.A.	14,43	12,50	10	65	CARPINTERIA LA BURUNDA S.A.	12,61	12,50	16	5
	PROYECTOS Y SISTEMAS	14,43	12,50	28	30	ARBIZU S.L.	12,61	12,50	10	9
	INOX NAPARRA S.A.	14,41	12,61	24	14	CONSTRUCCIONES	12,61	12,50	41	5
PERMANENT MAGNETS S.A.	14,41	12,50	28	5	KATEALDE ARTESANOS S.L.	12,61	12,50	10	6	

8. Kapitulua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

CEMENTOS PORTLAND	14,39	12,73	23	109	ALMACENES LASTADI,S.L.	12,61	12,50	47	4
BAIKOR WORLDWIDE S.L.	14,39	12,50	24	25	MADERAS NAVARRO S.A.	12,61	12,50	16	24
VITALOX INDUSTRIA S.L.	14,37	14,31	46	7	MONTAJES ELECTRICOS	12,50	14,16	43	13
S.A. DE PREFORMADOS METALICOS	14,37	12,61	28	50	MADERAS IJURCO S.L.	12,50	13,15	16	2
CURVADOS ALZANIA S.L.L.	14,33	12,96	25	7	ARALAR REBABADOS Y	12,50	12,93	25	28
CANTERAS ALDOYAR S.L.	14,31	12,61	08	7	FERRALLAS IBARREA S.L.	12,50	12,83	25	9
ALTSASUKO S.COOP.	14,31	12,50	25	45	SAKANA ALIMENTARIA, S.L.	12,50	12,73	46	3
ZURGAI S.A.	14,31	12,50	16	4	SAPA EXTRUSION NAVARRA S.L.	12,50	12,71	24	100
JATORMAN S.L.	14,29	12,61	28	25	TALLERES OLAZTI S.A.L.	12,50	12,71	25	7
SEGURIDAD Y FERRETERIA SEFER	14,26	12,61	25	10	GARAJE BIKAIN,S.A.L.	12,50	12,71	45	11
TREFILADOS DE NAVARRA S.A.	14,24	12,71	24	30	TAPICERIA DEL CAR S.L.	12,50	12,61	31	9
EGOKI S.L.	14,24	12,50	22	17	BIO HAUS GOIERRI SL	12,50	12,61	46	4
AML CENTRIFUGAL CASTING SL	14,22	12,61	29	16	CARPINTERIA GARCIANDIA S.L.	12,50	12,61	16	8
CONSTRUCCIONES MUROA,S.A.	14,22	12,50	41	4	CLAUS HISPANIA S.L.	12,50	12,61	46	3
LAZARO ECHEVERRIA,S.A.	14,22	12,50	08	28	MARTIKONEKO S.L.	12,50	12,61	20	6
MI MAMIÑUN S.L.	14,18	12,61	29	16					
AGOTZAINA S.L.	14,18	12,50	10	35					
INDUSTRIAS LANEKO S.A.L.	14,16	12,93	25	75					
GALVANIZADOS LACUNZA S.A.L.	14,14	12,95	25	24					
APOYOS METALICOS S.A.	14,08	12,50	24	100					
MANUFACTURAS IRULAR S.A.	14,04	14,10	24	65					
TREFINASA EXTRUSION S.L.	14,04	12,50	25	35					
JAMSAR S.L.	13,98	12,50	41	5					
TALLERES MALKORRAMENDI S.L.	13,88	12,73	25	1					
INDUSTRIAL DE ARMADURAS	13,84	12,73	25	25					
KERABI GESTION	13,84	12,61	20	10					
EQUIPAMIENTOS GANADEROS	13,84	12,50	25	11					

Iturria: Egileak moldatua.

### 8.3.3.3. Sare osoaren eta enpresen bitartekotza-zentralizazio maila

Bitartekotzaren neurriek barneratzen duten ideia zuzenean loturik ez dauden bi nodoen arteko harremana beste nodo batzuen menpe egon daitekeela da eta zentzu horretan tartean dauden nodoek nolabaiteko boterea edo kontrola eskuratzen dutela. Bitartekotzak nodo bat besteen arteko distantzia geodesikoetan azaltzen den aldi kopurua neurtzen du. Hortaz, aktore bat bitartekotzaren arabera zentralagoa izango da, baldin eta gainerako beste nodoen arteko distantzia laburrenetan aldi gehiagotan agertzen den neurrian. Kasu horretan loturak norabidetuak direnez, nabarmendu beharra dago enpresa bat, nahiz beste bi enpresen arteko loturetan azaldu, bitartekotza funtziorik bete ez dezakeela. Adibidez, A eta B enpresek C enpresari saltzen badiote, C enpresa A eta B-ren artean egonda ere, ez du bitartekotzarik salmenta harreman biek C-en dutelako helmuga.

Bitartekotza garrantzitsua da sarearen zentralizazioa eta kohesio maila aztertzeko, nodo bat ezabatzerakoan edo desagertzerakoan ikus baitaiteke mozketa-puntua den ala ez. Mozketa-puntuek, desagertzen direnean, konektaturik dauden sareak isolaturiko azpi-sare edo blokeetan banatzen dira, 8.3.2.2. azpiatalean ikusi bezala. Zentzu horretan nodo baten desagertzearen ondorioz sortzen diren blokeen arabera jakin dezakegu nodo horren garrantzia sarean. Beste era batera esanda, konexio zuzen gutxi edo gradu baxua duen nodo batek bitartekotza funtzio esanguratsua izan dezake eta hortaz, sarean zentrala izan. Eragileak sarearen barruko informazio-fluxua kontrolatzeko duen gaitasuna adierazten du. Bitartekotza-zentraltasun handia, normalean, sareko lidergo-funtzioa edukitzearekin eta beste aktoreekin informazioa partekatze gaitasunarekin lotzen da. Bitartekaritza-zentralitate handiko aktoreak gai dira, halaber, sare bateko zatiak koordinatzeko, lotugabeei zubiak luzatzeko eta aktore bakartuenei lotzeko (Pino et al., 2014).

Enpresen arteko artikulazio komertzialaren esparrura ekarrita, bitartekotza balio-katearen erdiko guneetan dauden posizioen garrantzia bezala ulertu daiteke. Atzeranzko eta aurreranzko lotura sendoak dituzten enpresak lirakeke, Colin Clark (1951) sailkapenaren arabera sektore gakoak edo klabeak izendatuak. Barne artikulazioaren aldetik, interesgarriak dira eskariaren hazkundeak edo beherakadak bere inguruan hedatzen dituztelako, eta bolumen esanguratsuen kasuan horniketa zailtasunek botila-lepoak sor ditzaketelako. Bestalde, lokailu-hornitzaileei (*nexus suppliers*) buruzko azterketetan, bitartekaritza-zentralitate handia duten enpresei “hornitzaile monopolistiko” deritze, beste nodo batzuen parean artean bide laburrenetan kokatzeko aukera handiagoa dutelako; eta, beraz, ordezkagarritasun txikia dela eta, horniduraren jarraitutasunean eta bermean eragin nabarmena izan dezaketelako (Shao et al., 2018).

Nodo bakoitzaren bitartekotza gradua edo indizea (*Betweenness*) kalkulatzeko, lehenik indizea kalkulatu ari garen nodoa ez beste edozein bi nodoen arteko ibilbide geodesiko edo ibilbide laburrenak aurkitzen dira, eta ondoren ibilbide horietan guztietan gure nodoa zenbat aldiz azaltzen den zenbatu eta batu egiten da. Gerta daiteke bi nodoen artean ibilbide geodesikoak bakarra izan beharrean luzera berdineko aukera ezberdinak egotea. Kasu honetan aztertzen ari garen nodoa ibilbide batzuetan azaldu daiteke eta beste batzuetan ez; ondorioz, bi nodo horien arteko ibilbide geodesiko guztien artean aztergai den nodoa azaltzen den maiztasun erlatiboa konputatzen da. Horren ondorioa da gero ikusiko

## 8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

---

dugun bezala, nodo batzuen bitartekotza indizea zenbaki osoak ez izatea. Nodo bakoitzaren bitartekotza gradu normalizatua (*nBetweenness*) kalkulatu daiteke. Aldagai normalizatu horrek emango digun informazioa aktore batek izan dezaken bitartekotza gradu maximoaren portzentaia izango da, eta horretarako indizea bitartekotza gradu maximoagatik zatitzen da gradu absolutu bakoitza. Lotura norabidetuetan bitartekotza gradu maximoa  $(N-1)*(N-2)$  da.

Sare osoaren bitartekotza-zentralizazio indizea Freeman-en irizpidearen arabera kalkulatu da, hau da, sareko bitartekotza indize maximoaren eta nodo bakoitzaren bitartekotzaren arteko diferentziak batzen dira eta ondoren nodo kopuru berdineko sare teoriko zentralizatuenaren bitartekotza diferentzien maximoarekin zatitu da. Izendatzaile hori Freeman-en (1978)-ren arabera  $(N-1)^2*(N-2)/2$  da. Freeman-ek berak frogatzen duen moduan, sarearen indize hori kalkulatu daiteke era errazagoan, zenbakitzailean indize normalizatuen diferentziaren batura erabiliz eta izendatzailean  $(N-1)$ .

Ondoko 8.25 Taulan sare osoaren bitartekotzari buruzko ezaugarri nagusiak jaso dira. Harreman matrizeari erreparatzen badiogu bitartekotza gradu maximoaren arabera, bitartekoen den nodoa 1864,386 ibilbide geodesikoetan azalduko da. Bitartekotza indizeen bataz bestekoa 106,870 da enpresa guztiak kontuan hartuta eta 117,366 nodo isolatuak alboratuta. Harreman jarraituen matrizeak islatzen duen sarean, bitartekotza maximoa 606,471 da. Bataz bestekoa 28,976 nodo guztiak kontuan hartuta eta 36 nodo isolatuak alboratuz gero. Azkenik, harreman sendoen matrizean, bitartekotza indizeak nabarmen egiten dute behera. Balio maximoa 8 da, hau da, bitartekotza maila altuena duen enpresa soilik zortzi ibilbide geodesikoetan azaltzen da. Hirugarren matrize horretan bi loturako kopurua gainditzen dituzten ibilbide norabidetuak oso gutxi direlako gertatzen da jaitsiera nabarmen hori. Gertutasuna aztertu dugunean ikusi bezala, distantzia geodesiko norabidetu luzeena gehienez bi loturakoa zen harreman sendoen matrizean. Gertaera horrek adierazten digu beste behin ere, balio-sareak identifikatzeko orduan egokiagoa dela harreman jarraituen matrizea erabili Sakanako enpresen arteko harreman komertzialen konplexutasun eta aberastasuna era egokiagoan islatu nahi badugu. Bestalde, hiru matrizeetan bitartekotza-indizeen dispersioa handia da, desbideratze estandarri erreparatuta antzeman daiteke nabarmen egiten duela behera salerosketa jarraitu eta sendoak aukeratzen ditugun heinean, baina ilusio okerra da. Aldakortasun-koefizienteak kalkulatu ikus dezakegu horiek handiak eta hazkorrak direla kasu guztietan: 2,62, 3,50 eta 4,02 nodo guztiak barneratzen dituzten hiru kasuetan, eta 2,48, 3,11 eta 2,56 nodo isolatuak alboratzen baditugu.

Sare osoaren bitartekotza-zentralizazioari erreparatuta ikus dezakegu zentralizazio mailak oso baxuak direla eta nabarmen egiten dutela behera lehen matrizekin (% 12 nodo guztiekin edo % 14,44 nodo isolaturik gabe), harreman jarraituen matrizea (% 3,94 edo % 6,06) edo harreman sendoen matrizea (% 0,05 edo % 0,28) igarotzen garen heinean. Horrek, beste behin, erakusten digu Sakanako sare industrialak oso deszentralizatua dela, baita bitartekaritza irizpidea erabilita.

Azterketa egozentrikoari dagokionez, enpresa zentralenak zeintzuk diren erabakitzeke oraingoan enpresen bitartekotza mailaren arabera sailkatuko ditugu. Ondorengo 8.26 Taulan Harreman Jarraituen Matrizeko nodo zentralak zerrendatzen dira bitartekotzaren arabera. Bertan bi aldagai azaltzen dira, alde batetik, bitartekotza era absolutuan (*Betweenness*), hau da, enpresa hori zenbat aldiz azaltzen den gainerako enpresen arteko distantzia geodesiko guztietan, eta beste aldetik, enpresaren

## 8. Kapitulumua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

bitartekotza normalizatua (*nBetweenness*) erabateko interkonexioko egoera teoriko batekiko proportzio gisa.

Taula 8-25 Sare osoaren bitartekotza zentralizazioa

Indizeak	Harreman-matrizea	Harreman jarraituen matrizea	Harreman sendoen matrizea
Nodo guztiak. Nodo kopurua	123	123	123
Bitartekotza-zentralizazio maila (%)	12	3,94	0,05
Bataz besteko bitartekotza indizea	106,870	28,976	0,244
Bitartekotza indizearen desbideratze estandarra	280,673	101,536	0,982
Nodo isolaturik gabe. Nodo kopurua	112	99	54
Bitartekotza-zentralizazio maila (%)	14,44	6,06	0,28
Bataz besteko bitartekotza indizea	117,366	36,000	0,556
Bitartekotza indizearen desbideratze estandarra	292,032	112,053	1,423
Bitartekotza gradu maximoa	1864,386	606,471	8,000
Bitartekotza gradu minimoa	0	0	0

Iturria. Egileak moldatua. UCINET.

Harreman Matrize eta Harreman Jarraituen Matrizeak alderatuko bagenitu ikus genezake nola sailkapenetan lehen postuak enpresa berdinak betetzen dituztela. Aldiz, Harreman Sendoen Matrizean sailkapena erabat aldatzen da eta sarrera-gertutasunean oinarrituriko enpresa zentral batzuk azaltzen zaizkigu, hala nola, SAKANA S. COOP. Nahiz bateragarria den enpresa bat zentrala izatea irizpide ezberdinen arabera, hirugarren matrize horretan kontserbatzen diren enpresen arteko loturak hain dira urriak, bitartekotza indizeak, bai absolutuak, bai normalizatuak, bereziki baxuak direla eta hortaz, ez oso adierazgarriak. Horregatik, enpresa zentralenak identifikatzeko, aurreko kasuetan bezala, bigarren taulan, Harreman Jarraituen matrizean oinarritzea egokiagoa da.

8.26. Taulan ikus dezakegun bezala, bitartekotzaren arabera enpresa zentralen artean bi multzo egin ditzakegu: alde batetik, bitartekotza maila altua dutenak, kopuru absolutuetan 500etik gora edo proportzioan % 3tik gora dauden lau enpresak; eta beste aldetik, bitartekotza maila ertaina dutenak, kopuru absolutuetan 200etik gora dauden enpresena. Bitartekotza sendoko enpresak honakoak dira: SAKANALASER S.A. (bitartekotza aukera guztien % 4,108-a estaltzen ditu); ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L. (%3,657); ALDAKIN AUTOMATION S.L. (% 3,515) eta TALLERES LANTEGUI S.L. (% 3,436). Lau enpresa horiei bitartekotza maila ertaineko beste bi enpresa hauek gehitu ahal dizkiegu: TALLERES URDIAIN S.L. (% 1,527) eta INGENIERIA IRADI S.L. (% 1,466). Lokailu-hornitzaileei (*nexus suppliers*) buruzko teoriaren arabera, lau edo sei enpresa horiek “hornitzaile monopolistikoak” multzoa osatuko lukete (Shao et al., 2018).

**8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa**

Taula 8-26 Enpresen zentralitatea bitartekotzaren arabera. Harreman jarraituen matrizea.

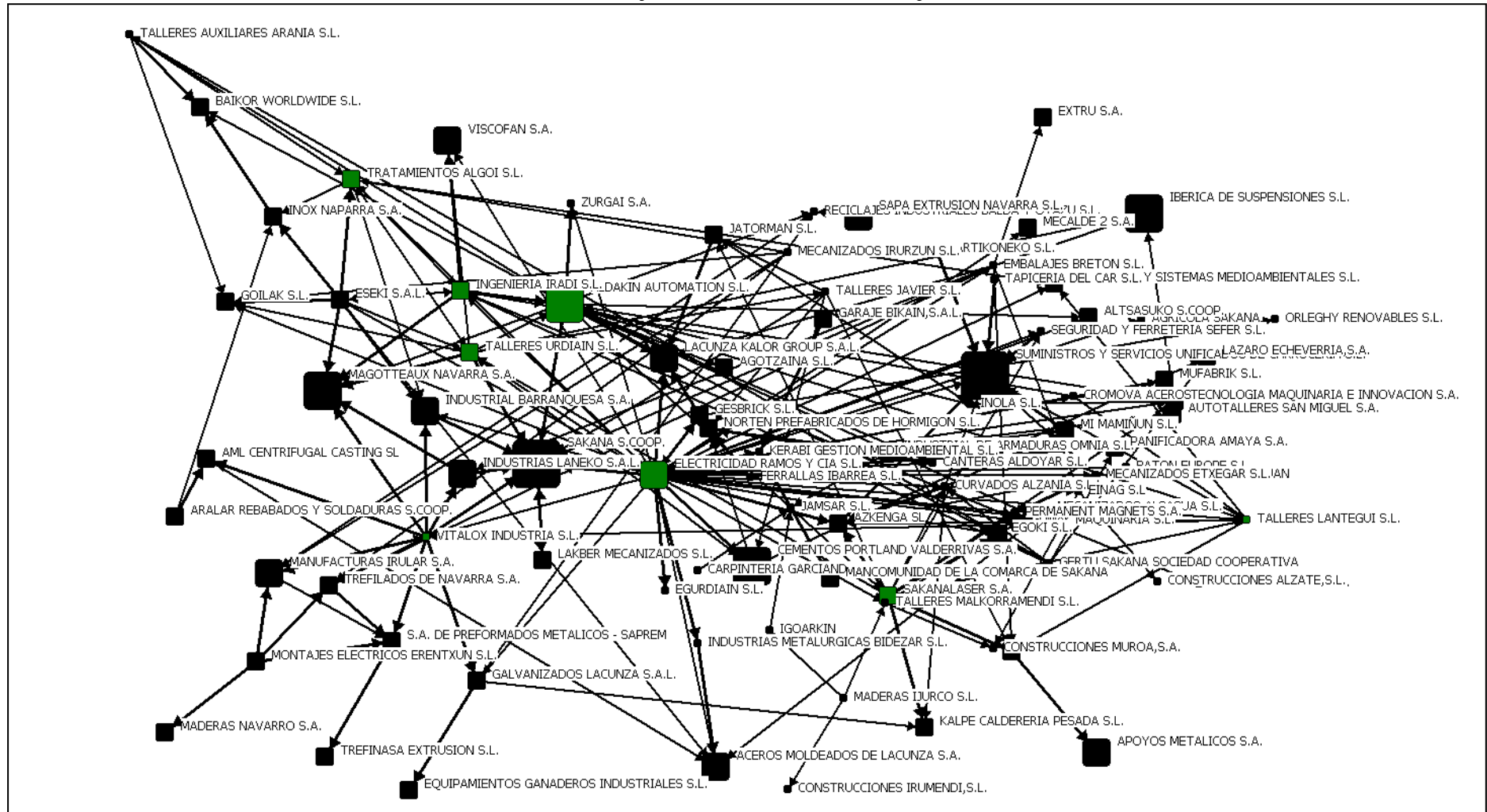
KODEA	ENPRESA	Betweenness	nBetweenness
91	SAKANALASER S.A.	606,471	4,108
34	ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L.	539,919	3,657
46	ALDAKIN AUTOMATION S.L.	518,829	3,515
66	TALLERES LANTEGUI S.L.	507,164	3,436
101	TALLERES URDIAIN S.L.	225,417	1,527
55	INGENIERIA IRADI S.L.	216,460	1,466
104	TRATAMIENTOS ALGOI S.L.	181,500	1,230
110	VITALOX INDUSTRIA S.L.	148,743	1,008
53	INDUSTRIAS BARGA S.L.	143,843	0,974
38	ESEKI S.A.L.	51,417	0,348
96	TALLERES AUXILIARES ARANIA S.L.	37,083	0,251
43	GALVANIZADOS LACUNZA S.A.L.	32,019	0,217
32	EINAG S.L.	30,500	0,207
35	EMBALAJES BRETON S.L.	25,750	0,174
90	SAKANA S.COOP.	24,000	0,163

Iturria. Egileak moldatua. UCINET.

Ondorengo 8.23. eta 8.24 Irudietan bitartekotzaren arabera enpresa zentralenak kolore berdez identifikatu dira. Orain arte bezala, nodo edo enpresa bakoitza adierazten duen karratuaren tamaina langile kopuruari egokitu zaio. 8.23. Irudia harreman jarraituen matrizean oinarrituta dago, hau da, lotura jarraituen bitartez salerosketa harremanak dituzten enpresa konektatuen osagai nagusia islatzen da. Adierazpen grafikoa argiagoa egiteko, 8.24. Irudian harreman sendoen matrizean harreman jarraitu eta sendoen bidez zuzenki interkonektaturik dauden enpresek osatzen duten osagai nagusia soilik azaltzen da, baina enpresa horien artean dauden salerosketa sendoei salerosketa jarraitu bolumen apalekoak ere gehitu zaizkie.



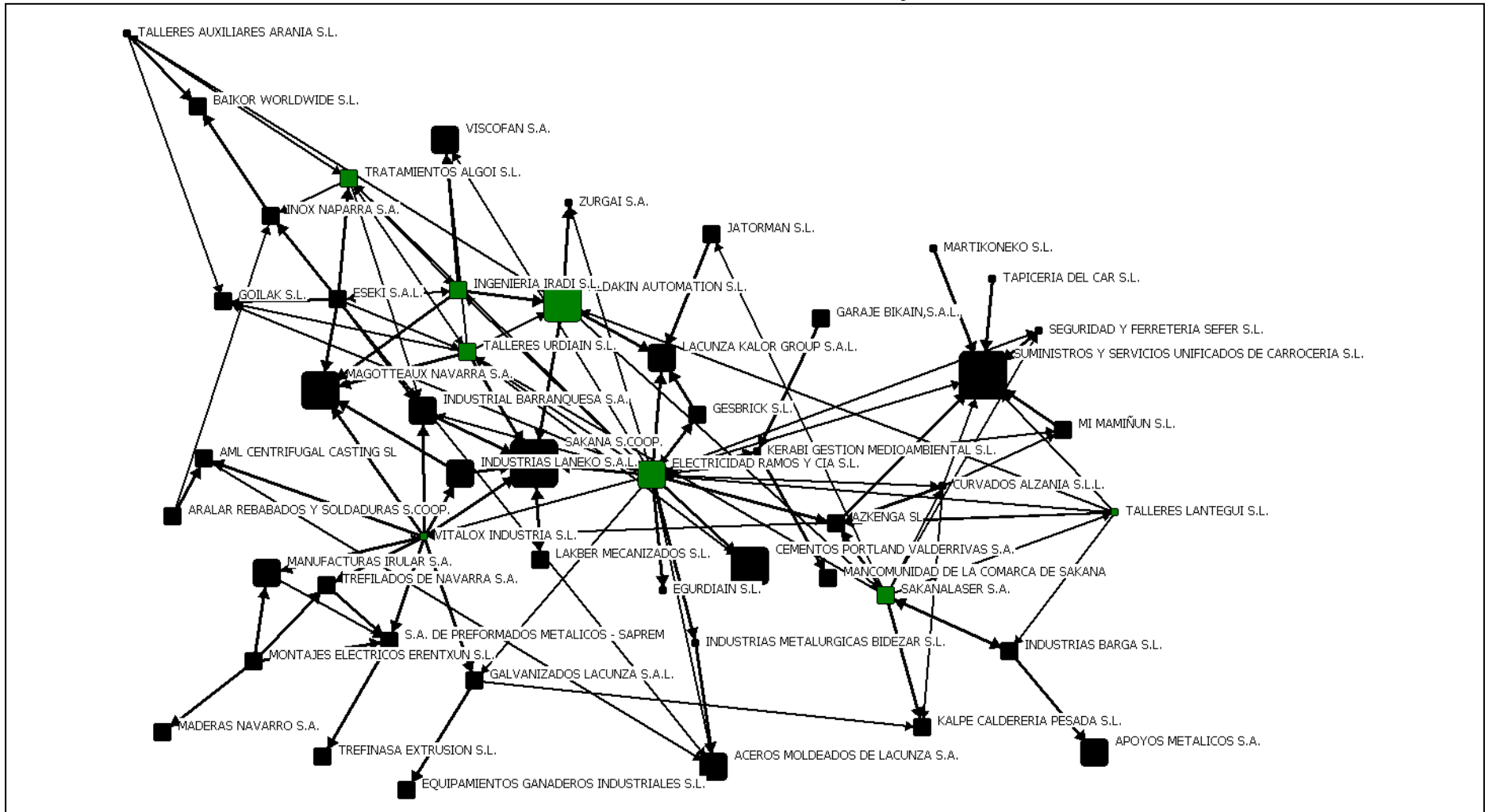
Irudia 8-23 Nodo zentralak bitartekotzaren arabera. Harreman jarraituen matrizea. Lotura jarraituak.



Iturria: Egileak moldatua. NetDraw.

## 8. Kapitula. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamikari buruzko azterketa

Irudia 8-24 Nodo zentralak bitartekotzaren arabera. Harreman sendoen matrizea. Lotura jarraituak.



Iturria: Egileak moldatua. NetDraw.

#### 8.3.3.4. Lokailu-hornitzaile (*nexus suppliers*) potentzialak

Kapitulu honen hasieran esan dugu nola sare sozialen analisiaren beste bertute bat da ikusgarriak ez diren baina gakoak izan daitezkeen hornitzaileak detektatzeko aukera ematen duen. Jarraian aurreko hiru azpiataletan zentralitate ezberdinen inguruan jorratu dugun analisiak lokailu-hornitzaileak (*nexus suppliers*) antzemateko aukera eskaintzen digu.

Hornitzaile estrategikoak (Dyer & Singh, 1998; Gadde & Snehota, 2000) eta aliantza estrategikoak (McCarter & Northcraft, 2007) administrazio-eragiketak eta -estrategiak kudeatzen dituzten ikertzaileek aztertu dituzte. Hornitzaile estrategikoek funtsezko produktuak, gaitasunak eta teknologiak eskaintzen dituzte; aliantza estrategikoak, berriz, enpresen arteko komunikazioa eta doikuntza kulturala sustatzeko prestatzen dira.

Bigarren mailako eta hortik gorako beste hornitzaile batzuen kasuan, askotan enpresa erosleak ez ditu ezagutzen bere barne-gaitasunak, eta horrek zaildu egiten du aurreko ikuspuntuak aplikatzea. Enpresa batek hornidura-sareko beste enpresa batzuekin duen egitura-harremanak zeharkako eragina du enpresa fokalen jardueran. Hornitzaile baten barne-gaitasunetik harago, haren lehiakortasuna eta beste enpresa batzuekiko zuzeneko loturak funtsezko faktoreak dira kontuan hartu beharrekoak (Hagedoorn, 2006). Lokailu-hornitzaileek enpresa erosle baten jardueran eragina izan dezakete, enpresa eroslearen hornidura-sarean posizio nagusiak betetzen dituztelako eta materialen fluxua, kostuak, kalitatearen kudeaketa eta informazioa eskuratzeko aukera kontrolatzeko posizioa har dezaketelako.

Yan eta besteren arabera. (2015), lokailu-hornitzaileak hiru motatan sailka daitezke: operatiboak, monopolistikoak eta informatiboak. Lokailu-hornitzaile operatibo batek lotura ugari ditu; hornitzaile askoren ordezkotzat antolatuta eta gehitzen ditu enpresa erosle fokalerako. Lokailu-hornitzaile monopolistiko batek probabilitate handiagoa du beste nodo batzuen parean arteko bide laburretan kokatzeko; beraz, ziurrenik horniduraren jarraitutasunari eta bermeari eragingo lieke. Azkenik, informazio-hornitzaile bat hornidura-sareko jarduera askotariko enpresa-talde bati konektatuta dago; merkatuko informazio goiztiarraren edo teknologia-berrikuntzen iturri izan daiteke enpresa fokalerako. 8.3.3.3 azpiatalean, bitartekaritzako zentralitate-indizeen arabera lokailu-hornitzaile monopolistikoak detektatu ditugu.

Azpiatal honetan lokailu-hornitzaile operatibo potentzialen araketa egin dugu. Hiru zentraltasun-gradu konbinatu dira enpresa bakoitzerako: irteera-graduaren zentralitatea, irteera-gertutasunaren zentralitatea eta bitartekaritza-zentralitatea. Shao-k eta bestek (2018) erabilitako irizpidearen antzekoari jarraituz, aldi berean ranking bakoitzaren goiko 20 pertzentilean dauden enpresak jo ditugu lokailu-hornitzaile operatibo potentzialtzat. Eraitza 8.27 Taulan jaso da, eta baldintza horiek betetzen dituzten 11 enpresak zerrendatu dira. Ikus daitezkeen bezala, bi ezik, 30 langile baino gutxiago dituzte eta horien artean 3 mikroenpresa aurkitzen ditugu. Enpresa gehienak metalaren transformazioari lotuta daude. Batzuk operazio orokorrak eta mota ezberdineko enpresa ugariak erabiltzen dituztenak, hala nola, mantentze-lan industrialak, galdaragintza, kurbatzea, tolestea eta burdina ebakitzea (TALLERES URDIAIN S.L.), edo zurezko bilgarrien fabrikazioa

## 8. Kapituluua. Sakanako industria-enpresen arteko merkataritza-artikulazio, elkarlan eta berrikuntzaren dinamizazio buruzko azterketa

(EMBALAJES BRETON S.L.). Beste enpresa batzuek, ordea, teknologia ertain edo altuko jarduerak bideratzen dituzte: esate baterako, ALDAKIN AUTOMATION S.L eta ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L. enpresak automatizazio eta robotika alorrean dihardute, metal ezberdinezko txapa mozketak, plegatzea eta bestelako operazio sofistikatuak SAKANALASER S.A., energia berriztagarrietako egitasmoetan ESEKI S.A.L, gas teknikoaren ontziratzea, biltegiatzea eta banatzean VITALOX INDUSTRIA S.L, doitasunezko mekanizazioan edota diseinuan TALLERES LANTEGUI S.L., INGENIERIA IRADI S.L eta TALLERES AUXILIARES ARANIA S.L, edo metalizatzeko-piezak pintatzean (granailatzea) eta metalizatzeko-tratamenduan TRATAMIENTOS ALGOI S.L enpresa.

Taula 8-27. Lokailu-hornitzaile operazional potentzialak

	nOutdeg	outCloseness	nBetweenness	JESN2	Langile
ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L.	0,344	32,026	3,657	28	52
SAKANALASER S.A.	0,090	25,258	4,108	24	26
ALDAKIN AUTOMATION S.L.	0,082	23,333	3,515	28	120
TALLERES URDIAIN S.L.	0,074	21,826	1,527	24	16
ESEKI S.A.L.	0,074	20,000	0,348	43	15
VITALOX INDUSTRIA S.L.	0,074	14,307	1,008	46	7
EMBALAJES BRETON S.L.	0,066	20,332	0,174	16	6
TALLERES LANTEGUI S.L.	0,057	27,684	3,436	25	6
INGENIERIA IRADI S.L.	0,041	21,538	1,466	71	12
TRATAMIENTOS ALGOI S.L.	0,041	19,561	1,230	25	17
TALLERES AUXILIARES ARANIA S.L.	0,025	17,254	0,251	25	10

Iturria: Egileak moldatua.

Hamaika enpresa horiek 8.3.2.1. azpiatalean jasotako SAKANA S.COOP. enpresaren horniketara-katean azaltzen dira, baina horietarik bost bakarrik lehen mailako hornitzaile zuzenak dira. Bigarren mailan beste bost enpresa azaltzen dira (SAKANALASER S.A, ESEKI S.A.L, TALLERES LANTEGUI S.L., INGENIERIA IRADI S.L. eta TRATAMIENTOS ALGOI S.L ) eta hirugarren mailan enpresa bat (TALLERES AUXILIARES ARANIA S.L.). SUMINISTROS Y SERVICIOS UNIFICADOS DE CARROCERIA S.L. enpresaren kasuan lehen mailako hiru hornitzaile daude (ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L., ALDAKIN AUTOMATION S.L. eta TALLERES LANTEGUI S.L.) eta bigarren mailako bi hornitzaile (SAKANALASER S.A. eta ESEKI S.A.L.). Posiblea da enpresa fokalak bigarren eta hirugarren mailako sei enpresa horiek Sakanako ehun industrialean betetzen duten posizio zentralaz jakitun ez izatea, eta hortaz enpresa horiengandik jaso ditzaken onura posibleak ezagutzeko aukerak ez izatea. Shao, Shi, Choi eta Chae-ren (2018) iradokizunei jarraiki, lokailu-hornitzaileen ezagutza hobetoaren bitartez, enpresa fokaletako hornidura-kudeatzaileek hainbat mailatako sare-ikuspegia har dezakete, hornitzaile estrategikoetatik haratago begiratzeko. Izan ere, enpresa-ingurune aldakor batean, ideia berritzaile asko piezen eta osagaien hornitzaile ez-tradizionalen edo sortzen ari diren merkatuetan enpresak abian jartzetik

etorriko baitira. Hori dela eta, lokailu-hornitzaile horien ezagutzak enpresa fokalei hainbat onura ekar dakieke, hala nola, informazio estrategikoa ematea, enpresa eroslean eragiketak hobeto egiten laguntzea, hornidura-arriskuak kudeatzea edota hornitzaile-zorro egokia aukeratzea. Halaber, hornitzaile batek ere onurak lor ditzake baldin eta hobeto ulertzen badu nola sare zabalenetan duen kokapenak eragiten duen beste bezero eta alderdi interesdun batzuegan. Zentzu horretan, hornidura-sare hedatuko beste enpresa batzuekiko harremanak modu aktiboan landuz lehiarako abantaila lor dezake. Esate baterako, horniketa sarearen barruan informazioa lotura zuzena duten enpresez gain maila ezberdinetan barreiatzen bada, dibertsifikazio, negozio edota berrikuntza aukerak sor daitezke hornitzaile estrategikoak ez diren enpresetan bezeroen beharrei erantzun diezaieketenak. Hala eta guztiz ere, autore horiek beraien analisiak oraindik orain hainbat muga dituztela aitortzen dute. Bereziki, Gizarte-Sareen Analiaren bitartez egindako ikerketa horiek esplorazio-izaera dutela eta sakonago aztertu behar dela hornitzaile batek enpresa fokalaren jarduerari nola eragin diezaiokeen.

Los apartados 8.4, 8.5, 8.6 y 8.7 del capítulo 8 están sujetos a confidencialidad por el autor

## **9. KAPITULUA. SAKANAKO GARAPEN SISTEMA IREKIAREN AZTERKETA ANALITIKOA**

Kapitulu honetan Sakanako Garapen Ekonomikorako Sistema Irekiaren azterketa analitikoa egingo dugu, besteak beste, bosgarren kapituluan landutako marko kontzeptuala kasu enpiriko honetan aplikatuz. Ikerketa honetan bigarren eta bosgarren kapituluen bitartean jaso den eduki teorikoa seigarren kapitulutik aurrera landu den azterketa enpirikoarekin uztartuko dugu. Erreferentzia nagusia, bai kapitulu hau antolatzeke, bai aztergaiak erabakitzeko, bosgarren kapituluan proposatu dugun Tokiko Garapen Sistema Irekiaren marko kontzeptuala izango da. Baina ez da bakarria izango. Beste erreferentzia garrantzitsuenak Paco Albuquerque-k (2012), Sergio Boisier-ek (2007) eta Sotarauta-k (2005) batez ere egindako ekarpen teorikoak izango dira. Hiru autore horien planteamenduek tokiko garapen esperientzien eraikuntza prozesuaren azterketa dinamikorako elementu baliagarriak eskaintzen dizkigute, baita hutsetik hasitako esperientzien analisirako ere. Antonio Vázquez Barquero-ren (2002; 2005) proposamen analitikoetan, ordea, gutxienez heldutasun une batetik aurrera kontuan hartu beharreko elementuak proposatzen ditu, esate baterako garapenerako lau indarren proposamenean (ekoizpenaren antolaketa malgua, berrikuntzen hedapena, lurralde- eta hiri-dinamika eta instituzioen bilakaera). Vázquez Barquero-ren ekarpenak garapen estrategiaren eta jarduera ildo zehatzen definizioan batik bat zentratzen dira, eta kasu askotan aplikatu ezin daitezke: ekoizpenaren antolaketa malgua esate baterako, unibertsalizatu ezin daitezkeen indar bailitzateke, Benjamin Coriat-ek (1992a) frogatuta utzi duen bezala.

Sakanako garapen esperientziaren abiatze lehen faseetan jasotako gertaera eta ekimen nagusiak adierazteko interakzio markoa eskaintzen digu Paco Albuquerque-k. Alemaniako Garapen Institutuak landutako lehiakortasun sistemikoaren fokotzea bereganatu eta tokiko eskalara egokitu du. Alemaniako Garapen Institutuak bezala, bai Albuquerquek, bai ikerketa honetako egileak kontsideratzen dute lurraldeen lehiakortasunaren gakoak administrazio publiko eta merkatuaren indarguneak konbinatzeko eta ahultasunak gainditzeko interakzioen espazioan datzala, non dimentsio politikoa eta faktore sozio-instituzionalak ezin daitezkeen analisietatik alboratu. Lurralde-lehiakortasunaren edota industrializazio prozesu arrakastatsuen inguruko literaturan ez dira gutxi kasuak non aipaturiko dimentsio horietako funtsezko gakoak aztertzen ez diren, hala nola, arazoen identifikazio eta tratamenduaren inguruko gakoak, edo erabaki, gauzatzeko eta emaitzen jarraipenari dagozkien mekanismo eta metodoen inguruko gakoak (Esser et al., 1996). Hutsune horiek betetzen saiatzen den lehiakortasun sistemikoaren proposamenaren baitan mugitzen da gure analisia, tokiko eskalara Albuquerque-k (2012) egokituta.

Bereziki aproposa izan zaigu lehiakortasun sistemikorako interakzioetarako 'meta' maila. Maila horretan moldatu izan dira, alde batetik, Sakanan 2008tik aurrera sufritutako krisi ekonomikoari aurre egiteko ekimen eta eraldaketaren inguruko gizarako adostasunak, beste aldetik, formulazio eta konfigurazio urratsetan eragin dituzten faktore soziokulturalak, baloreak, antolaketa politiko, juridiko eta ekonomikoko oinarrizko ezaugarriak, eta azkenik, Sotarauta-k (2005) definituriko gaitasun dinamikoetako gehienak: indar bereziaz gaitasun estrategikoa, kitzikatzeko gaitasuna eta konbinatzeko gaitasuna, eta maila apalagoan gaitasun xurgatzailea eta interpretatzeko gaitasuna.

Bestaldetik, oroitu dezagun nola Sergio Boisier-ek (2007) tokiko garapen esperientziak sistema-teorian erabiltzen den negentropia txertatze-prozesu bezala definitu dituen, eta nola sei azpisistemaz osotua dagoen garapenerako marko kontzeptuala proposatu duen: alegia, azpisistema axiologikoa, erabakitzailea, erakundeena, prozedurazkoa, metaketarena eta subliminala. Azpisistema horiek Sakana eskualdearen kasuan nola ezaugarritzen diren jasoko da kapitulu honetako hiru ataletan. Lehen atalean azpisistema axiologikoa, azpisistema subliminalari, eta azken azpisistema honen baitan kokatzen diren hamar kapital ukieinei (kapital kognitiboa, kapital sinbolikoa, kapital kulturala, kapital soziala, kapital zibikoa, kapital instituzionala, kapital psikosoziala, giza-kapitala, kapital mediatikoa, eta kapital sinergetikoa), egingo diegu erreferentzia. Bigarren atalean azpisistema erabakitzailea, antolaketarena eta metaketarena izango ditugu aztergai. Hirugarren atalean, gobernantzarekin lotzen den heinean, prozedurazko azpisisteman kokatuko gara.ç

Kapitulu honek 5.3. atalean proposaturiko marko analitikoaren antolaketa berdinari darraio. Lehen azpiatalean Sakanako Garapen Sistema Irekiaren ekintza-norabidearen ezaugarriak aztertuko ditugu. Lehenik, *bottom up* orientazioko politiketan garapen endogenoaren paradigmarekin zein neurrian bat datorren ikusiko da. Jarraian Sakanako esperientziaren xedea eta beste elementu definitzaileak izango ditugu aztergai. Baina azpiatal horren zati nagusiak, garapen esperientziaren jaiotze, definitze eta konfiguratzeko faseak negentropia txertatzeko prozesu bezala nola irudikatu daitekeen aztertzeraz joko du. Horretarako Paco Alburquerque, Sergio Boisier eta Markku Sotarautaren aipaturiko ekarpenak konbinatuko ditugu.

Bigarren azpiatalean Sakanako garapen sistemako elementu eta prozesu operatibo nagusiak aztertuko dira, elementuen ezaugarriak, elkarren arteko harreman eta kokapen erlatiboak eta definituriko xedera gerturatzea ahalmentzen duten prozesuen nondik norakoak azalduz. Bestalde, 'mikro' eta 'meso' interakzio mailetan metaketa eta eraldaketa ekonomiko hertsiarekin zerikusia duten enpresen eta Sakanako Garapen Agentzietatik industriaren alorrean batik bat bideratutako jardueren nolakotasunak izango dira aztergai.

Hirugarren atalean tokiko garapen sistemaren funtzionamendu orokorrean eta erreprodukzioan murgilduko gara. Sakana 2020 Plan Estrategikoan definitutako barne gobernantza ereduaren analisia egingo dugu, antolaketaren berezitasunak, sortutako harreman sare eta lidergo motak azalduz besteak beste. Gobernantzak heterarkia forma



zergatik hartzen duen, eta ez forma hierarkiko edo anarkikoa, galderari erantzunez tokiko eskalaren ikuspuntutik zenbait ekarpen egingo zaio gobernantzaren teoriari. Eskalak ere gobernantza ereduak baldintzatzen dituelako. Amaitze aldera, Nafarroako erakunde publikoekin batez ere eraiki den eskala anitzeko gobernantza ereduaz aztertuko da eta berorren elkarrekiko onura gurutzatuak zein ahuldadeak ere. Azkenik, sistemaren erreproduktzioarako funtsezkoak diren legitimazio prozesuez eta horietarako beharrezkoak diren ebaluazio prozesuez arituko gara.

Analisi honetan maneiatzen den denbora tarteak 2011-2022 urte bitartekoa da. Modu horretan Sakanako garapen esperientziaren hastapenetik hasita formulatutako lehen plan estrategikoaren iraunaldi osoa barneratuko da. 2022 urtean bigarren plan estrategikoa diseinatu, adostu eta indarrean jarri da. Dokumentazioaren azterketaz eta behaketa parte-hartzaileaz gain, kapitulu hau lantzeko lanketa berezia egin da Sakanako Garapen Agentzian industria alorrean diharduten hiru teknikariek: ikerketako zati honen zirriborroa helarazi zaie eta horren gainean izandako elkarriketaren inguruan hainbat informazio lortu ahal izan da.

### 9.1. Sakanako Garapen Sistema Irekiaren funtsa eta ezaugarritzea

Lehen azpiatal honetan Sakanako Garapen Sistema Irekiaren ezaugarriak eta bere existentzia definitzen eta bere funtzionamendua bideratzen duen xedea aztertuko dira. Lehenik eta behin, tokiko garapen politiken tipologian kokatuko dugu Sakanako esperientzia, *bottom-up* ikuspegiaren eta paradigma endogenoaren ezaugarriak betetzen dituen aztertuz. Jarraian eskualdea garapen ekonomikoaren esparruan aktore eraldatzailea nola bilakatzen den ikusiko dugu, sistemaren muga geografikoak ezartzeko. Sistema mugatzeko bigarren irizpidea bere xedea izango da. Bide batez, lehiakortasun sistemikoaren marko kontzeptualaren barnean, interakzioarako 'meta' mailan lantzen diren Sotarauta-ren (2005) gaitasun dinamikoak aztertuko ditugu, batez ere gaitasun estrategikoa eta kitzikatzeko gaitasuna. Hastapenean, altxaturiko sistemaren zutabeen eraikuntzan funtsezko gaitasunak izan ziren bi horiek. Azterketa diakronikoari ekinez, negentropia txertatzeko prozesu bezala kalifikatzen ditugu Sakanako garapen esperientziaren lehen faseak behinik behin, bi elementuez baliatzen dena: batetik, ekintzarako marko berri baten sorketa, non gaitasun estrategikoak bere ahalmena erakusten duen; eta bestetik, aktoreen jokabidea baldintzatzen dituzten instituzioen egokitzapena. Azken elementu horren bilakaera Boisier-en (2007) marko kontzeptualeko azpisistema axiologiko eta azpisistema subliminalaren eremuan kokatzen dugu. Horrela azpisistema axiologikoaren baitako egokitzapenak aztertzen dira hiru eremutan: lurraldearen identitatea, garapenaren inguruko irudikapenak eta ezkortasunaren gaitasuna. Azpisistema axiologikoaren baitan kitzikatzeko gaitasunak jokatzen duen papera eta bere gauzatze praktikoa aztertzen da hiru elementuen bilakaerari erreparatuz: Sakantzen Sarea elkarteara, Sakanako Behatoki Sozioekonomikoarena eta Sakana 2020 Plan Estrategikoaren definizio prozesuarena alegia. Azkenik, azpisistema

subliminaleko hamar kapital ukiezinen zeregina aztertzen da, gaitasun dinamiko bakoitzean izandako pisua azalduz.

### 9.1.1. *Bottom-up* ikuspegiko eta garapen endogenoko estrategia

Aurreko kapituluetan deskribatu den Sakana haraneko garapen ekonomikorako esperientzia behetik gorako edo *bottom up* politiken multzoan kokatzen da. Baieztapen hori sostengatzeko bi erreferentzia erabili daitezke. Alde batetik, White & Gasser-ek (2001) atzemandako lau ezaugarriak erakusten ditu: eskualdeko eragile ezberdinen parte-hartze eta elkarrizketa sozialean oinarritu da; lurraldeko diagnostiko, aktore eta baliabideen gainean diseinatu da garapen estrategia; tokiko baliabide eta lehiarako abantailen mobilizazioan eragiten du; eta jarduera ildoak lokalki sortuak eta zuzenduak dira.

Beste aldetik, bigarren erreferentzia bezala, Pike, Rodríguez-Pose eta Tomaney-k (2011) *top down* eta *bottom up* ikuspegiaren artean egindako kontrastearen bost esparruei erreparatuko diegu, hau da, zein lurraldetan eragin, garapen estrategia nork diseinatu eta gidatu, zein sektoretan zentratu, zein motako egitasmoak bultzatu eta zein motako tresnak erabili, alegia. Kontrasterako bost plano horiek aztertzen ari garen esperientzian nola bideratzen diren ikusita esan genezake Sakanako garapen esperientziak *bottom up* ikuspegia egin duela bere.

Lehen bi planoek dagokienez, -zein lurraldetan eragin, eta garapen estrategia nork diseinatu eta gidatu eztabaidatzen dutenak-, Nafarroako erakunde publikoek, gobernuak edo parlamentuak, ez zuten eskualderako inolako garapen estrategiarik abian jarri langabeziak gorako joera malkartsua hartu zuenean 2008 urtean. Sakana bailarako eragileak, Larrialdi-Mahaian 2011 urtean bildu ziren eragileak alegia, izan ziren garapen estrategia propioa eraikitzeko bide-orria formulatu zutenak, garapenerako arkitektura eta tresnak (Sakanako Garapen Agentzia, Behatoki sozioekonomikoa, Sakana 2020 Plan Estrategikoa, Sakantzen Sarea plataforma, Utzubar garapen gunea...) eraiki zituztenak 2012-2014 bitartean, eta plan estrategikoan jasotzen ziren interbentzio lerroak eta eskualde mailako gobernantza eredu inklusiboa abian jarri zituztenak 2014 urtetik gaurdaino. 2015 urtera arte itxaron behar izan zen Nafarroako Parlamentuak egindako ibilbidea aitortu eta babestu zezan eta 2016 urtera arte Nafarroako Gobernuarekin hitzarmena sinatzeko, non jasotzen ziren plan estrategikoaren 58 ekintza finantzatzeko diru-transferentziak eta Nafarroako erakunde publikoen inplikaziorako bideak, gerora eskala anitzeko gobernantza ereduaren aurrekariak izango zirenak.

Aipaturiko kontrastearen hirugarren esparruari dagokionez, sektore industrial zehatz batzuen sustapenean zentratu beharrean, sektore aniztasuna hautatu zen interbentziorako jomuga bezala, Sakana 2020 Plan Estrategikoan landutako lau sektore estrategikoetan (elikadura, industria, energia eta turismoa) eta zeharkako bi sektoreetan (merkataritza eta hezkuntza) antzeman daitekeena. Sektore aniztasuneko ikuspegi horren

erabilera eskualdeko baldintza ekonomiko, sozial eta instituzionalen diagnostikoan eta tokiko potentzialtasun ekonomikoen identifikazioan sostengatu zen.

Egitasmo moldeari dagokion laugarren planoan, bestalde, plan estrategikoan jasotzen diren eta urte hauetan landu diren egitasmoak mikroenpresa eta enpresa zein eragile txikiekin nagusiki hezurmamitzen joan dira. Ez dira azpiegitura edo industria inbertsio handiak bideratu. Berez, Irurtzango industria poligonoan egindako egokitzapen inbertsioa da orain arteko inbertsio handiena, 7 milioi eurokoa izan dena<sup>99</sup>. Nola nahi ere urruti beste leku batzuetan egin diren antzeko inbertsioekin, Tuterako Nekazaritza Elikagaien Hiria egitasmorako aurrekontuan sartutako 120 milioi euroak edo 2007-2010 bitartean Pirinioetako Garapen Planera bideratutako 336 milioi euroak kasu.

Azkenik, interbentzio tresnei dagokien planoan, Nafarroako Gobernutik eta Europako erakundeetatik berrikuntza eta enpresa egitasmoetarako finantza-babesa, pizgarriak eta diru-laguntzak lortu badira ere, azpimarratzekoa da Sakanako Garapen Agentziak ez dituela tresna horiek soilik erabili, bestelakoak ere baizik. Eskaintzaren aldeko oinarrizko baldintzen hobekuntzari loturiko eta ekimen proaktiboak sustatzeko tresnak erabili ditu, hau da, lehiakortasuna, artikulazioa, berrikuntza eta ekintzaitzaren alorretan enpresen parte-hartzea, lerrokatzea eta kolaborazioa sustatzen dituzten saretze dinamika aktiboak bultzatu ditu. Zeregin horretan erabilitako interbentzio mekanismoak, diru-laguntzen izaera ez dutenak, honakoak izan dira: egitasmoen diseinua eta proposamena, egitasmoetarako partaideen identifikazioa, harremanak eta koordinazio lanak, motibazioa, diagnostikoak eta prospekzioa, prestakuntza, langile kualifikatuen bilaketa, DINABIDE berrikuntza-zentroaren zerbitzuen eskaintza eta aholkularitza.

Garapen esperientzia honek bultzatu dituen politiken izaeran sakonduz, laugarren kapituluuan ikusi dugu nola batzuetan behetik gorako estrategiak *top-down* ikuspegiko bi ardatz nagusien inguruan ere (azpiegiturak eta enpresen erakarpena) egituratzen diren. Sakanako kasuan ez da horrela izan, nagusiki garapen endogenoaren paradigmatik edan baitu. Aipatu beharra dago, ordea, 2011 urtean Larrialdi-Mahaiko eztabaidak eman zirenean baliabide exogenotan pibotatzen zuten proposamen klasikoak ere azaldu zirela eta eragile gehienen ikuspegi errotuena eta nagusia horixe bera zela. Garapenaren inguruko eztabaida politikoan Urdiain eta Altsasuko lur sailetan eraiki nahi zen Zangituko industria-poligonoak hartutako zentraltasunak horren erakusle da. Orientazio horren beste adierazle egituratu bat Sakanako Enpresarien Elkarteak (SEE) 2011ko martxoan aurkeztutako proposamena kontsideratu daiteke. “Resumen de hitos históricos de la evolución socio-económica de Sakana. Propuestas de AES” izeneko txostenean ikuspegi endogenoko hainbat elementu jasotzen ziren, hala nola, ingurune sozio-ekonomikoa hobetzeko eskualdeko fundazio baten eraketa, Sakanako plan estrategiko baten beharra,

---

<sup>99</sup> Diario de Navarra egunkaria (2019-01-15): <https://www.diariodenavarra.es/noticias/negocios/dn-management/2019/01/15/invertidos-millones-poligono-irurtzun-inasa-630293-2541.html>

Navarracapital.es (2019-01-16): <https://navarracapital.es/inversion-de-7-me-en-el-poligono-de-irurtzun-inasa/>

bertako enpresei laguntza formakuntza, berrikuntza edo kanpo merkataritzaren arloan, edota gizartean garapen sozioekonomikoaren alde jardun zezan plataforma sortzea. Hala eta guztiz ere, elementu zentralak ikuspegi exogenoaren gainean finkatzen ziren: besteak beste, “Gipuzkoatik enpresak erakarri”, “atzerriko inbertsioak erakarri Nafarroako Gobernuaren bitartez”, “dauden azpiegiturak hobetzea” eta “eskualdean ezarri nahi diren etorkizuneko sektoreekin bat datozen ikerketa zentroak”. Ikuspegi endogeno eta exogenoaren arteko itxurazko oreka alde baterantz makurtzen zen ordea, hainbat eragileen imajinarioan eta diskurtsoetan azaltzen zen narratiba batengatik: enpresariak bertako gizartean eta Sakanak kanporantz omen zuten irudi txarraren inguruko narratiba hain zuzen ere, inbertsio produktiboen erakarpenera kaltetuko zukeena. Horren isla dira SEEaren proposamenen jasotzen diren honako interbentzio lerroak: “Sakanako irudia hobetzea”, “enpresaburuaren irudi soziala hobetzea” eta “Sakanako ekonomiari eusteko lehiakortasunak duen garrantziari buruz herritarrak sentsibilizatzea” (AES, 2011b). Horren indartsua zen Sakanako irudi txarraren inguruko pertzepzioa, Sakana 2020 Plan Estrategikoko industriaren atalean ardatz estrategiko oso bat eskaini zitzaioela eskualdearen irudi positiboa eta erakargarria eraikitzeari. Gaur da eguna, aitzitik, non eta argudio hori ez den enpresarien eta politikarien diskurtsoetan ia azaltzen. 2021 urteko udazkenean hasitako plan estrategiko berria diseinatzeko prozesuan, industria alorrean egindako lan taldean esate baterako eskualdearen irudiaren gaia ez da atera (Sakanako Garapen Agentzia, 2021b).

Larrialdi-mahaian hasitako prozesuak, 2011 urtetik aurrera, izaera endogeno sendoa erakusten du, bai ibilbidean interbentziorako gida bilakatu diren dokumentuetan (“Larrialdi-Mahaiko diagnostikoa eta bide-orria” eta “Sakana 2020 Plan Estrategikoa” nagusiki), bai bederatzi urteotako jarduerari, ekimen eta egitasmoetan. Egia da, halaber, 2016 urtera arte ibilbidea bakarrik egin izanak, Nafarroako erakundeak akonpainamendurik gabe, behartu egin zuela norabide horretan. Hala eta guztiz ere, esperientzia honen endogenotasunak tokiko aktoreek ibilbidea marraztu, interbentzio lerroak erabaki, garapenerako arkitektura eta gobernantza eraiki, egitasmo zehatzetan inplikatu eta prozesu osoaren kontrola eta ardura bere esku izatea ere gainditzen du. Hori aztertzeke Tödling-ek (2011) garapen endogenoaren paradigmari atxikitzen dizkion zazpi ezaugarriez balia gaitezke, hau da, lurraldeko erkidegoen bizi-kalitatearen dimentsio ez ekonomikoak txertatzea; faktore edo indar endogenoetan oinarritzea; lurraldeko eragile eta administrazio publikoen kontrol gaitasun esanguratsua; sektore anitzeko eta balio-kateak eraikitzeke politiken garrantzia; enpresa txiki eta ertainen posizionamendu estrategikoaren hobekuntzaren ekintzailetzaren eta berrikuntza prozesuen zentralitatea; instituzio-, kultur- eta gizarte-faktoreak abantaila lehiakorren iturri bezala kontsideratzea.

Lehen ezaugarriari dagokionez, hau da, epe luzerako hauspoaz ekonomi, gizarte eta ingurumen-helburuak harmonizatzea, Behatokiko Sozioekonomikoak, bere lehen bileran bertan, 2013 maiatzaren 6an egindakoa, esplizitatu egin zuen plan estrategikoaren xedea “enplegua sortzea, jasagarritasun sozialean, ekonomikoan eta ingurumenekoan oinarrituta” izango zela (Sakanako Garapen Agentzia, 2014b). Eskatutako harmonizazioa formalki jaso bazen ere, esan beharra dago egoerak behartuta plan estrategikoa enplegu

sorreran ardaztuta zegoenez, garapenaren dimentsio ekonomikoa eta lurraldeko sistema produktiboaren lehiakortasuna hobetzera zentratutako ikuspegi funtzionalista lehenetsi zirela. Baina garapenaren ingurumen dimentsioak pisu handia hartu izan du, besteak beste eskualdeko gizartean eta erakunde publikoetan gai horrekiko dagoen sentsibilitateagatik, eta horren erakusle dira, bai plan estrategikoan lehen sektoreari, turismo jasangarriari eta energia berriztagarriari ematen zien tokia, bai ingurumen iraunkortasunari begira gauzatu diren egitasmoak, Lizarragako mikro-sare elektrikoa, landutako berrikuntza egitasmo kolaboratiboen izaera (TROMBE, e-HIERA) eta espazio faltagatik ikerketa honetan jaso ez ditugun elikadura eta turismo arloko hainbat egitasmo. Bestaldetik, garapenaren dimentsio sozialari dagokionez, urtean birritan egin ohi diren Behatoki Sozioekonomikoaren bileretan, koronabirusaren pandemiak eraginda gero eta maizago agertu izan dira zaintzari edo ongizateari buruzko gaiak. Eztabaida horietan argitu behar izan da, arduraren eta lanaren zama bere gain eror ez dadin, Sakanako Garapen Agentziaren funtsa nagusia sustapen ekonomikoa dela eta gizartearen ongizateaz propio arduratzen diren erakundeak badaudela eskualdean, hala nola, oinarrizko gizarte-zerbitzuak, Osasunbidea, udalak, Mankomunitatea... Hala ere, Sakanako Garapen Agentziak hainbat interbentzio burutu ditu aipaturako esparruan, esate baterako, zahartzeko aktibo eta osasuntsua lortzeko zerbitzu berritzaileak sustatzeko BERTAN proiektua, edota hainbat udalekin etxebizitzaren inguruko egitasmoei laguntza.

Bigarren ezaugarriari dagokionez, lurraldeko potentzialtasun eta faktore zein indar endogenoen mobilizazioan eta aktibazioan zentratzen dira plan estrategikoan biltzen diren 13 ardatz estrategiko, 54 jarduera-ildo eta 160 akzioetako gehienak. Industriaren arlora mugatzen bagara, 12 jarduera ildoetatik hiruk dute ikuspegi exogeno esanguratsua, foru mailako erakundeen parte-hartzea ezinbestekoa gertatzen delako inbertsioen tamainagatik, gaitasun eta tresna espezifikoen beharragatik eta ordenamendu eskuduntzagatik: “Kudeaketa proaktiboa inbertsioak erakartzeko”; “industria lurzoruaren eskaintza hobetzea” eta “informatika saretarako sarbidea hobetzea” ildoak hain zuzen. Gainerako bederatzi jarduera-ildoetan jasotako ekintzek, -enpresen posizionamendu estrategikoa, berrikuntza gaitasuna, giza baliabideen kudeaketa, enpresen arteko kooperazioa eta artikulazioa hobetzea eta ekintzailtza bultzatzea, besteak beste, bilatzen dutenak- eskualdeko eragile eta indarren inplikazioa eta aktibazioa dituzte euskarri. Bultzada endogeno horren erakusle dira zazpigarren kapituluko hirugarren atalean zerrendatzen diren egitasmo ia guztiak. Esana dugu paradigma endogenoa ez dela ikuspegi autosufiziente edo autarkiko batekin nahastu behar. Azpiegituretan (poligonoak, interneteko zuntz optikoa...), interfaz-tresnetan (DINABIDE zentroa) eta enpresa erakarpenean egindako inbertsioez gain, aipaturiko beste egitasmo ugari, Nafar Gobernuak eta beste erakundeek eskaintzen dituzten baliabideez baliatu izan dira. Baina horretan ere garapen endogenoaren paradigmaren hirugarren ezaugarria antzeman dezakegu, hau da, eskualdeak *autozentramendu* ahalmena erakutsi du barneko eta kanpoko baliabideen konbinaketa, lurraldeko erakunde, eragile eta komunitatearen kontrol esanguratsuen pean egin baita. Egitasmo gehienetan, lehen urte guztietan ez esateagatik, aitzindarritza, proposamenen diseinua eta gauzapenaren ardura eskualdeko eragile ezberdinen bizkarrean pausatu da.

Interbentzio multzoen ezaugarriei dagokienez, diseinatutako eta gauzatzen ari den plan estrategikoak ikusmolde plurisektoriala jasotzen du, lehen unetik lau esparru estrategietatik abiatu baitzen, elikadura, industria, energia eta turismoa alegia. Ibili ahala, gainera, hasiera batean pentsatu gabeko esparruetan ere barneratu da zahartze aktiborako BERTAN egitasmoak erakusten duen bezala. Hortaz, esan genezake garapen endogenoaren laugarren ezaugarria antzematen dela.

Beste horrenbeste gertatzen da bosgarren eta seigarren ezaugarriekin. Ez bakarrik Sakana 2020 Plan Estrategikoan mikroenpresa eta enpresa txiki eta ertainen egiturazko arazoei eta hazkunde-potentzialari arreta jartzen zaielako (industriako esparruko lehen ardatz estrategikoko lehen jarduera-ildoan bosgarren akzioak “Plan espezifiko bat egitea, mikroenpresak eta enpresa txikiak estrategikoki koka daitezen” dio), ekintzailtzak (industria esparruko bigarren ardatz estrategikoko lehen jarduera-ildo espezifiko osoa) eta berrikuntzak (industria esparruko lehen ardatz estrategikoko bigarren jarduera-ildo espezifiko osoa) leku zentrala dutelako. Sakanako Garapen Agentziaren esfortzuaren hein handia mikroenpresa eta enpresa txikietara bideratu da, bai premia ezberdinak ezagutzera begira aldiroko elkarriketa eta bisiten bitartez, bai beraien arteko elkarlanaz ahuldadeak gainditzeko proposamenen bitartez (Nafarroako klusterren partaidetzaren sustapena, SetSakana egitasmoa...), bai langile prestakuntzaren esparruan bideratutako ekimenen bitartez (ikastaroen praktikak, prestakuntza berezituak, langile kualifikatuen bilaketa...), esate baterako. Ekintzailtza eta berrikuntza lotzen dituzten egitasmoak ere bultzatu dira<sup>100</sup>, eta horietan partaide gehienak Sakanako enpresa txikiak izan dira. Azken horren adibide dira TROMBE, e-HIERA, Lizarrago mikrosare elektrikoa eta BERTAN egitasmoak, guztiek berrikuntza teknologikoa, edo gizarte-berrikuntza azken egitasmoaren kasuan, bideratu dute produktu edo prozesu berri eraikitzeke asmoz, enpresa txikien arteko elkarlanaren artikulazioaz.

Garapen endogenoaren paradigmatari egokitzen zaion zazpigarren eta azken ezaugarriari dagokionez, zazpigarren kapituluan aletu den Sakanako garapen esperientziaren ibilbide osoari erreparatuta argi dago indar zein dinamika sozial eta politikoak eta baldintza instituzional eta kulturalak paper garrantzitsua jokatu dutela edota prozesua baldintzatu dutela. Hastapenean, baita gutxieneko adostasunak jostea zailtzen zuen agertoki gatazkatsuen kudeaketa bera, eraikuntza soziopolitikotzat definitu dugu, elementu diskurtsibo eta kontaketa berrien sorkuntza eskatu zuena. Azterketa antropologiko sakona eskatuko lukeen gaia bada ere, eskualde mailako identitate sentimendu sendoaren aurretiko existentzia edota auzolanaren praktikak, oraindik ere herri txiki batzuetan instituzionalizatuta dagoena, iruditegi kolektiboan duten pisua funtsezko bi elementu kultural izan dira, garapen esperientzi honen genesian, artikulazioan eta bilakaeran positiboki lagundu dutenak. Horrek erakusten du nola faktore sozio-instituzionalek, eta tokiko kultura-ondareak garapen ekonomikoko esperientzian eragiten duten (Asheim, 1994; Guiso et al., 2006).

---

<sup>100</sup> Ekintzailtza klasikoaz, autonomoen enpleguarekin lotzen dena gehienbat, Cederna-Garalur arduratzen da aholkularitza zerbitzuak emanez.

Garapen endogenoaren paradigmaren inguruko hausnarketa honekin amaitzeko aipa dezagun Sakanako garapen esperientziaren endogenotasuna Boisier-ek (1993; 2007) identifikaturiko lau planotan antzeman dezakegula. Plano politikoa, Sakanako kasuan esan daiteke bertako eragile politiko eta instituzionalak, gainerako gizarte eta ekonomiako eragileekin batera, gai izan direla garapen politikak diseinatzeko eta gauzatzeko gaitasuna eskuratzeko. Ez hori bakarrik. Barruko eta kanpoko faktore eta eragileen arteko uztarketan, teoriarik endogenotasunak barneko eragileei kontrol maila esanguratsua, baina ez eskusiboa, eskatzen badie ere, lehen bost urteetan, non garapenerako estrategia eta arkitektura nagusia konfiguratu zen, endogenotasunaren muturrean jardun izan da, eskualdeko eragileak bakarrik egon direlako inolako kanpoko laguntzarik gabe. Plano ekonomikoari begiratuta, endogenotasuna dimentsio ezberdinetan antzeman dezakegu, exhaustiboak izan nahi gabe ere: alde batetik, Sakanako enpresen artean dagoen salerosketa artikulazioa sendoa da, zortzigarren kapituluko 8.3.2.2. azpiatalean identifikatu diren zortzi fakzioetako bostetan enpresen arteko salerosketen barne dentsitateak 0,10 baino altuagoak baitira; beste aldetik, haranean errotutako ekonomia sozialak itxitako edo ixtear zeuden enpresetan jarduera ekonomikoarekin jarraitzeko langileek egindako esfortzua (Altsasuko, Sunsundegui, Gertu, Curvados Alzania... enpresak dira adibide) azpimarratzekoa da; eta azkenik, enpresa eta enpresariak eskualdean bertan inbertitzeko grina neurtezina bada ere, adierazgarria da nola kooperatiba handiena den Sakana S.Coop. enpresak 2016 urtean inbertsio funts bat sortzeko asmoa izan zuen eskualderako inbertsioak bideratzeko edo laguntzeko, finean oinarri zientifikoko enpresen sorrera bultzatzeko “Navarra Tech Transfer” funtsean<sup>101</sup> partaidetza izatera bideratu zena. Plano zientifiko-teknologikoari dagokionez, azpimarratzekoak dira, zortzigarren kapituluan lantzen den industria-enpresei egindako inkestan detektatu bezala, erantzundako enpresen % 40,5ak modu jarraituan berrikuntza prozesuak bideratzea, horien artean mikroenpresa eta enpresa txiki ez gutxi egotea, berezo-hornitzaile harremanetan batez ere oinarritutako ezagutza-transferentziek duten zabalkundea Sakanako enpresen artean, eta 8.5. azpiataleko erregresio linealak adierazi bezala berrikuntza esparruko Sakanako enpresen arteko lankidetzak enpresen emaitzengan erakusten duen eragin positibo eta adierazgarria. Endogenotasun zientifiko-teknologikoa Sakanako Garapen Agentziak bultzatutako egitasmoen bidez indartu egin da, eta DINABIDE zentroa, eskualdearen berrikuntza gaitasuna indartzeko eta digitalizazio prozesuetara egokitzeko sortu zena, horren adibide argia da. Azkenik, kulturaren planoari dagokionez, laburki esan genezake lurraldearekin lotutako nortasun eta identitate sendoak izateak garapen esperientziaren eraikuntzan lagundu duela; baita alderantziz ere, esperientzia horrek eskualdearen izaera kolektiboa indartu egin duela, zirkulu bertutetsu endogenoa elikatuz.

Barne endogenotasun ezaugarri eta dinamika horiei gehitu egin behar zaie beste alde bat: Sakana eragileek lehen formulaziotik bazekiten kanpoko baliabideak, inbertsioak eta aukerak aprobeztatu behar zituztela, planteamendu autosufiziente edo

---

<sup>101</sup> Navarra Tech Transfer: <https://sodena.com/index.php/eu/capital-riesgo/capital-semilla-start-up/navarra-tech-transfer.html>

autarkikoei iskin eginez, eta Albuquerque-k (2004a) zioen moduan, kanpoko aukera horien eragin positiboak endogenizatzen jakin izan dute, tokiko eragileek zehaztutako eta ezarritako estrategiaren zerbitzura jarritz eta norabide horretan jokabide proaktiboa erabiliz. Irurtzango poligonoan egindako egokitzapen inbertsioak eta enpresa berrien inbertsioak, DINABIDE zentroa eta Arbizuko Utzubar poligonora, inbertsio produktiboak erakartzeko hamarkadetan udalak egindako esfortzua dira adibide batzuk, ohiko diru-laguntzetara aurkezteaz haratago doazenak. Ez hori bakarrik, tokiko garapenerako kaltegarriak izan zitezkeen kanpoko inbertsio edo egitasmo batzuen aurka egiten ere, Olaztiko Cementos Portland enpresan hondakinak errautseko egitasmoari esate baterako. Laburbilduz, plano bakoitzean sistema baten barrualdeko elementu edo dinamika klabeen inguruan prozesu metagarriak edota erreproduzitzeko gaitasuna duten prozesuak bideratu dira sistemaren mesederako, endogenotasun izaera erakusten dutenak.

### 9.1.2. Mugaketa geografikoa eta finalista, eta gaitasun dinamikoen lanketa

Aztertzen ari garen sistema honen muga geografikoak jada zedarrituak zeuden garapen estrategia definitzen eta eraikitzen hasi baino lehenago. Lurraldeak prozesu sozial, ekonomiko eta politikoetan eragiteko ahalmena duen eraikuntza sozial dinamiko bezala edota eraldaketarako aktore bezala kontsideratzen dituen ikuspegitik abiatuta, Sakana harana identitate berezkoa duen marko bezala onartua zegoen esparru ezberdinetan. Esparru instituzionalean hainbat zerbitzu komun (ura, zaborrak...) kudeatzeko 1985 urtean sortutako Sakanako Mankomunitatean eskualdeko hamabost udalerriek parte hartzen dute. Esparru politikoan alderdi politiko gehienek, udalerrri bakarrean aurkezten diren hautagaitza independenteak eta presentzia instituzional urria duten alderdiak ezik, eskualde mailako antolaketa egiturak dituzte. Esparru sindikalean berdina gertatzen da. Esparru ekonomikoan 1994 urtez geroztik Sakanako Enpresarien Elkarteak (SEE) funtzionatu du bailarako enpresaburu garrantzitsuenak biltzen dituen eta bertako enpresei hainbat zerbitzu eskaintzen diena; eta gerora 2014 urtetik aitzina elkargune mota horiek beste eremu sektorialetara hedatu da, Sakanako dendari, ostalari eta zerbitzuen elkartearekin eta Bidelagun turismo elkartearekin. Esparru sozialean hainbat aldarrikapen mugimendu eta dinamika (ekologistak, feministak, gazteenak...) Sakana mailan antolatu izan dira aspaldidanik. Berdina gertatzen da esparru kulturean. Amaitzeko, esparru mediatiko edo komunikatiboan ere antzeman dezakegu aitortua identitate propioa duen lurraldea, bai haranean argitaratzen den Guaixe astekaria edo Beleixe irratia bitartez, bai sekzio lokala duten Nafarroa Garaiko egunkarietan (Diario de Navarra eta Noticias de Navarra) Sakana edo 'Barranca' eskualdeko notizi atalak daudelako.

Hortaz esan genezake 2011 urtean Sakanako Garapen Sistema Irekiaren lehen zutoinak ezartzen hasterako, Sakana eskualdea unitate "naturala" kontsideratzen zela edo berekiko espazioaren (*space-for-itself*) izaera bazuela (Lipietz, 2003). Aipaturiko urte horretatik aurrera, lurralde horrek, garapen ekonomikoaren arloan ere, egitasmo



soziopolitiko definitzaile, mugatzaile eta mobilizagarri bati forma ematen hasi zion, Sakanarako helburu estrategiko batzuk definituz eta landuz eta ordura arte existitzen ez zen arkitektura bat sortuz helburu horien gauzapenerako. Hala ere, azpimarratzekoa da, ez zuelako halabeharrez horrela izan behar, egitasmo soziopolitiko horretan esparru instituzional, politiko, sindikal eta ekonomikoak eragile bilakatu direla, eta gainerako esparru sozial, kultural eta mediatikoko eragileen babesa jaso dutela. Arreta deitu nahi da honetan: esparru funtzional batzuetan berekiko espazioaren existentziak ez du bermatzen beste esparru batean, garapen ekonomikoarenean kasu, muga berdinekin erreproduzitzea. Hau da, posible zen garapen esperientziaren interbentzio eremuak Sakana eskualdea bere osotasunean ez jasotzea, udalaren batek ez zukeelako sartu nahi izan dinamika hori sostengatzen duen garapen agentzian, Lea ibarrean Lekeitio eta Ispaster udalerriekin gertatu bezala, edo Sakanako garapen partzuergoaren egitasmoarekin 2002 urtean gertatu bezala, non zortzi udal bakarrik atxiki ziren. Eskalaren inguruko teoriak adierazi bezala (Peck, 2002), eskalak ez dira kanpotik emandako elementu gisa existitzen, funtzio politiko-ekonomiko zehatzen inguruan sozialki eraikitzen dira baizik, eta denboran zehar aldagarriak izan daitezke eskala bakoitzeko mugak.

Sakanako Garapen Sistema Irekiaren baitan jarduera ekonomiko produktiboaren sustapena xede nagusizat hartzea erabaki zen langabezi tasa altuko egoera batean enplegua sortzeko, jasangarritasun sozialean, ekonomikoan eta ingurumenekoan oinarrituta. Xede horren bilaketan interakzio konplexu eta dinamikoen oihala eraiki izan da, dentsitate instituzionala esparru berrietara hedatuz eta ernaraziz (Amin & Thrift, 1995), garapena propietate emergente bezala sorrarazteko (Boisier, 2003b). Zeregin horretan eragileek antolaketa ahalmena, ez nolana hiko, erakutsi behar izan dute lurraldearen lehiakortasun sistemikoa indartzeko orduan. Antolaketa ahalmen horren adierazpenak dira sistema berak dituen arkitektura eta gobernantza eredia, aurrerago aztertuko direnak, baina baita ere Messner-ek (1996) formulatu eta Albuquerque-k (2012) egokitu zuen interakziorako 'meta' maila analitikoan bereziki eskuratzen eta ontzen diren gaitasun dinamikoak: konbinatzeko gaitasuna, gaitasun xurgatzailea, interpretatzeko gaitasuna, gaitasun estrategikoa eta kitzikatzeko gaitasuna, alegia (Sotarauta, 2005). Gaitasun dinamiko hauek ez dira eragile partikularrena, mota ezberdineko harremanen bidez elkarri eragiten dioten lurralde-sistemako eragile multzoarena baizik eta modu interaktiboan eskuratzen eta fintzen dira.

Aztergai dugun esperientzia honetan bost gaitasun dinamiko horiek landu eta sendotu egin dira esperientzian aurrera egin ahala. Alemaniako Garapen Institutuak antzemandako interakziorako 'meta' mailan, tokiko aktoreen mobilizazioa eta norabide batean adostasunak ehuntzen diren espazioan alegia, jokatzen da nagusiki gaitasun horien lanketa, non faktore soziokulturalak, balore-eskalak, antolaketa politiko, juridiko eta ekonomikoko oinarritzko patroiak eragiten duten. Bestalde, esan daiteke konbinatzeko gaitasuna, xurgatzeko gaitasuna eta interpretatzeko gaitasuna interakziorako 'meso' eta 'mikro' mailatan ere garatzen direla. Gaitasun estrategikoa eta kitzikatzeko gaitasuna 'meta' mailaren espezifikagoak kontsideratu ahal ditugu, lurralde bateko aktore multzoaren mobilizazioaz eta garapen strategiaren eraikuntzaz eta lanketaz ari garelako,

eta ez enpresa edo sektore bati dagokion motibazio edo estrategiaz. Jakitun gara sistema osoko gaitasun horien zabaltzeak ‘meso’ eta ‘mikro’ mailako interakzioetan eragina izan ohi dutela, baina abiapuntu edo eragite fokua maila horietatik kanpo kokatzen da eta izaera global edo sistemikoagoa erakusten dute. Konbinatzeko, xurgatzeko eta interpretatzeko gaitasunei dagokionez, funtzio ezberdin eta zehatzetan operatiboagoak direnez, interakzio multzo sektorialagoetan edo bakunagoetan zentratua jazo daiteke beraien lanketa. Grafikoki esanda metalgintza sektoreko enpresen artean konbinatzeko gaitasunak intentsitate gradu handiagoa edota sendotzeko forma berezi bat izan dezake, elikadura sektorean adibidez ematen ez dena. Edo kanpoko ezagutza eskuratzeko gaitasun xurgatzailea modu desorekatuan azaldu daiteke eskualde bateko ehun produktiboko sektore edo enpresa ezberdinen artean.

### **9.1.3. Sistemaren genesisia negentropiaren txertaketa bezala: ekintzarako jokaleku berria, gaitasun estrategikoa eta jokabide-instituzioen eraldaketa**

Kronologikoki lehenik kokatu daitezkeen gaitasun dinamikoak estrategikoa eta kitzikatzearena dira. Neurri batean Boisier-en (2000b) sinergia kognitibo edo negentropiaren ideiarekin lotu daitezke bi gaitasun horien lanketa, modu diakronikoan egiten badugu azterketa. Hori dela eta, Sakanako esperientziaren kasuan negentropiaren injekzioa aztertzeko parentesi bat egingo dugu jarraian, gaitasun dinamikoen lanketa hobeto kokatzearen. Degradazio sistemikoko egoera batean, non langabeziak gora egiten duen eta familietan errenten sarrera murrizketa edota gabezia denboran kronifikatzen den, ziurgabetasuna, desoreka eta desordena areagotu egin ohi dira, hau da, entropia handitu egiten da. Sakanako esperientziak erakutsi du posible dela egoera hori konpentsatzeko ordenatze, orekatze eta birsortze energia txertatzea. Sakanako sistema sozial, politiko eta ekonomikoaren antolaketa gradua handitu egin zen lehenik Larrialdi-Mahaian lortutako adostasunaren bitartez eta aurrerago markatutako bide-orriko arkitekturaren gauzapearen eta plan estrategikoaren elaborazioaren bitartez. Ariketa horietan desadostasunak eta jarrera ezkorrak elikatzen zituzten tentsio-ardatz politikoak, instituzionalak, sindikalak, laboralak... gairituak izan ziren marko mental berri bat eta egitasmo soziopolitiko bat mahai gainean jarritz. Arazo sozial, ekonomiko eta politiko bati, krisi ekonomikoari eta bere efektuei, aurre egiteko pentsatze eta ekite logika berriak adoptatu ziren. Aipatua izan da nola hamarkadetan sustraituriko logikak eta narratibak baztertu egin ziren, eta beste batzuegatik ordezkatu. Baztertuak izan edota zokoratze bidean jarri ziren erruak eta ardura besteari egozte, muturreko posizio ideologikoen akordio ezintasunaren aurreiritzia, azpiegitura edo inbertsio zehatzen inguruan irtenbide ximpleak formulatzea edota aldarrikapen eta eskaera permanentera mugatzea. Logika horien ordezkari beste batzuek pisua irabazi zuten: ezberdinen arteko adostasuna, elkarlana, jarrera proaktiboa eta eraikitzailea, ardurak norberaren gain modu kolektiboan hartzea, epe ertain eta luzeko soluzio konplexuak... Lehen gidalerroek entropia edo desantolaketa handitzen zuten; bigarren taldekoek, aldiz, negentropia.

Zentzu horretan kontsideratu dezakegu negentropiaren txertaketa bi elementuen konfigurazioaren bitartez eman zela: ekintzarako markoa eta instituzioen egokitzapena. Ekintzarako markoa, Larrialdi-Mahaiko “Diagnostiko eta jarduera ildoetarako laburpen txostena” eta “Sakana 2020 Plan Estrategikoa” izeneko txostenetan plasmaturatu geratu zen, Boisier-ek (2000b) adierazi bezala profesionalki egituraturako gizarte-elkarrizketen bitartez eginak. Ekintzarako marko horrek akziorako helburuak, ildoak eta tresnak definitu zituen, hasiera batean arkitektura baten eskeletoa edo zutoinak marraztuz Larrialdi-Mahaiaren, eta bigarren kolpe batean, plan estrategikoaren definizioan, sistemaren antolaketa maila handitzen laguntzen duten gidalerro zehatzagoak finkatuz misio, helburu orokor, bitarteko helburu, ardatz estrategiko, ekintza zehatz eta gobernantza ereduaren. Alegia, egitasmo soziopolitiko definitzaile, mugatzaile eta mobilizagarri bat definitu zen: joko zelai berri bat Sakanako eragile askorentzat.

Gaitasun estrategikoa erakutsi eta sendotu egin zen joko zelai horren definizio prozesuan: lankidetzaren prozesu baten bidez eskualde-garapenerako ikuspegiak adostu eta estrategia definitu ziren, etorkizunari buruzko ikuspegi ezberdinak jarduera ildo eta ekintza bideratuetan bihurtuz. Abiapuntua eskualdeak garapen endogenorako potentziala zuela baieztatzea izan zen, hau da, ustiatutako gabeko ekonomia, giza, instituzio, kultura eta eskala ekonomiako baliabideen identifikazioa, nahiz hasiera batean azalekoa edota intuitiboa izan. Zoru horren gainean, gaitasun estrategikoaren garapenak erakutsi zuen eskualdea ez zela enpresa handien edota kanpoko erakundearen estrategien errezeptore pasiboa, tokiko dinamika ekonomikoan eragiteko estrategia propioa gauzatzeko gai zen aktore eraldatzailea baizik (Vázquez Barquero, 1999c). Dokumentuetan marraztutakoa gauzatzen joan zen heinean, praktikaren bitartez gaitasun estrategikoa metatzen joan zen, *policy learning* esparruan aurrera eginez eta ekintza zehatzak modu egokian abiaraziz eta fase ezberdinetan modu eraginkorrean kudeatuz eta zuzenduz. Izan ere, gaitasun estrategikoa ezin baita *ex-ante* neurtu, ezagutzen metaketa balitz bezala. Erabat testuinguruaren araberrakoa diren erabakietan eta hautuetan testatzen da gaitasun horren balioa. Azken ezaugarri horrek indartu egiten du lekuan oinarritutako (*place based*) politiken egokitasuna (Barca, 2009).

Gaitasun estrategiko horren adibideak, plan estrategikoaren jarduera ildoak eta ekintzak gauzapenean izandako ondo egiteaz gain, zazpigarren kapituluan jorratu dira eta jarraian zerrendatzen dira garrantzitsuenak: erantzun sozialeko dinamika aldarrikatzaile batetik hausnarketa proposatzaile baterako jauzia ematea, mota askotariko eragileak batu zituen Larrialdi-Mahaiaren bitartez; mahai horretarako funtzionamendu irizpide funtzional egokiak (irekitasuna, publikotasuna, jarrera positiboa eta eraikitzailea, eta adostasun zabalak bilatzea) ezartzea etorkizunera begiratzeko eta bi planoetan antolatzea, plano operatiboan eskusiboki eragile sozioekonomikoak biltzeko eta akordioak josteko, eta batzar irekiaren planoan legitimazio zabalagoa eskuratzeko; tentsio eta gatazka ardatzak gaitasun edo alboratu zituen giroa sortzea eta adostasuna lortuko zuen dokumentuaren filosofia eta edukia proposatzea mahaiaren dinamizazio taldearen aldetik, hau da, diagnostikoan ideia ximpleak, azalekoak, objektiboak eta aurrera egiteko nahikoak ziren argudioetara mugatzea eta atal proposatzailean, interbentzio sozioekonomikorako

ekintza zehatzak barneratu orde, garapen estrategia bideratu eta sostengatuko zuen arkitektura operatiboaren lerro nagusiak marraztea; lidergo partekatuak konbinatzen asmatzea, bai lidergo instituzionalak (Mankomunitatea, udalak, alderdi politikoak), bai sozioekonomikoak (“Abian, Sakanan bizi eta Lan” elkarte, zenbait enpresaburu zehatz, Sakanako Enpresarien Elkarte, Sakantzen Sarea elkarte, Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur elkarte,), lehen faseetan protagonismo handiagoa emanaz bigarren multzokoei legitimatze prozesua errazteko, Larrialdi-Mahaiaren dinamikan, Behatoki Sozioekonomikoaren deialdietan eta plan estrategikoaren definiziorako dinamikan, esate baterako, eta Nafarroako erakundeetan egin beharreko aurkezpenetan eta negoziaketetan bi multzoko aktoreak inplikatur; denboraren kudeaketa egokia, batez ere behin bide-orriaren inguruko adostasun nahikoa lortuta modu azkar batean garapenerako arkitektura eraikitzeari ekinez, elkarrekiko mesfidantzako egoera batean urratsak katramilatu ez zitezen; azken horrekin lotuta, bide-orriaren gauzapenean Larrialdi-Mahaiko dinamizazio guneari eskuordetzea eragile politiko eta instituzionalekiko bitartekaritza funtzioa, bai hilabete batzuk lehenago lorturiko adostasunaren irmotasuna berresteari zegokionez, bai Garapen Agentziaren forma juridiko eta ezaugarriei zegokionez; garapen entitatearen formulaziorako aukera ezberdinen artean testuingurua hobekien egokitzen zen, arazo gutxien sortzen zuen eta egonkortasun gehien izan zezakeen formula erabakitzea, esate baterako Partzuergoaren figura alboratuz eduki zezakeen zama sinboliko negatiboagatik. Erabaki horiek guztiak funtsezkoak izan ziren jorratutako ibilbidean, eta den denek erakusten dute nola *Place-based* gerturapenak *Spatially blind* gerturapenarekiko dituen bi berezitasunak: batetik, testuinguruko baldintza sozial, kultural eta instituzionalak kontuan hartuta deliberatu ziren, agertoki ezberdinak ebaluatuz eta pentsamendu logiko eta albokoa erabiliz; eta bestetik, esku-hartze politikarako ezagupenen inguruan arreta jarri zen, hots, nork zekien non eta noiz zer egin eta nor zen aproposena urrats bakoitzean ekiteko (Rodríguez-Pose, 2011; Beer et al., 2020a).

Negentropian eragiten duen bigarren elementuari dagokionez, eragileen jokabidea arautu edo gidatuko zuten instituzio berriak sortu ziren (North, 1990). Instituzio berri horiek ekintzarako markoaren edukia bideragarri egiten lagundu zuten, oztopo ziren konbentzioak alboratu edo ahuldu zituzten eta jarduketa logika berria eraiki zuten, adostasuna, elkarlana, jarrera proaktiboa eta eraikitzailea edo ardura hartzea bezalako irizpideen inguruan. Egokitzearen horren bilakaera Boisier-ek (2007) definituriko azpisistema axiologikoaren eremuan koka daiteke, aurrerago jorratuko den azpisistema subliminaleko kapital ukiezinen laguntzarekin.

Instituzio berriak sortzea eta zaharrak ordezkatzeko prozesu konplexua eta motela izan ohi da, erregulazio ekonomiko eta sozialari, botere-harremani edota gizartearen jokabide-kodeei eragiterakoan erresistentziak eta inertziak topatzen direlako bidean. Oztopoak oztopo, hala eta guztiz ere, Sakanako kasuan egokitzearen azkarra izan dela esan daiteke. Hiru urtetan, 2011-2014 bitartean alegia, aldaketa nabarmena antzeman daiteke eragileen diskurtso eta jokabide kodeei begiratuta. Berez erraza ez zirudien. Izan ere, 7.1. atalean deskribatu ditugun tentsio eta gatazka ardatzak askotarikoak ziren: alderdi politikoaren artean, Sakanako erakunde publikoen eta Nafarroako erakunde

publikoen artean, sindikatu eta enpresarien artean, sindikatuen artean, Sakanako udalen artean, eta garapenari loturiko egitasmo eta ikuspegi ezberdinen artean. Tentsio ardatz horiek denboran arrasto sakonak utzi zituzten, bai gatazkak kudeatzeko ereduetan, bai harreman pertsonaletan, familian eta haratago gizartean hedapena izan zutenak; eta esan bezala, desadostasunak eta jarrera ezkorrak elikatu zituzten. Testuinguru horretan, tokikoak ez ziren egoiliarrek edo epe luze baten ondoren itzulitako tokiko emigratzaileek estrategiaren definizioan lidergoa hartu izanak (Larrialdi-Mahaiaren dinamizazioa, Sakanako Garapen Agentziaren gerentzia, Sakanako Mankomunitatearen lehendakaritza...) balio izan zuen metatutako haustura eta tentsioen zirimolatik askatzeko eta etorkizunera begiratzea eskatzen zuen ibilbide adostu baten inguruan eraikuntza soziopolitikoari ekiteko, gaitasun estrategikoa harrotuz.

Beste aldetik, egokitzapen horren azkartasuna kitzikatzeko gaitasunaren eraginari ere egotzi dakioke, eta ez horrenbeste konfiantza eta elkarrekikotasuna barneratzen dituen kapital sozialaren metaketari, Instituzionalismo Berriaren korranteak (Fukuyama, 1995) edo Industria-Barrutien inguruko literaturak (Dei Ottati, 1994) proposatzen duten bezala. Sakanako kasuan kapital sozialaren pilaketa eta hedapena mantsoagoa eta denboran luzeago eman da. Izan ere, Larrialdi-Mahaiaren adostasuna lortuta ere mesfidantzak solidoak ziren, historian egositako harreman sozial, ekonomiko eta politikoen zamaren aztarna sakona zelako eta aurreiritzi ideologiko eta politikoen ikusmolde berrien erretzea zaildu egin ohi dutelako. Formulaturako ekintza-plana praktika jartzean sortutako harreman dinamikaren ondorioz lortu da mesfidantzak leuntzea eta kapital soziala metatzea, esate baterako Sakanako Enpresarien Elkartearen eta Sakanako Garapen Agentziaren artean. Zentzu horretan ondoriozta daiteke kapital soziala ez dela kultura komun baten azpiproduktua. Kultur identitate edo kolektibitate bereko kide izatearen sentimendua sendo dagoen ingurunean ere, kapital sozial baxuko harremanen ehuna egon daiteke esparru zehatz batzuetan. Kultura komuna edo identitate sendoa baldintza beharrezkoa edo lagungarria izan daiteke, baina ez nahikoa. Bestalde, Vázquez Barquerok (2005) defendatzen duen bezala, ziurgabetasunari eta entropiari aurre egiteko, 'meta' mailako interakzioak jasotzen diren marko orokorrean, konfiantza eta kapital sozialean oinarritu baino, garrantzitsuagoa da lurraldeko eragile eta enpresen artean garapen estrategia bat formulatzea eta horren inguruan jarduerak lerrokatzea, nahiz mesfidati izan hasiera batean behintzat. Hau da, lurraldearen gaitasun estrategikoa eskuratu eta hobetzea.

### **9.1.4. Azpisistema axiologikoko identitatea, garapen-irudikapenak eta ezkortasunaren gainditzea**

Negentropia txertaketa sostengatzen duten bi elementuek, ekintzarako marko baten formulazioak eta jokaerak baldintzatzen edo gidatzen dituzten instituzioen moldaketak alegia, azpisistema axiologikoa goldatu dute. Eraldaketa horretan kitzikatzeko gaitasuna ezinbestekoa gertatu da eta akuilatze horretan azpisistema

subliminaleko hainbat kapital erabili da, Boisier-en (2007) eskema kontzeptualari erreferentzia eginez. Prozesu horren beste baldintza eta emaitza bat ‘meta’ mailako gaitasun estrategikoaren erneketa izan da.

Lurralde bateko balio unibertsalak eta singularrak biltzen dituen azpisistema axiologikoan inkontzienteki aldaketa nabarmenak operatu dira garapenaren esperientziaren gobernantzan eta eragiketa funtzionaletan eragin dutenak. Sakanako berezko balioen inguruan gogoeta zientifikoa egiteko tokia ez da hau, esate baterako lanaren apologia, zintzotasuna, berdintasuna, elkartasuna, aberastasunaren muga etikoak eta taldeko jabetza pribatuaren ideologiaren inguruan<sup>102</sup>, baina gaiak eskatuko lukeen azterketa antropologikoaren zain<sup>103</sup>, ausartu gara hipotesi moduan hainbat baieztapen luzatzera. Izan ere, eskualde horretarako garapenaren helburuak pentsaera kolektibo bat aldatzea eskatzen zuen, hau da, herritarren jarrerak eta balioak aldatzea. Zentzu horretan azpisistema axiologikoan bideratu diren hiru gako jasoko ditugu jarraian: lurralde identitatearen produkzioa, garapenaren inguruko irudikapenak eta ezkortasunaren gaitzeta.

Lehenik eta behin, eremu sozioekonomikoan eskualde mailako identitatea sortzearekin hasiko gara. Benetan existitzen den, besteekiko ezberdina den eta behar bezala karakterizatuta dagoen entitate bateko kidearen eta identifikatzearen sentimenduek kohesioa sortzen dute taldean, bere kideetan txertatzen diren heinean. Alde horretatik, identitate desberdinak elkarren ondoan edo gainjarri daitezke, hala nola identitate lokalak, eskualdekoak, nazionalak..., eta identitatea sortzeko mekanismoak askotarikoak izan daitezke (Harvey, 1989). Kulturaren eta identitatearen arteko harremana ez da ez unibokoa ez eskusiboa. Hala, esate baterako, tokian tokikoaren eta jatorrizko lurraldearen balioa handitzea identitate-sentimendu sendoen adierazpenean azaldu ohi da, eta komunitatekoa izatea ospatzen duten tradizioak, ohiturak eta nortasun-ezaugarriak berreskuratzeko jardunbideekin lotu ohi dira (Fernández de Larrinoa, 2003). Baina aztertzen ari garen kasuaren berezitasuna lurralde-identitatea sortzeko bektore berri baten agerpena da. Nortasuna berreraiki egiten da harana biziberritzeko irrikaz eta nahiaz, “Sakanan, bizi eta lan” lema hedapen handiak erakusten duen bezala. Ez da nortasun-ekoizpen bat, historia berreskuratzean eta iraganaren idealizazioan oinarritua, ez eta kulturaren ere, baizik eta garapenerako eskualde-estrategia bat martxan jartzean datzan proiektu soziopolitiko batean. Haranaren identitatea norberaren herrikoaren ondoan jartzen da eta haren osagarri da, eta praktiken aglutinatzaile gisa erabiltzen da, baita toki eremutik kanpo ere. Harana, bizitzeko, adiskidetasun edo aisiarako leku bezala kontzeptu afektibo edo emozionala izateaz gain, lurraldea artikulatzen duen antolaketa egitura (ekonomikoa, instituzionala eta soziala) barneratzen duen kontzeptu politikoa da. Berariazko arazo batzuk partekatzen dituzten gizarte-taldeak biltzen dituen gizartemultzoa ere bada, eta azkenik, indarberritze sozioekonomikorako proiektu bat zabaltzen

---

<sup>102</sup> Gai honi dagokionez, Juan Inazio Hartsuagak (2016) “Ideia eta balioen bestelako historia laburra - eta horren ikasgaien aplikazioa gaurko gizartean” liburuan hainbat iradokizun egin ditu.

<sup>103</sup> Pirinioetako Aezkoa, Zaraitzu eta Erronkari haranetarako Elvira Sanz-ek (2009) egindako “Identidad, montaña y desarrollo. Los valles de Roncal, Salazar y Aezkoa” ikerketa adibide erreferentziala da.

duen subjektua eta eremua da. Horrela, lekuekiko dauden bizitzeko moduek, lekuekin eta horien irudikapenekin dugun esperientzia emozionala deskribatzen duten zentzumenek eta metaforek, esanahi-munduak eratzen dituzte, estrategiei eta eguneroko errealitateari aplikatzen zaizkien esanahi-multzoak. Horren erakusle da berriki 2021 urtean Sakanako Mankomunitatearen komunikazio estrategia diseinatzeko landa azterketa kualitatiboaren ondorioz antzematen diren haraneko ezaugarri identitario nagusiak: “Eskualde bizi bat (...) Bizirik dagoen gizartea, giza harreman, elkartegintza eta gizarte ekimenari dagokionean. Eskualde anitz bat. (...) Eskualde elkartu bat. Komunalari eta kolektiboari garrantzia ematen diona, elkartasunean oinarritzen dena. Sakanako Eskualdearen lurren % 80 komunalak dira, esaterako. Elkarrekin aritzeko joera horrek, bidea eman dio Eskualdeari ekonomia eremuan eragiteko ere: Plan Estrategikoaren sorrera eta Garapen Agentziaren lana eredu horretan oinarritzen dira. Gainera, berdintasuna bezalako baloreekin konprometitua” (Sakanako Mankomunitatea, 2021, 6. or.).

Bigarrenik, garapenari buruzko ikuspegi desberdinek eremu sinboliko eta axiologikoetan adarkatzeak erakusten dituzte, eta irudikapen desberdinak sortzen dituzte tokiko ekonomiarako eredu optimoei dagokienez, taldeen arteko liskarrak eragin ditzaketanak. Irudikapen jakin batzuk edo beste batzuk lehenestean baliabideei buruzko balorazio desberdinak egiten dira, eta eragile sozial batzuei mesede egiten zaie, beste batzuen kalterako. Gainera, etengabe egokitzen ari diren irudikapen sozial dinamikoei esker, objektuak, pertsonak eta gertaerak kontzeptualizatu eta katalogatu daitezke, eta portaerak eta erantzunak alde aurretik antolatzen laguntzen dute (Halfacree, 1993). Mendebaldeko herrialdeetan hamarkadetan nagusi ziren ekoizpen-ereduek industrializazioaren eta garapen ekonomikoaren arteko identifikazioan oinarritzen zituzten beren irudikapenak. Horrekin lotzen zen proiektu handiak egitea, berez, behin betiko irtenbide ekonomikoa dela. Sakanako harana ez da ideia horretatik kanpo geratu. XX. mendearen azken hamarkadetan udalerrri gehienek (Ziordia, Olazti, Altsasu, Urdiain, Bakaikoa, Etxarri-Aranatz, Arbizu, Lakuntza, Uharte-Arakil, Arakil eta Irurtzun) beren industrialdea izatearen alde egiten zuten, eta XXI. mendearen hasieratik, Altsasu eta Urdiain udalerrietan zabalduko zen Zangituko makropoligono proiektuak leku zentrala hartu du ibarraren sustapen ekonomikoari buruzko eztabaida alderdikoi, instituzional eta sozialean. Hala ere, paisaia degradatu, kutsatu edo elikagaien kalitatea hondatzen ari den testuinguru batean, garapen iraunkorreko eredu baten eskaerak posizioak irabazi ditu. Horrek eraldaketak ekarri ditu landa-eremuaren eta hiri-eremuaren irudikapenetan, eta horiek ere eragina izan dute eskualdeko balioetan. Nahiz eta haraneko ekoizpen-sarea eta enplegua nagusiki industrialia izan, eta nekazaritza- eta abeltzaintza-jarduerak pertsona-talde txiki baten jarduera izan (biztanleria okupatuaren % 3 baino gutxiago), nekazaritza- eta landa-arloek eragin nabarmena izan dute garapenaren ikuspegian. Landa-eremuaren irudikapenak esanahi berriak sortzen ditu, eta hainbat pertzepzioen sinonimo gisa adierazten da: bizitza-kalitatea, osasuna, ondarea, nortasun sustraitua, benetakotasuna, paisaia, natura, hurbiltasuna, harremanak izateko erraztasuna, lasaitasuna... Irudi horien bidez, landa-eremuaren berresteak eta balio-handitzeak eragin nabarmena dute gizarte-aktoreen garapen ekonomikorako estrategien formulazioan. Hori argi antzeman daiteke Sakana 2020 Plan Estrategikoaren edukian: elikagaien arloa lau sektore estrategikoetako

bat da, eta turismoaren sektorean jasotako esku-hartze ildoen tratamendua ondarea, paisaia eta abar zaintzean oinarritzen da.

Hirugarrenik, aztertzen ari garen esperientziaren lehen urteetan, gizarte-aktoreen diskurtso gehienak ezkortasunez beteta zeuden, eta ikuspegi fatalista zuten. Krisi ekonomikoaren urterik gogorrenetan, langabezia funtsezko ardatza zen eskualdeko gizarte-bizitzaren eraketan. Gizarte-prozesuak gurutzatzen zituen faktorea zen, eta aktoreen egunerokotasuna, gizarte-harremanak, pertzepzioak eta estrategiak baldintzatzen zituen. Etsipen-egoera zegoen, esate baterako, aisialdian, ostalaritzan, merkataritzan... antzematen zena. Tristura, urduritasuna, etsipena eta abandonuaren pertzepzioa eragiten zituen. Egoera horrek afektiboki baldintzatzen zituen aktoreak, gogoan eragiten zien, ikuspegi ezkorrenak bultzatzen zituen, eta motibazio falta, inplikazio falta eta paralisia indartzen zituen. Horrekin batera, alde batetik, bailarekiko ezintasun- edo gutxieste-pertzepzioa zegoen inguruko beste eskualde batzuekin alderatzen zenean, batez ere Gipuzkoako Goierriarekin, zeina jardunbide egokien erreferente gisa ikusten baitzen. Sakanako gaitasunen inguruko gutxieste-pertzepzio hori pluraleko lehen pertsonan jokatzen zen. Eta, beste alde batetik, Nafarroako Gobernuaren jarduketei buruzko nahigabea eta ikuspegi negatiboa zegoen, narratibetan utzikeria, sostengu errealik eza eta interesik eza bezala itzultzen zena. Horrek bereizkeria sentimendua sortzen zuen Nafarroako hiriburuaren eta Erriberaren aurrean, haien aurrean abandonatuta eta gutxietsita sentitzen baitziren. Baina aldi berean, mendekotasun ezaren sentimendua bultzatzen zuen, eta proiektu endogenoen beharra indartzen zuen. Irudikapen fatalista horien aurrean, ekintzara bideratutako diskurtso positibistagoa eta autokritikoagoa ere sortu zen, munduaren erdigunea sentitzearen eta errudunak beti kanpoan bilatzearen pertzepzioa errefusatzen zuena. Sortutako egoeraren erantzukizunaren zati bat onartzen zen, eta eskualdeko biztanle eta eragileei inplikazio handiagoa eskatzen zitzaien, baita ibarraren garapenaren alde lan egiteko ardura hartzea ere.

2011 eta 2014 urte bitartean ezkortasunetik irudikapen positibistarako translazioa gertatu zen, bailarako indar endogenoen aktibaziorako ezinbestekoa izan zena. Ez egoera ekonomikoak hobera eta langabeziaren tasak behera egin zutelako, denbora tarte horretan tasa hori % 20tik gaindi mantendu zelako. Sakanako gizartean eta eragile askorengan emandako gogo eraldaketa hori kitzikatze gaitasunari esker eman zen, eta berari esker negentropia barneratze hura posible izan zen. Kitzikatze horrek plano negatiboan zein positiboan eragin zuen, akuilatze eragina eta sedukzioaren bidezko erakarpena konbinatzen baitziren egoera hartan. Denboran luzatzen zihoan eta egiturazkoa bilakatzen ari zen langabeziaren arazoaren inguruan ezinegona eta lanpostuak mantentzeko hainbat gizarte-adierazpen gertatu ziren, greba, manifestazioak eta bestelako mobilizazioen bitartez. Erantzun sozial harrek eskualdeko eragile guztiei interpelatzen zien. Giro hartan gehiago politiko, instituzional, sindikal eta enpresarialak erantzukizunez jardun zuen, ohiko tentsio ardatzak gaintzeko elkarrizketarako gaitegi berri bat asmatu zuen eta 2011ko udazkenean Larrialdi-Mahaiaren garapenerako interbentzio eremu berri bat irekitzen zuen bide orria adostu zuen. Nabarmentzekoa da inork ez zuela kuestionatu



hausnarketa foro horretarako deialdia elkarte batek egin izana, Abian elkarteak hain zuzen, eta ez erakunde publiko batek esate baterako. Erraza zuten argudiatzea deitzailea partziala, legimititate gabekoa edo politikoki identifikatua (grebak eta mobilizazioak antolatu baitzituen) zegoela ez joateko, eta hala ere, alderdi politiko guztiek bertan parte-hartu zuten, baita enpresarien elkarteak ere.

Kitzikatzeko gaitasunak barneratzen duen sormen-tentsioaren erakusle izan zen Larrialdi Mahaia, egoeraren dramatismoak akuilatuta gehiago, gaitasun estrategiko zuhur, argi eta kontzientearen emaitza baino. Hala ere, okerra litzateke pentsatzea bide-orriko sei geltoki jasotzen zituen dokumentu hark eta osoa ez baina aurrera egiteko nahikoa zen adostasunaren argazki hark garapenaren 'matxinada' kitzikatzeko eta jendea garapenerako hainbat ahaleginetan parte hartzera motibatzen indarra zutenik. Motibazioan positiboki eragingo zuten faktoreak abiapuntu horren inguruan artikulatu ziren, baina denboran bata bestearen ondoan metatzen joandako prozesu, pentsamendu edota ekintza-eredu berri eta originalak sortu behar izan ziren. Izan ere, dokumentu adostu hark arriskua zuen ardurak eta kontzientziak zuritzeko edota marketin politiko eta instituzionalean ohikoak diren adierazpen testimonial huts gisa baino ez erabiltzeko. Kitzikatze gaitasuna modu positiboan eta seduzitzailean bideratu zuten elementu nagusiak hiru izan ziren: Sakantzen Sarea elkartearen sorrera eta jarduna, Sakanako Behatoki Sozioekonomikoaren baitako elkarrizketak eta Sakana 2020 Plan Estrategikoaren formulaziorako prozesua.

Sakantzen Sarea elkarteak itxaropen aukerak ireki zituen hainbat ekimenaren eraginez: beste eskualde batzuetan, baita baldintza okerragoetan ere, garapen esperientzia arrakastatsuak bideratzeko gai izan zirela erakutsi zuen hitzaldien bitartez; eskualdearen garapenaren inguruan norbanakoei helburu transzendente bati begira bere aletxo emateko esparru kolektibo antolatua eskaini zien; narratiba proaktibo eta eraikitzaileak eraiki zituen; eta enplegua sortzeari begira egitasmo praktikoak bultzatu eta gauzatu zituen. Sakanako gizartean pertzepzio positiboa izan zuen horrek guztiak, alegia, norbait zeozer praktikoa eta ukigarria egiten ari zen krisi ekonomikoari aurre egiteko. Pertzepzio hori eskualdeko mugak zeharkatu zituen, leku askotan erreferente bat bihurtu arte. Emaitza zehatzek ez zuten axola, izan ere urriak izan baitziren, besteak beste ibilbide laburra, lidergo ahula eta egonkortasun eza izan zuelako. Hala eta guztiz ere, egindako ekimen andanan eskualdeko pertsona ugari parte hartu zuen, eta eskualdeko potentziala eta aukeren inguruko ikuspegi baikorra hedatzeko balio izan zuen, ez soilik diskurtsoaren bidez, engaiamendu pertsonalen eta praktika zehatzen bidez ere. Modu horretan elkarteak erreferentzialtasuna eta legimititatea irabazi zuen, bai eskualdean, bai Nafarroan. Azkenekoaren adierazleak dira plan estrategikoaren sustapen taldean barneratu izana Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur elkarte eta Sakanako Enpresarien Elkartearekin batera, plan estrategikoaren dinamizazioa eraman zuen gizataldea bertatik sortu izana eta Nafarroako parlamentuan egindako agerraldi eta bileretan, zein Nafarroako Gobernu ezberdinekin izandako negoziaketetan Sakanako ordezkartzaren partaide izana. Bide berri bat marraztu zuen, ekintzailtza komunitarioan, motibazio transzendente edo prosozialaren lanketan (Grant, 2008; Pérez López, 1993) eta lidergo

eraldatzailearen esparruan (Stewart, 2006) eta pentsatzeko moduan positiboki eragin zuen.

Espiritu, gogo, giro edo pentsatzeko modu positibo, eraikitzaile eta proaktibo hori Sakanako Behatoki Sozioekonomikoan eta plan estrategikoaren diseinuan ere barreiatu zen, modu zuzenean bi markoetan partaide izan diren 80-100 pertsona artean. Lehen aldia zen eragile oso ezberdinak bailararen garapenaren inguruan elkarrekin hausnartzeko eta eztabaidatzeko aukera zutela, eta eragile batzuek beraien espazioetan landutako gogoetak eta proposamenak elkarrekin partekatzeke eremua aurkitu zutela. Bai behatokian, bai plan estrategikoaren definizioan, lehen bileretan partaide ugari bere problematika partikularrean zentratzen zen, baina denboraren poderioz ikuspegi integralagoa edo zabalagoa eraikitzen eta konbergentzia lerroak ildaskatzen joan ziren.

Horrela, eragileen arteko ikaskuntza prozesuak bideratuz, ikuspegi partekatua eraikiz eta esku hartzeko etorkizuneko ibilbideak markatuz joan zen. Ikuspegi partekatua osatzeko prozesuak jarraitua behar du izan, 2013 urtetik aurrera behatokiaren aldizkako bileren bitartez gauzatu dena. Prozesu horrek hainbat bertute ditu: adibidez, aktoreen artean eredu mental berriak sortzea, ikuspegi eta helburu partikularretatik lurralde-ikuspegi eta -helburuetara igaroz eta taldean pentsatzen ikasiz; parte hartzen duten aktoreak engaiatzea, gutxi-asko modu lausoan, adostutako esku-hartze ildoekin bat egiteko; eta estatistiketan eta txostenetan dagoen informazioa gainditu ahal izatea ezagutza xehatuagoa eskuratuz (Aranguren et al., 2012). Horrek guztiak lurraldearen kitzikatzeko gaitasuna eta gaitasun estrategikoa bultzatzen ditu.

Nahiz eta ez dugun uste lehen urratsetan kapital soziala funtsezko faktorea izan zenik, abiapuntuko mesfidantzak zirela eta, ikuspegi eta praktika partekatu bat eraikitzeke prozesu horretan Nahapiet-ek eta Ghoshal-ek (1998)-kapital sozialean identifikatutako hiru dimentsioak antzeman daitezke: elkarriketarako espazioak sortu dira, informazioa, ezagutza eta esperientziak partekatzeke eta adostasunak eta desadostasunak azaltzeke (dimentsio estrukturala); ikuspegi partekatuari forma ematen dioten interpretazio, bisio, hizkuntza eta kodeen multzo bat jaso da kolektiboki eragileen artean (dimentsio kognitiboa); eta harreman pertsonalak eraldatu dira konpromiso kolektibo, konfiantza, kidesun eta batasun sentimendu handiagoranzko norabidean (harreman dimentsioa). Parte hartu zuten norbanakoen arteko eragin interaktibo, alboko zein hierarkiko, eta dinamikoen multzo baten bidez, lidergo partekatua sendotuz joan da, non elkarren artean kudeatzen diren eskualdeari loturiko helburuak lortzeko (Pearce & Conger, 2003). 2022ko plan estrategiko berriaren diseinuan, industria alorreko eztabaida taldean parte hartzen duten enpresari eta bestelakoen diagnostiko eta iritzietan lehen batzarretik hasita eraldaketa horren tamaina islatzen da, jarrera baikorra nagusi izan baita eta ikuspegia eskualde bezala jorratu beharreko erronkei begiratzea izan baita, eta ez interes edo arazo partikularrei begiratzea 2013an egindako plan estrategikoan gertatu bezala.

Eraikitako errealitatearen pertzepzio berrian interpretazio gaitasunaren erabilera nabarmena da, izan ere, eredu mental eta mapa kognitibo berriak landu izan dira garapenarekiko ikuspegia eraldatu dutenak. Pentsamendu, ideia eta kontzeptu berriak

barneratu dira, modu kontziente eta inkontzientean garapen endogenoaren paradigmatic edaten dutenak; aipaturiko paradigmatic, berrikuntzaren eredu interaktibo eta sistemikoetatik, lurralde garapeneko marko kontzeptualetatik eta inguruko esperientzia egokietatik ezagutzak atera eta partekatu dira; elkarlanaren etika indartu egin da; eta eskualdea eragile eraldatzaile eta proaktibo gisako irudi positiboa nagusitu egin da. Hori guztia plan estrategikoan mamitu da, bai jasotzen dituen jarduera ildo eta ekintzetan, bai proposatzen duen gobernantza eremuan.

Kontzientzia estrategiko kolektiboa eraiki da aktoreen ikuspegi ezberdinak gerturatzuz eta lerrokatuz; eta gerora plan estrategikoaren gauzapenean emaitza positiboak ekarri ditu eragileen arteko sare edota ekimen integratuagoak, konektatuagoak eta trinkoagoak errazten. Hau da, kontzientzia kolektibo horrek konbinatzeko gaitasuna indartu egin du bere hiru norabideetan: gaitasun instituzionalean aktoreen jokaeran eragiten dituzten kodeak, usadioak eta irizpideak aldatuz; saretze gaitasunean berrikuntza, turismoa eta merkataritza esparruetan enpresen arteko artikulazio eta elkarlan esperientziak ahalbidetuz; eta sozializazio gaitasunean integrazio sozialeko giro kolektiboa sendotuz, eta sentimendu, emozio, esperientzia eta eredu mental berriak sortuz eta partekatuz. Hala ere, 2021ean bideratzen hasi den plan estrategikorako diagnostikoan onartu da saretze eta lankidetzaren esparruan lan asko egiteko eta aukera ugari probesteko dagoela oraindik (Sakanako Garapen Agentzia, 2021b). Bestalde, elkarlanerako mentalitateak ezagutza berriak jasotzeko eta besteengandik ikasteko jarrera irekia sustatzen duenez, tokiko sistemaren eta bertako eragileen gaitasun xurgatzailea hobetu egiten da, hau da, ezagutza berriak baloratu, barneratu eta aplikatzeko trebetasuna eta bisio eta strategiak ekintzara transferitzeko gaitasuna.

### 9.1.5. Azpisistema subliminaleko kapital ukiezinen papera

Kitzikatzeko gaitasunaren norabide askotariko eraginak ez dira mugatzen aipaturiko hiru dinamiketan (Sakantzen Sarea, Behatoki Sozioekonomikoa eta plan estrategikoa) partaide izan diren pertsonetara. Zeharka eragile bakoitzak barnebiltzen dituen pertsonengan ere eragina zabaltzen da eta modu induzituan gizarte osoan ere. Esan daiteke Boisier-ek (1999; 2001) garrantzitsuentzat jo zuen azpisistema subliminalean bi noranzkoko eragina izan dutela bai negentropia txertatzeko prozesuak, baita aztertzen ari garen esperientziaren ibilbidean zehar landu eta sendotu diren gaitasun dinamikoek ere, kitzikatzeko gaitasunak bereziki. Azpisistema horretan biltzen diren hamar faktore ukiezinek jokatu duten papera ez da homogeneoa izan. Kapital zibikoa eta kapital kulturala emantzat jo daitezke eta garapen esperientziaren zehar metaketa esanguratsurik gertatu ez dela baieztatu daiteke. Egia da praktika politiko demokratikoa eta erakunde publikoekiko konfiantza egonkortuta zeudela. Horren isla da, esate baterako, Sakanako Mankomunitatean, arauketa formalik gabe, eskualdeko usadio bezala baizik, nola konplitu den udaletan ordezkariak duten alderdi politiko guztien partaidetza ziurtatzearen idatzi gabeko araua. Prozesu inklusiboa bideratzeko oinarriak bazeuden eta Sakanako

kasuan ahalik eta adostasun eta atxikimendu zabalena bilatze kontzientea egonda hasieratik, bai konbentzimendu demokratikoagatik, bai legitimatze planoak berebiziko garrantzia zuelako Nafarroako erakundeekin negoziatzerako orduan. Kapital mota horren beste adierazle bat Sakantzen Sarearen osaketan eta ekimenetan gorpuztutako konpromiso zibikoa da. Kapital kulturalari dagokionez, zentzu zabalenean esan daiteke eskualdearen identitatea errotuta bazegoela eta horrek bere eragin positiboa izan duela eskualde bezala esperientzia hau artikulatzeko. Garapenari loturiko kulturaren zentzu hertsia goan, lanaren, aisiaren, aurrezkiaren, arriskuaren, lankidetzaren edo lehiaren inguruko jarreretan aldaketa nabarmenik ez dela gertatu esan daiteke. Akaso, bai herri batzuetako funtzionamenduan, bai gizartearen iruditegian bizirik dirauen auzolanaren kontzeptuak lagundu egin du elkartasun zein lankidetzaren kultura bera indartzen.

Kapital instituzionalak duen dimentsio bikoitzari begiratuta, atal honetan lehenago sakondu bezala, norbanakoen jokaerak baldintzatzen dituzten arau sozial, juridiko, formal eta ez formalen multzoan eraldaketa nabarmenak bizi izan dira. Erakunde publikoen funtzionamenduaren ezaugarriei dagokionez, ezin daiteke orokortu hobekuntza esanguratsurik egon denik jarduteko eta erabakiak azkar hartzeko gaitasunean edo antolamendu-malgutasunean. Baina udal batzuek antolaketa-adimena garatu dute, hau da, ingurunea monitorizatzeko gaitasuna eta ingurunearekiko harreman-esperientziatik ikasteko gaitasuna erakutsi dute garapenaren esparruan ekimenak modu proaktiboan proposatzerako eta gauzatzerako orduan. Denborarekin, ordea, imitazio efektuak sortzen ari dira, eta gero eta udal gehiagok asunitzen ari dira garapen ekonomikoaren esparrua beraie ere dagokien ardura dela. Kapital instituzionalaren lehen dimentsioarekin lotuta dagoen beste faktorea kapital sozialarena da. Jada aipatu dugun bezala, eragile eta norbanakoen arteko konfiantza ez da elementu gakoa garapen estrategiaren definizioaren fasean, baina ekimenak aurrera atera ahala metatzen joan den kapitala izan da eta enpresari inplikazioa areagotu eta asmo handiagoko egitasmoak bideratzea ahalbidetu du, DINABIDE Eraldaketa Digitalaren Zentroa kasu.

Kapital kognitiboa, komunitate batean eskuragarri dagoen ezagutza zientifiko eta teknikoaren hornidura bezala, eta giza-kapitala, ezagutza orokorrak edo espezifikok metatzeagatik gizabanako batek eskuratzen dituen ekoizpen-gaitasunen multzoa bezala, pilatzeko hainbat ekimen bultzatu dira lanbide-prestakuntzaren eta -trebakuntzaren alorrean. Zazpigarren kapituluuan jorratu dira ekimen horietako batzuk: Sakanako industria-sektorerako prestakuntza-estrategia; Altsasuko Lanbide Heziketa zentroan abian jarri diren ikasketa berriak, hala nola, mendekotasuna duten pertsonen arreta emateko erdi-mailako gradua; praktikak eta prestakuntza berezituak hainbat enpresetan; langile kualifikatuak bilatzeko eta hautatzeko zerbitzua; zahartze aktibo eta osasuntsua lortzeko zerbitzu berritzaileen inguruko BERTAN egitasmoa; eta DINABIDE zentroa, adibidez. Eskualdean dauden jardueren produktiboak eskatzen dituzten jakintza eta trebetasun profesionalak hobetzeko saiakerak dira, baina puntako ezagutza jasotzeko ekimenak ere bideratu dira, bai Sakanako Garapen Agentziaz digitalizazioarekin eta industria 4.0 esparruarekin lotutakoak, bai enpresak Nafarroako eta beste probintzietako

zentro teknologikoekin dituzten harremanen bitartez, zortzigarren kapituluan ikusi dugun bezala.

Kapital kognitiboa eta giza-kapitala funtsezkoak dira xurgatzeko gaitasuna eta interpretatzeko gaitasuna lantzerako orduan. Konbinatzeko gaitasunean, ordea, pisu gehiago dute kapital kulturalak eta kapital sozialak. Gaitasun estrategikoan, bestalde, kapital kognitiboa, kapital instituzionala, kapital zibikoa eta kapital kulturala nabarmendu daitezke. Kitzikatzeko gaitasunean, azkenik, aipatzeko falta zaizkigun hirurak kokatuko genituzke: kapital sinbolikoa, kapital mediatikoa eta kapital psikosoziala alegia, lehen biak tresna bezala eta azkena emaitza bezala.

Sakanako eskualdean imajinarioak sortu, energia sozial latenteak mugiarazi eta autoerreferentziak sortu dituzten kapital sinbolikoko elementuen artean bat aukeratu beharko balitz, horixe Sakana 2020 Plan Estrategikoa litzateke. Dokumentu horrek edukiak transzenditu eta sinbolo bilakatu da, eskualdeko hainbat eragile atzean biltzeko boterea izan duena. Izan ere, txostenaren edukiak ezezagunak izan arren, jendarteak eta hainbat antolakunde erreferentziatzat izan dute beraren defentsa egiterakoan, esate baterako Nafar Gobernuari mediatikoki presionatu behar izan zitzaionean. Plan estrategikoak etorkizuna, egitasmoa, bidea... esanahiak barneratzen zituen. Sakanako Mankomunitateak aholkulari zerbitzu bati eskatutako Komunikazio Estrategiaren definizio txostenean honela dio lehen orrialdean: “Krisi ekonomiko baten erdian, kanpoko babesik ezean, hainbat eragileren ekimenez gauzatutako Plan Estrategikoa. Sakana Eskualdearen bizitasunak adibiderik badu, hau izaten ahal da bat: gauzak egiteko modu propio bat, eredugarria. Plan Estrategikoaren garapenean ikus ditzakegu Sakanaren identitatearen ezaugarri asko: ekimena, komunalaren garrantzia, elkartasuna eta proiektuak eraikitze gaitasuna” (Sakanako Mankomunitatea, 2021, 2. or.). Kapital mediatikoaren inguruan, aipatu berri dugun komunikazio strategiari buruzko txostenean egindako landa azterketaren bitartez ondorioztatu da Mankomunitatetik eta Garapen Agentziatik egindako garapen-jarduerek ezagutza baxua dutela Sakanako gizartean, arazotsuagoak antzematen diren beste jarduera batzuen aldean (hondakin bilketa, ur hornidura...). Kapital mediatikoari dagokionez ahuleziaren beste adibide esanguratsua da Irurtzongo industrialdera zuzeneko 240 lanpostu sortu dituzten zazpi enpresa erakarri izanaren notizia ez dela eskualdeko Guaixe astekarian argitaratu, eta bi komunikabideetan soilik aurkitu daitekeela: Diario de Navarra egunkarian eta Navarra Capital enpresariei bideratutako on line komunikabidean.

Azken urteotako ibilbidearen emaitza da kapital psikosozialaren erabateko iraulia. Boisier-ek (2007) kapital horren baitan kokatzen dituen elementuak Sakanako esperientzian eskuratu dira, hau da, autokonfiantza kolektiboa, etorkizunarekiko fedea eta sozialki eraiki daitekeela uste osoa, indibidualismoa gainditzeko gaitasuna eta garatzeko gogoia. Lehenago adierazi den bezala krisi ekonomikoaren lehen urteetan abiapuntu psikosoziala ezkortasuna, fatalismoa, ezintasuna, erruak besteei egozte, etorkizunarekiko itxaropen iluna bezalako jarrera, sentipen, iritzi, eta gizarte-irudikapenaren inguruan egoskortzen zen. Gaur egun, aitzitik, oso bestelakoak dira osagai psikosozial horiek. Komunikazio estrategia lantzeko landa azterketan azaldu diren ideiak

eta pertzepzioak erakusle argiak dira: “Eskualde batua. Elkartasuna. Elkar eraginkortasuna. Eskualdea sendoa, indartsua. Komunitatea. (...) Zeresana duen eskualdea. Aurrera doan eskualdea, bere herritarren determinazioaz aurrera ateratzen jakin duena, etorkizunerako eskaintza eta aukerak dituen. Sakandarra izatearen harrotasuna (ez harrokeria). Duen ondareagatik, duen historiagatik, duen herri izaeragatik eta baita eskaintzeko duen guztiagatik. Eskualde bizia delako” (Sakanako Mankomunitatea, 2021, 12. or.). Noski, kapital psikosozialeko elementu horiek ezin daitezke Sakanako gizartea osoari atxiki, ez hedaduran, ez intentsitatean. Azpisistema subliminaleko bestelako kapital ukiezinekin ere hori bera gertatzen da, neurketa zailak eta beti erlatiboak direla. Baina bai baieztatu daiteke garapen estrategian partaide eta eragile diren erakunde, antolakunde eta pertsonengan iraulketa hori argia izan dela.

Sakanako esperientziaren berezitasunen arabera aztertu diren bederatzi kapital ukiezin konbinaketaren bitartez, kapital sinergetikoa lortzen da emaitza bezala, hau da, “kolektiboki eta demokratikoki onartutako helburuetara zuzendutako ekintzak sustatzeko gaitasun soziala” (Boisier, 1999: 42.or.). Azken kapital mota hori Sotarauta-k (2005) proposaturiko bost gaitasun dinamikoen arteko artikulazioarekin parekatu daiteke, Alemaniako Garapen Institutuak antzemandako interakziorako ‘meta’ mailan operatzen duten gaitasunak alegia. Kapital mota horien artikulazioa eta eraldaketak garapenerako egitasmo politiko baten prestaketan hartzen dute forma, eta horren arabera hartzen dute zentzua eta erabilgarritasun balioa. Azken funtsean garapenerako egitasmo politiko horrek, plana eta estrategia kontzeptuek baino konplexutasun multidimentsional handiagoa barneratzen du. Bestalde, erabilgarritasun bikoitza erakusten du: alde batetik, etorkizunerako norabide gisa, Sakanako Garapen Sistema Irekiaren funtza definitzen du, eta beste aldetik, analisi diakronikoan prozesu negentropikoaren emaitza bezala, erabaki indibidual masibo, desordenatu eta entropikoen multzoa eraldatu egin du garapenaren bisio propioarekin koherentea den erabaki-matrize batean bihurtuz. Gainera, garapen egitasmo politiko horrek definitzen du sistema baten existentzia, izateko arrazoia, koherentzia eta batasuna emanez. Azken finean helburu zehaztu batzuei begira artikulatzen diren elementu edo aktore ezberdinak jasotzen ditu sistema horrek, eta aktore horien arteko artikulazioari esanahia eta zentzua ematen dizkio, baita artikulazio horrek forma hartzen duen prozesuei ere.

### **9.2. Sakanako Garapen Sistema Irekiaren elementu eta prozesu operatibo nagusiak**

Bigarren atal honetan Alemaniako Garapen Institutuak lehiakortasun sistemikoaren proposamenean identifikaturiko interakziorako ‘mikro’ eta ‘meso’ mailetan kokatuko gara. ‘mikro’ mailan banakako enpresetako kudeaketa eta berrikuntza gaitasunak hobetzeko tokiko eskalatik bideratzen diren funtzio edo jarduera ildoak jasoko dira, eta ‘meso’ mailan enpresen arteko elkarlaneko artikulazio mota ezberdinak sustatzeko eta laguntzeko, zein ingurune berritzaileak sortzeko jarduera ildoak jasoko dira

(Albuquerque, 2012). Zentzu horretan Sakanako Garapen Sistema Irekiaren osagaien ezaugarriak, elkarren arteko kokapena eta harremanak eta bideratzen dituzten prozesu operatibo nagusiak aztertuko dira. Zazpigarren kapituluuan eragile ezberdinak aurkeztu ditugun arren, oraingoan ere laburki deskribatuko ditugu; baina aurrekoan garapen esperientziaren eta bere arkitekturaren analisi diakronikoarekin lotuta bazeuden, oraingo honetan eragile horiek berain artean dituzten harremanak adieraziko ditugu.

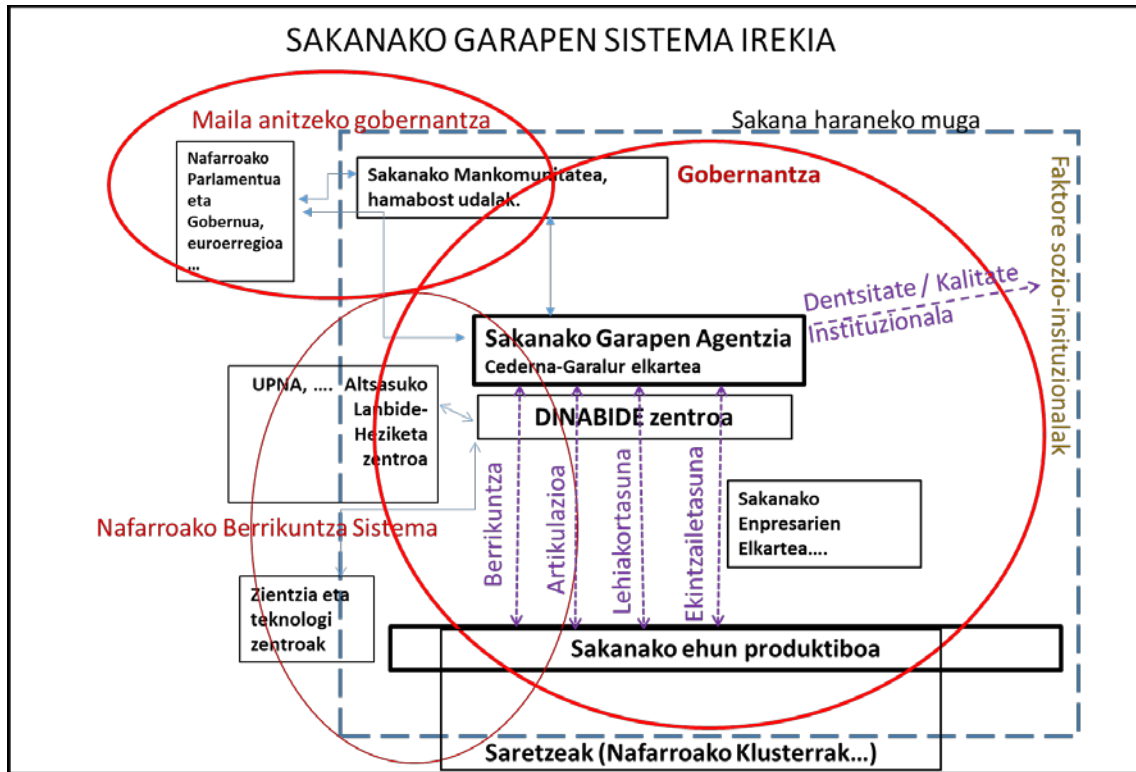
Boisier-en (2007) proposamen kontzeptualaren terminoetan hitz eginda, hurrengo lerrotan azpistema erabakitzailaz, antolaketa-azpistemaz eta metaketa azpistemaz arituko gara. Azpistema erabakitzailan garapenerako aktore banakakoak, korporatiboak, kolektiboak, publikoak eta pribatuak biltzen dira, egitasmoen eragileak direnak eta gertaeren bilakaeran eragiteko moduko ahalmen eraginkorra dutenak, hain zuzen ere. Antolaketa-azpistemaren garapenerako eragileen propietateak eta jokabideak ebaluatzen dira. Azkenik, metaketa-azpistemaren kapital ekonomikoa eta beronen metaketaren ezaugarriak eta dinamika ekonomikoa aztertzen dira, gure kasuan eta aztergaia mugatze aldera, industriari gehienbat lotutakoa: Neurri handi batean zortzigarren kapituluua metaketa-azpistemaren analisia izan denez, horretan ez dugu gehiegi sakonduko. Bai, ordea, antolaketa-azpistemaren bideratu izan diren lau prozesu operatibo nagusietan. Laburbilduz, azpiala hau horrela antolatu da: Sakanako Garapen Sistema Irekiko eragile eta beraien arteko harremanak deskribatzen eta aztertzen hasiko gara; jarraian ikuspegi orokor batetik abiatuta, garapen edo eraldaketa estrategiaren eta bere formulazioa idatzia izan den Sakana 2020 Plan Estrategikoaren analisia egingo dugu; eta amaitzeko, garapen estrategia gauzatu ahal izateko sistemaren baitan ematen diren lau prozesu operatibo nagusiak aztertuko ditugu.

### 9.2.1. Garapen sistemako elementuak eta beraien arteko harremanak

Sakana haraneko muga geografikoen barnean industriaren arloan garapen ekonomikoa sustatzen diharduten eragileen zerrenda honakoa da: Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur elkarteak, Sakanako Mankomunitatea, hamabost udalak, Sakanako Enpresarien Elkarteak, enpresak, Altsasuko Lanbide-Heziketa zentroa eta DINABIDE zentroa. Enpresen elkarte gehiago egon badago, baina ikerketa honetan sakonduko ez ditugun esparruetakoak direnez ez ditugu landuko; Sakanako Dendarien, Ostalarien eta Zerbitzuen Elkarteak eta Sakanako Turismo Bidelagun Elkarteak ari gara. Bestalde, jarduerarik gabe dagoen Sakantzen Sarea elkarteak sistemaren sorrera fasean paper garrantzitsua jo zuen, baina 2016 urtetik aurrera ez zuen jarduera esanguratsurik izan. Azkenik, interfaz erakundeak diren Altsasuko Lanbide-Heziketa zentroa eta DINABIDE zentroa ez ditugu modu espezifikoan aztertuko, garapen ekonomikoaren sustapenari dagokionez erakusten dituzten ezaugarriak eta bestelako eragileekin dituzten harremanak zazpigarren kapituluko 7.3. atalean azaldu direlako. Gainerako eragile gehien bilakaera eta ezaugarriak zazpigarren kapituluuan ikusi ditugunez, atal honetan eragile bakoitzak garapen sisteman betetzen duen kokalekuaz eta beste eragile batzuekin

dituen harremanez arituko gara nagusiki. 9.1. Irudian ordenatu ditugu elementu eta prozesu nagusiak.

Irudia 9-1. Sakanako Garapen Sistema Irekia



Iturria: Norberak landua.

Sakanako Garapen Agentzia eta Cederna-Garalur elkarteak dira bailarako garapen sistemaren motorrak. Bi erakunde horiek garapen-sistemaren xedea lortze aldera bideratutako jardura ildoak dinamizatzea dute funtzioztat. Bigarren elkarteak Sakana baino eremu geografiko zabalagoan jarduten badu ere, haranean badu delegazio bat Europar Batasunetik bultzatzen den landa garapenerako LEADER programaren kudeaketarako. Nahiz garapen sistemaren arkitekturaren definizio prozesuan aipaturiko bi eragileek, Sakanako Enpresarien Elkarteak eta Sakantzen Sarea elkartearekin batera, sustatzaile lanetan elkarrekin jardun zuten, Sakana 2020 Plan Estrategikoaren gauzapeanaren ardura nagusia Sakanako Garapen Agentziari egokitu zaio, are gehiago tesi honetan aztertzen ari den industriaren esparruan. Aipatu izan den bezala (ikus 7.2.2. atala), Cederna-Garalur elkarteak baditu hainbat muga eta desegokitasun aurrera atera nahi diren erronka bere gain hartzeko: bere ekite eta erabaki eremua Nafarroako ‘mendialdea’ izatea; Iruñerriko Antsoain herriko bulegoetan zentralizatzea bere funtzioak, garai batzuetan elkarteari berari begirako logikaz arituz; ikuspegi erreaktibopasibo batetik zerbitzuak eskaintzera mugatzea dinamizazio proaktibotik baino; eta landa-garapenari begirako jarduerak bultzatzea, eta ez industria sektoreari dagozkionak.



Arrazoi horiek tarteko, neurri handienez, Sakanako Garapen Agentzia arduratu da 2012tik aurrera egituratu den garapen-sistemaren eta Sakana 2020 Plan Estrategikoaren dinamizazioaz.

Sakanako Garapen Agentzia eta Cederna-Garalur elkartearen artean elkarlana antolatzeko, gerta daitezkeen bikoiztasunak ekiditeko eta eraginkortasuna irabazteko 2019ko otsailaren 26an Elkarlanerako Hitzarmena sinatu zen. Hitzarmen horretan entitate bakoitzaren lan arloak antolatzeko, bakoitzaren lan arlo eskusiboak eta partekatuak definitzen dira. Bigarren multzoko lan-arlo partekatuetan entitate bakoitzaren lanketa izaera bereizlea identifikatzen da eta koordinaziorako mekanismoak ezartzen dira. Koordinatu beharreko lan-arlo partekatuak hiru dira: prestakuntza, tokiko erakunde publikoei laguntza eta ekintzailtza. Prestakuntzari dagokionez, urtero prestakuntza planen berri emango dute eta elkarrekin beharrak identifikatuko dira eta lerro komunak adostuko dira. Tokiko erakunde publikoei ematen dieten laguntzari dagokionez, ikuspegi bateratua adosten dute: lan horiek eskualde edo eskualde mailako eragina duten proiektuetan egitea, bai eta berrikuntza-osagai bat barneratzea ere. Ekintzailtzari dagokionez, enpresa erreleboaren gaiari aurre egiteko, Sakanako Garapen Agentziak ekoizpen-sareari buruz duen ezagutza eskaintzen du, errelebo-prozesua has dezaketen enpresak identifikatzeko; eta Cederna-Garalur elkarteak, berriz, inguruko ekintzaileei buruzko ezagutza eskaintzen du, erreleboan parte hartu nahi duten pertsonak identifikatzeko. Bestalde, lan-arlo partekaturen batean edo partekatzea eskatzen duen behar edo egitasmorik hautemango balitz koordinaziorako protokolo bat ezartzen da hitzarmenean, gaiaren analisia, egitasmoaren definizioa, atazen eta rolen banaketa, eta egitasmoaren jarraipena barneratzen duena. Azkenik, lau konpromiso hartzen dituzte: bakoitza espezializatuta dagoen eremuetako ezagutza elkar gurutzatzea; intereseko esparruetan egiten diren praktika egokiei edo proiektu pilotuei buruzko informazioa ematea; Europako proiektuak sustatzeko erakundeak identifikatzen eta bilatzen elkarri laguntzea; eta Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur elkarteak eta Sakanako Enpresarien Elkarteak biltzen duen Arbizuko poligonoan kokatutako Utzugane gunean eskaintzen den zerbitzu-karta eguneratu eta zabaltzea. Azkenik, eskualdeko gobernantza ereduaren baitan, urtero egiten den Sakanako Behatoki Sozioekonomikoko lehen bileran bi entitateek aurreko urtean egindako jarduketaren memoria eta egin beharrekoen plangintza aurkeztu ohi dute; eta hiru hilean behin koordinazio, jarraipen eta ebaluazio bilerak egin ohi dira bi entitateen artean (Sakanako Garapen Agentzia, 2019c).

Hala ere, hitzarmen horretako koordinazio ildoak abian jartzea kostatzen ari da mesfidantzak eta gabeziak medio, nahiz 2021. eta 2022. urteetan hainbat aurrerapauso gertatu diren. Garapen esperientziaren hasieratik Cederna-Garalur elkarteak lekuz kanpo sentitu da eta sortzen ari zen dinamikagatik gainezkatua. Sakanako Garapen Agentzia lehiakide eta mehatxu bezala ikusi da eta lidergo zein botere gatazka bezala ulertu da bien arteko harremana. Urtetan formulatzea kostatu izan den 2019ko hitzarmen horren bitartez bi erakundeen arteko harremana lankidetzara gisa ulertzeko bidea ireki da, baina errezeloak diraute elkarlanerako dinamika heldu eta egonkortsu ez den heinean. Izan ere, Cederna-Garalur elkartearen aburua da plan estrategikoaren lanketan murgiltzea garapen

agentziarako lanean jardutea dela; eta bestaldetik, garapen agentzia kexu da LEADER programetarik diru-laguntza eskaera bideratzen diren egitasmo batzuen lanketa agentziari egokitzen zaion bitartean, tramitazioa elkartearen bidez egiten denez egitasmoaren diru-laguntzaren kudeaketarako zatia Cederna-Garalur-en esku geratzeaz.

Sakanako Garapen Agentziaren inguruan konektatzen dira sistemako gainerako aktore guztiak, eta berak dinamizatu eta bultzatu ohi ditu enpresa-ehunarekin jorratzen diren lau prozesu nagusiak: lehiakortasuna, artikulazioa, berrikuntza eta ekintzailletza. Ñabardura batekin: ekintzailletza klasikoaz edo autoenpleguaz Cederna-Garalur elkarte arduratzen da, sentsibilizazioa, prestaketa, CEIN-ek kudeatzen duen “Navarra Emprende” sarearekin koordinazioa eta beste hainbat zerbitzu eskainiz. Sakanako Garapen Agentziak autonomia operatiboa eta denboran zehar egonkortasuna eskuratu du, eta horretan Sakanako Mankomunitateak zuzenean sorturiko kapital publikoko erantzukizun mugatuko sozietatearen forma juridikoak lagundu du, sozietatearen organoen aurrean soilik erantzuten dutelako bertako langileek, eta ez udal bakoitza eta guztien aurrean. Azken horrek garapen agentziari laguntzen dio udal bakoitzetik datozkion laguntza eskaera zuzenak iragazten plan estrategikoan jasotzen diren lan ildoekin bat etorri arabera edo haranari mesede egiten dion edo berritzailea den arabera. Modu horretan aurreko irizpideekin bat ez datozen eskaerak edo kudeaketa hutsera mugatzen diren laguntza eskaerak alboratzeko ahalmena du. Garapen estrategiarekin bat ez datozen interes partikularrak iragazteko ahalmena eskuratu du. Cederna-Garalur elkarteko teknikariek, ordea, ez dute gaitasun hori udal bakoitzak zuzenean elkarteari kuota ordaintzen diolako eta eskualde mailan erabakitze gune partekatu bat egituratuta ez duelako. Bestaldetik, sozietate mugatuaren estatutu-tako 3. artikuluan eskuduntza edo funtzio zabalak jasotzen direnez (7.2.2. atalean adierazi den bezala), autonomia operatibo handia eskaini zaio. Egunerokotasunaz hilabetez gutxienez behin biltzen den Administrazio Kontseilua arduratzen da eta urtean behin Batzar Nagusiari sozietatearen inbentarioa, balantzea, emaitzen kontua eta urteko kudeaketaren memoria helarazten dio eztabaida eta onarpenerako.

Egonkortasunari dagokionez, Nafarroako Gobernuak eta Sakanako Mankomunitateak bideratutako finantzazioaren bitartez lortu izan da 2016tik aurrera seizazpi pertsonako lan-taldea egonkortzen. Elikadura arloko teknikaria izan da aldatu den bakarra 2016tik hona. Bestalde, 2021ean Garapen Ekonomiko eta Enpresariako Saitetik bideratzen diren “eskualdeak suspertzeko planak prestatzeko eta gauzatzeko diru-laguntzen deialdiaren” esleipenean turismora bideratutako gastuak ezin izan dira barneratu, 17.000 eurotako zuloa eraginez, eta 2022ko deialdira energia eta merkataritzako ekimenen finantzaketa ere ez. Arrazoia da turismorako, energiarako eta merkataritzarako beste saila batzuk propio badaudela. Horrek arazoak sortu dizkio eta aurreratzean areagotuko zaizkio garapen agentziari diru iturri nahikoa lortzeko zailtasunak, bai plan estrategikoko ekimenak aurrera ateratzeko, bai langile taldea bere osotasunean mantendu ahal izateko. Eskala anitzeko gobernantzan antzematen den beste gabezia bat da Europar Batasunak aholkatzen duen diru-laguntzetarako multifuntsa mekanismoak Nafarroako Gobernuak ez erabiltzeak eta bere saila ezberdinekin negoziatu

beharra. Gainera, inkongruentzia bat sortzen da eskualdeak suspertzeko diru-laguntzaren helburuekin: Nafarroako espezializazio adimentsuaren estrategia (RIS3; *Smart Specialisation Strategies*) eskualdetara lurreratzeko tresna den heinean, RIS3 estrategiak energia eta turismoaren arloak ere barneratzen dituelako. Gabezia hori deialdiaren egutegiak sortzen duen ziurgabetasun arazoari batzen zaio, hau da, deialdia atera eta diru-laguntzaren onarpena udaran jakiten dela eta urte osoko ekimenen justifikazioa azaroaren amaiera baino lehen aurkeztu behar izatea.

Agentziako zazpi langileen funtzioak honela banatzen dira: arlo guztietan diharduen koordinatzailea, arlo bakoitzerako teknikari bana, industrian ezik bi daudela, eta administraria. Prestakuntza-profilari dagokionez, bi nekazaritza-ingeniari, bi industria-ingeniari, enpresa kudeaketan graduatua, turismoan graduatua eta lanbide-heziketako administrazioko goi-gradua daude. Ikasketa formaletan ez da gehiegi inbertitu: formatu laburreko ikastaroak egin dira, adibidez, kudeaketa finantzarioaren inguruan, eta agentziako koordinatzaileak erakundeen zuzendaritzarako masterra ikasi zuen. Hala ere, pilatutako ezagutza berri nabarmenena esperientziaren bitartez eskuratu da, eta horien artean honako gaiak buruzkoak aipatzen dituzte agentziako teknikariek: Nafarroako administrazioaren, unibertsitate, zentro teknologikoen, lanbide hezkuntza sistemaren funtzionamendua eta gabeziak; Nafarroako eta Europako diru-laguntzen esleipenak; tokiko dinamikak kudeatzea epe luzerako begiradaz eta eragile bakoitzari neurrian eskatzen ikasiz gehiegi estutu gabe; kolaboratzaile onak aukeratzea; harremanetarako gaitasun sozialak bai eragileak behar dutenaren inguruan ulertzeko, bai ariketa enpatikoak egiteko, bai hautaketa onak egin eta behar denean egitasmoa garaiz bertan behar uzteko; eta bestelako gaitasun teknikoak. Ezagutza horiek guztiak tokiko garapenerako politiken ikaskuntzaren baitan (*policy learning*) koka daitezke (Meseguer, 2005; Mytelka & Smith, 2002; Benz & Fürst, 2002), lurraldeko errealitatera egokitua eta praktikan oinarritutako prozesu interaktiboaren bidez nola egin (*know-how*) eta nork egin (*know-who*) esparruetako ezagutza espezifikoa eta tazituan zentratzen dira (Lundvall, 2004). Ezaugarri horiek direla eta, erraz ulertzen da garapen politiketan ezagutza espezifikoa, lurraldeari egokitua eta kodifika ezina dena, eskuratu duen langile taldearen jarraitasunak zer nolako elementu gakoa den, finantza baliabideez haratago.

Sakanako Garapen Sistema Irekiaren bigarren elementu-multzoa tokiko administrazio publikoak dira, Sakanako Mankomunitatea eta hamabost udalak alegia. Hamabost udalek urtero Mankomunitateari transferitu beharreko aurrekontuak onartzen dituzte eta bertan Sakanako Garapen Agentziarako ekarpenak barneratzen dira: 2021 urtean 102.000 euro, agentziako aurrekontuaren % 12,3a. Finantza baliabideen iturria izateaz gain, udalek Mankomunitatearen bitartez Sakanako Garapen Agentziaren kontrol publikoa egiten dute. Garapen agentziaren organo gorena den Batzar Nagusia Mankomunitatearen Batzar Orokorra berbera da, non Sakanako udal eta alderdi politiko guztien ordezkartza batzen den, eta agentziaren Administrazio Kontseilua izendatzeaz gain, urtero inbentarioa, balantzeak, emaitzen kontua eta kudeaketaren memoria aztertu, eztabaidatu eta onartzen ditu. Hala ere, esan beharra dago garapen estrategiaren inguruko hausnarketak eta aldiroko ebaluazioak Sakanako Behatoki Sozioekonomikoan gertatu ohi

direla sakonago Batzar Nagusian baino. Garapen estrategiaren egikaritze operatiboari dagokionez, hainbat udalek ekimen proaktiboak eraman dituzte aurrera, bere bizkarrean pausatuz garaparena sustatzeko hainbat egitasmo. Horren adibide dira Lizarraga kontzejuko mikrosare elektrikoa, poligonoetara enpresa berriak erakartzeko Irurtzungo eta Arbizuko ahaleginak, Etxarri-Aranazko elikagaien eraldaketa gunea, Iturmendiko biomasan oinarritutako bero-sarearen egitasmoa, Arakilgo tokiko haziaren berreskurapen, etxebizitza eta internet egitasmoak eta Uharte-Arakil-eko mendilasterketarako Trail gunea. Garapen agentziako teknikarien irudiz udal batzuetan jarrera aldaketa bat gertatzen ari omen da, garapen agentziak zein irtenbide aurkituko zien zain egotetik egitasmo berriak proposatzera eta beraien aurrekontuetan finantzaketa esfortzua egitera. Adibide eta jarrera horiek erakusten dute neurri batean garapenaren sustapenaren betebeharra udaletara ere deszentralizatzen ari direla, garapenerako sare multiagentzia edo multifokal bati bidea irekiz. Norabide horretan tokiko pertsona eta arduradun instituzional batzuen aldaketa funtsezkoa gertatu izan da inertzia batzuekin apurtzeko, legealdi batzuetan ezinezkoa zena hurrengo batean gauzatu ahal izan baita, udala gobernatzen zuen alderdia berdina izanda ere. Udalen arteko lehiak ere eragina izan du, zirikatze eta *benchmarking* efektuak sortuz. Beste elementu esanguratsua izan da garapen agentziak hainbat udalerrietan hausnarketa estrategikoak bultzatu dituela, herri bezala zer egin nahi duten jakitea ezinbesteko abiapuntua delako egitasmo zehatzak proposatzera iristeko.

Sakanako garapen strategiaren definizioan, legitimazioan eta gauzapenean zeresan handia izan duen beste eragilea Sakanako Enpresarien Elkarte da. Eragile sozioekonomikoen artean badaude beste enpresarien elkarte batzuk, baina esan bezala ikerketa honetako aztergaia industriari batez ere mugatzen zaionez, ez ditugu aztertuko: Sakanako Dendarien, Ostalarien eta Zerbitzuen Elkarte eta Sakanako Turismo Bidelagun Elkarte alegia. Bestalde, Sakantzen Sarea elkarte funtsezko eragilea izan da Sakanako garapen esperientziaren lehen urtetan, bai negentropia txertatzeko prozesuan, bai adostasunak eta elkarlana errazteko testuinguru sinergetiko baten osaketan. Baina 2016tik aurrera komunikabideetan plazaraturiko iritziez gain bestelako jarduerarik izan ez duenez eta kapitulu honetako lehen atalean sakonki aztertu denez katalizatzaile moduan, legitimazio prozesuan eta faktore instituzionalen eraldaketan jokaturako papera, ez diogu tarte gehiago eskainiko.

Sakanako Enpresarien Elkarteak (SEE) bere bazkide diren ehun inguru enpresei lehiakortasuna hobetzeko laguntza eta tresnak eskaintzen dizkie, hala nola, informazio, prestakuntza eta aholkularitza zerbitzuak hainbat esparrutan. Zeregin horretan 2016 urtetik aurrera Sakanako Garapen Agentzia eta enpresarien elkarte horren artean urtero elkarlanerako hitzarmenak sinatu dira. Hitzarmen horietan bi entitateen arteko lankidetzaren esparrua ezartzen da, koordinazioa hobetzeko, eraginkortasun handiagoa sustatzeko eta eragileen arteko sinergiak sortzen laguntzeko. Horretarako, urtero, plan estrategikoko ekintza batzuk aukeratzen dira, non elkarteak balio erantsia eman eta eraginkortasuna hobetu dezakeen. Hautaketa hori elkartearen esperientzia-arloen eta barne-baliabideak erabiltzeko aukeraren arabera egiten da. Hartutako konpromisoei

dagokienez, elkarrearen aldetik honakoak izan ohi dira: hitzarmen bakoitzean zehaztutako jarduketak egitea; eskualdeko garapen ekonomikoarekin eta enpresa-munduarekin zerikusia duten foroetan aktiboki parte hartzea; plan estrategikoa ezartzen laguntzea; Sakanako Behatoki Sozioekonomikoaren bileretara joatea; eta plan estrategikoaren garapenari buruzko informazio guztia eta Sakanako Garapen Agentziatik bidaltzen den edozein informazio garrantzitsu bazkideei helaraztea. Sakanako Garapen Agentziaren aldetik konpromisoak honakoak izan ohi dira: hitzarmen bakoitzean zehaztutako ekintzak finantzatzea; hitzarmenaren koordinazioa eta jarraipena egitea; eta behar diren espazioak proiektuaren eskura jartzea (Sakanako Garapen Agentzia, 2021a).

2021 urteko azken hitzarmenean jasotzen den ekintza Sakanako enpresetan emakumeen eta gizonen berdintasunari buruzko diagnostikoa egitea zen, gerora enpresetan berdintasuna sustatzeko ibilbide-orria zehazteko asmoarekin. Hitzarmenaren zenbatekoa 6.611 €koa izan zen (BEZa kanpo). Aurreko urteetako hitzarmenetan jasotako ekintzak honakoak izan ziren: bailarako enpresen gaitasun teknologikoen azterketa; Sakanako industria-enpresetan gehien eskatzen diren lanbide profilen identifikazioa eta prospektiba; enpresen arteko lankidetzak aukerak aztertzea; langileak bilatzeko sistemak aztertzea, enpresei zeregin horretan laguntzeko mekanismoak zehaztu eta ezartzeko; Sakanako industria-sektorerako prestakuntza-estrategia; Sakanako industria-enpresen arteko lankidetzak, langile kualifikatuak bilatzeko; teknologia berrien edota I+Garekin erlazionaturiko enpresen arteko egitasmo kolaboratzaile zehatzak identifikatzea; STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*) gaitasunak hezkuntzan sustatzeko egitasmoa.

Hitzarmen horien inguruko balorazioa ez da gogobetekoa izan Sakanako Garapen Agentziarentzat. Alde batetik, elkarrekin ez omen dituelako bazkideei informatzeko konpromisoa eta Sakanako Behatoki Sozioekonomikoan parte-hartzeko konpromisoa bete. Eta beste aldetik, agentziak elkarteko enpresa-bazkideak partaide ziren egitasmo zehatzak bultzatzerako orduan elkarteko zuzendaritza ez omen delako engaiatu. Horrela, bost urtez adostutako hitzarmenetatik eratorri diren azterketa txostenei ez zaie jarraikotasunik eman praktikan ekintza edo egitasmo zehatzak gauzatzerako orduan. Sakanako Garapen Agentziaren eta Sakanako Enpresarien Elkarrearen arteko lankidetzak oztopatu eta zaildu dituzten faktoreak gutxienez hiru hauek dira: Nafarroako diru-laguntzen egutegia; elkarrekin ahuldadea; eta elkarteko aurreko zuzendaritzaren jarrera. Agentzia finantza baliabideez hornitzen duen Nafarroa Gobernuaren diru-laguntzaren egutegia oztopo da, alde batetik, urte bakarreko ekimen arruntak soilik aurreikusten dituelako eta beste aldetik, laguntzaren onarpenaren eta justifikazio epemugaren artean hilabete gutxi egon ohi denez (orain arte gehienez sei, 2019an) denbora eskasia erreproduzitzen delako agentzia eta enpresarien elkarrearen arteko hitzarmenetan, alegia, udaran sinatzen dira eta eskatutako lana azaroaren 20rako egina egon behar du. Bestalde, elkarrekin ahul egon da hainbat urtetan eta dago oraindik ere: finantzazio nahikorik gabe, lanaldi oso bat ere betetzen ez duten bi teknikari baino ez, elkarrekin bizitza emateko tresnarik gabe, proiekturik gabe. Azkenik, 2021eko udara arteko elkarteko presidentearen jarrera oztopatzailea nabarmena izan da. Une garrantzitsu batzuetan presidentearen

jarrera hori neutralizatu ahal izan da pisu handiko beste enpresaburu batzuen inplikazioarekin, esate baterako plan estrategikoaren definizio prozesuan. Baina hamar urteetan zehar, egunerokotasunean, zuzendari horrek hainbat forotan zein Nafarroako Gobernu eta Lehendakariaren aurrean garapen agentzietatik eta plan estrategikoaren inguruan egindako lana zalantzan jarri izan ditu etengabe. Balorazio hori ez zetorren bat elkarteko teknikarien iritziarekin, eta barne liskarrak sortarazi zituen. Hori gutxi balitz, Sakanako enpresarien artean diskurtso ezkor eta desitxuratu hori hedatzeko azpijokoak egiten saiatu izan zen, eta agentziaren eta Sakanako hainbat enpresaren arteko harremanak zaildu eta eragotzi egin ditu. Paradoxa da, ordea, agentziarekin hainbat egitasmo estrategikoetan lankidetzan aritu den enpresako gerentea dela elkarteko zuzendari ohi hori. Hori guztia dela eta, enpresari batzuen artean kezka zabaltzearen ondorioz, 2021eko udaran zuzendaritza berriaren hautapen prozesua ireki zen eta prozesu osoan inplikatu den enpresari bat aukeratu zuten elkarteko presidente.

Sakanako Garapen Sistema Irekiaren laugarren elementu-multzoa haraneko enpresak osatzen dute, gure aztergaietan industria sektoreetako enpresetara mugatuko ditugunak. Sakanako ehun industrialak hiru ezaugarri esanguratsu erakusten ditu, zortzigarren kapituluan lortutako emaitzak kontuan hartuta, lehenik, antzemandako lau aglomerazioek (metalurgia, metalezko ekoizkinak egitea, material eta ekipo elektrikoaren fabrikazioa eta zuraren industria) jarduera teknologikoki helduak jasotzen dituzte<sup>104</sup>; bigarrenik, berrikuntza inkrementala nagusitzen da ingeniarietza-ezagutza sintetikoko oinarrien gainean (Asheim & Hansen, 2009)<sup>105</sup>; eta hirugarrenik, berrikuntza-sistemako DUI (*Doing, Using, Interacting*) modukoa bezala sailkatu daiteke (Jensen et al., 2007). Porter-ek (1998a) ezarritako sailkapenari jarraituz, Sakanako ehun industrialak ekoizpen-faktore tradizionaletan oinarritutako lehen fasearen ondoren datorren tarteko garapen-fasean dagoela baieztatu daiteke, non kalitatezko ondasun eta zerbitzu estandarizatuak era eraginkorrean produzitzeko gaitasuna litzateke lehiarako abantaila nagusia. Izan ere,

---

<sup>104</sup> Jarduera-adar bat heldu gisa kalifikatzea eztabaidagarria da; izan ere, maila teknologikoen arabera ELGERen sailkapen sektorialek alde handiak ezkututzen dituzte sektoreko agregazio baten barruko produktuen artean. Muga hori gainditzeko proposatutako modu bat esportazio produktuek beren sofistikazio mailaren arabera ordenatzea da (Lall, Weiss, & Zhang, 2006; Minondo, 2008). Hala ere, aztertzen ari garen eskalan ariketa hori egitea ezinezkoa da, ez baitago produktukako esportazioei buruzko informaziorik eskualde mailan.

<sup>105</sup> Autoreek ezagutzen oinarritzko hiru mota ideal ulertzen dituzte: analitikoa, sintetikoa eta sinbolikoa. Ezagutza analitikoaren oinarritzen diren jarduerak ekonomikoek garrantzitsutzat dituzte eredu formalean eta kodetzean oinarritutako ezagutza zientifikoak, baita industriaren eta unibertsitatearen arteko loturak ere. Ezagutza sintetikoan oinarria duten jarduerak ekonomikoek agenteen arteko elkarrekintzen bidez arazo espezifikoak ebazteko beharretik elikatzen dute berrikuntza. Kasu horietan unibertsitatearen eta industriaren arteko loturak garrantzitsuagoak dira ingeniarietza aplikatuko I+G arloan oinarritzko ikerketan baino. Ezagutza tekniko, eskulangintza eta praktikoko zehatzagoak behar dira, lanbide eskola eta eskola politeknikoetan edo lanpostuko prestakuntzan eskuratu ohi direnak. Oro har, ezagutza mota horrek berrikuntza inkrementalera garamatza, eta berrikuntza horrek lehendik dauden produktu eta prozesuen aldaketan eragiten du. Azkenik, ezagutza sinbolikoa esanahia eta desira sortzean aplikatzen da, baita produktuen ezaugarri estetikoetan ere, diseinuak, irudiak eta sinboloak sortzeko.

bertako enpresak gehiago lehiatzen dira inbertsioan eta eraginkortasunean oinarrituta, faktore tradizionaletan (baliabide naturalak, eskulana...) edo berrikuntzan oinarrituta baino. Hala ere, egon badaude hirugarren garapen-fasera trantsizioa egiteko xedea eta ekintza esanguratsuak, berrikuntzan oinarritutako posizionamendu estrategikora igarotzea bilatzen dutenak. Baina hutsean jauzirik ez planteatzeko, eraldaketa sozioekonomikoari laguntzeko estrategia batetik abiatu behar da, enpresa-sarea berregituratu eta muga berriak identifikatzeko, testuinguruko politiken eta politika sistemikoen bidez (OECD, 2011a). Datorren azpiatalean Sakanan bideratu nahi izan den eraldaketa-prozesuaren ezaugarritzeari ekingo diogu.

### 9.2.2. Garapen strategiaren eta bere plangintzaren ezaugarritzea

Eraldaketa-estrategiak bi norabideetan diseinatu daitezke: alde batetik, 3.3.1. azpiatalean azaldutako lokalizazio-ekonomien ustiaketa, espezializazio sektoriala bultzatuz, eta beste aldetik, lotutako barietate-ekonomien ustiaketa, dibertsifikazio erlazionatua bultzatuz. Jarduera-adar gutxi batzuetan espezializatua egoteak, -eskalatik jaitsi ahala ohikoagoa dena-, erraztu egiten ditu eskulanaren kualifikazioa, hornitzaile, azpiegitura eta interfaze-erakunde espezializatuen eskuragarritasuna, praktika onenak hautatu eta imitatzea, ikaskuntza interaktiboa, funtsezko gaitasun komunetan kontzentratzean datzan berrikuntza gaitasuna (Maskell, 2001b) eta enpresatik kanpokoak izan arren, sektorearen barrukoak diren ekonomien ustiapena (Harmaakorpi, 2010). Hala ere, abantailak erakusten dituzten jardueretan tematzeak eta espezializatzeak (*deepening* politikak) berekin dakar produktu edo teknologia heldu jakin batzuetarako lotze-arriskua (*lock-in*), hau da, eskarian edo ordezkio eskaintzetan gertatzen diren aldaketen aurrean erreakzionatzeko ahalmenik gabe uztea. Krokadura-fenomenoetatik ihes egiteko, dibertsifikazio-prozesuak behar dira hainbat mailatan.

Jarduera batzuen eta besteen artean ezagutza-oinarrien arteko distantzia handia bada, erlazionatutako dibertsifikazio-politikek zalantzan jartzen dute jarduera-adarren arteko ongarritze gurutzatua (Frenken, Van Oort, & Verburg, 2007). Hau da, dibertsifikazio puruak, erlazionatu gabeak, ez ditu jardueren arteko «ezagutza-gainezkatzeak» errazten, ezagutza-distantzia handiegia dagoelako. Horregatik, hainbat azterketa enpirikotan oinarrituta (Boschma & Iammarino, 2009; Neffke, Henning, & Boschma, 2011.; Boschma, Minondo, & Navarro, 2013), erlazionatutako dibertsifikazioa sustatzearen alde egiten da, inguruko edo alboko trebetasun edo ezagutza-oinarri batzuk partekatzen dituzten jardueretatik abiatuta, konbinazio- eta ongarritze-prozesu gurutzatuak ahalbidetzeko.

Oso zaila edo ezinezkoa da eskualde edo tokiko esparru batetik estrategia indikatzaileak (edo aginduzkoak) ezartzea industria-sarearen espezializazioa edo dibertsifikazioa bideratzeko. Goi-mailako administrazio-esparruetan ere zaila gertatzen da. Tokiko mailan, esku hartzeko tresna bertikalik ez izateak eragiten du eragozpena, hau

da, enpresak zuzenean ezin sortzea, enpresak lokalizatzeko eta erakartzeko politika sendoak bideratzeko gaitasunik ez izatea, jarduera jakin batzuetan inbertsioak sustatzeko muskulu finantzariorik ez izatea... Modu mugatuan esku har daiteke enplegu-unitate bakoitzeko kapital-ratio txikiagoak behar dituzten jardueretan, hala nola turismoan, zerbitzu jakin batzuetan... Hala ere, lurraldean dagoen ekoizpen-ehunaren egitura, industrialata batik bat, aztertu ondoren, ez da alferrikakoa ibilbide desiratu batzuen inguruko apustu estrategiko hipotetikoak irudikatzea, horien arabera botere handiagoko administrazio mailetan eta tokiko enpresetan eragiteko. Jarduera ekonomiko edota zientifiko-teknologiko jakin batzuen aldeko apustua egiteko, lurraldea zein garapen-estadiotan dagoen ebaluatu behar da lehenik, eta ondoren, espezializazioari eta dibertsifikazioari buruzko eztabaidarekin lotu.

Alde horretatik, erlazionatutako dibertsifikazioa bultzatzeko modu bat, ikasteko prozesuen bidez aldaketetara egokitzeko eta norbera berrasmatzeko gaitasunak (*shifting capacity*) hobetzean datza (Pontikakis, Chorafakis, & Kyriakou, 2009). Erabilgarritasun orokorreko teknologiak (*general purpose technologies*) edo funtsezko teknologia bideratzaileak (*key enabling technologies*) sartzea egokitzapen- eta dibertsifikazio-prozesuak errazteko bidea da (Aranguren et al., 2012). Arlo horretan, nabarmentzekoa da Sakanako Garapen Agentziak egindako apustua, DINABIDE zentroaren bidez lurraldeko enpresen artean digitalizazioa eta fabrikazio aurreratua bultzatzeko eta ezagutza oinarri horien gainean ekintzailtza sustatzeko *co-working* espazioa prestatuz. Funtsezko teknologia bideratzaileak enpresen esku jartzea, profil profesional berrien prestakuntzarekin batera, ahalegin handia da trebetasun eta ezagutza berriak lortzeko, ibarreko industria-dibertsifikazioari laguntzeko oinarri gisa.

Zerumugan berrikuntzan oinarritutako posizionamendu estrategikora igarotzea izanda ere, ehun produktibo industrialata berregituratuz eta muga berrien identifikazioaz eraldaketa sozioekonomikoa aurrera ateratzeko, Sakanako Garapen Agentziak, interfaz erakundeen laguntzarekin, egitasmo ezberdinak bideratzen ditu lau prozesu operatibo nagusietan (lehiakortasuna, artikulazioa, berrikuntza eta ekintzailtza) haraneko enpresak inplikaturik. Lau prozesu operatibo horiek Sakana 2020 Plan Estrategikoan jasoak daude. Aurrerago horietaz mintzatuko gara sakonago, eta jarraian plan estrategiko horren ezaugarritzeaz.

Begirada orokor batetik abiatuta 2014an definitutako plan estrategikoa berariazko hurbilketa klasikoaren bitartez landu zen, hau da, aktoreen arteko elkarrizketa-prozesu kontziente baten bidez idatzitako dokumentu bat formulatu zen (Mintzberg, 1994). Plangintza estrategikoaren literaturak hurbilketa mota honi egozten dizkion abantailak agerikoak izan dira Sakanako kasuan, epe ertain eta luzerako ikuspegi zabalak zein jardunerako marko orokor definitu bat eskaini dielako bai garapen agentziari, bai egitasmo ezberdinetan inplikatu diren enpresa eta bestelako eragileei. Gida funtzioak betetzeaz gain, dokumentu batean zizelkatua geratzen den plangintza horrek literaturan aipatu ohi ez diren beste abantaila batzuk ere erakutsi ditu: lagungarria izan da legitimatze prozesuetan, 2014ko udaberrian udal ia guztietan erabateko adostasuna lortu zuenean indar politiko guztien artean, esate baterako; eskala anitzeko gobernantza eredu



eraikitzeko funtsezko tresna izan da, Nafar Gobernuarekin negoziaketetan legitimazio elementu bezala eta elkarlan eta sostengu lerroak zehazteko baliabide bezala; eta azkenik, ahalmen sinbolikoa eskuratu du eragile ezberdinen babes eta defentsa jarrera indartu eta aktibatu duena. Ikuspegi klasiko horri egozten zaion zurruntasunari dagokionez (Sotarauta, 2004b; Harmaakorpi, 2006), Sakanako esperientziak jakin izan du plangintzaren hurbilketa prozesualak barneratzen dituen mekanismoekin bat egiten. Kapitulu honetako azken atalean azalduko den barne gobernanzarako ereduaren bitartez, asmatu da diseinu fasea ezarpen fasearekin konbinatzen urtero Sakanako Behatoki Sozioekonomikoan egin ohi diren ebaluazio eta berrikuspen prozesuei esker. Bosgarren kapituluko 5.5.2. azpiatalean adierazi bezala, plangintzaren gauzaperaren bitartez, konplexutasun irabazte eta ezagutza metaketa ahalbidetzen duen espirala hasten da, gauzaperena, ebaluazioa, hausnarketa, antolaketa, diagnostikoa eta birplangintza faseak kateatuz. Diseinu eta ezarpen planoen artean ematen diren elikatze gurutzatuak ez dira garapen agentziako profesionalen artean soilik ematen, Behatoki Sozioekonomikoan jarraikortasunez parte hartzen duten eta garapen agentziak bideratutako egitasmoetan inplikatzeko diren eragileen artean ere gertatzen dira. Lurralde garapenerako politiken inguruko ikasketa prozesu horrek (*policy learning*) formala baino, esperientzian oinarrituta dago eta lurraldeko gaitasun estrategikoa fintzen du.

Plan estrategikoaren aldiroko berrikusketa horrek, txosten idatzian jasotzen diren jarduera lerroei malgutasuna eta errealitatera egokitzapena emateaz gain, tokiko eragileen inplikazio jarraitua sendotzeko balio du. Lurralde-plangintzaren ezaugarri bereizlea enpresa-plangintzarekiko eragileen parte-hartzea eta inplikazioa borondatezkoa izatea da. Ezaugarri horrek ezinbestez lurralde-plangintzarako formulazioak, gauzatu nahi direnean, praktikaren errealitatearekin aurrez aurre jartzen ditu. Plan estrategikoaren gauzaperaren lehen testatzea garapen agentziak enprekin egiten dituen harremanen kopuruan eta intentsitatean antzematen da, hau da, zenbat enpresa zenbat egitasmoetan edo plangintzako jarduera-ildo zein ekintzetan inplikatu diren eta zein gradutan. Horixe aztertuko da jarraian datorren azpiatalean.

### 9.2.3. Garapen strategiaren irismena eta eraldaketarako prozesu operatiboak

Sakanaren esperientziaren urte gutxitan, 2016 urtetik aitzina, Sakanako Garapen Agentziak industriako enpresa txiki, ertain eta handi gehienekin izan du harremana. Agentziak emandako datuen arabera, 10 langile edo gehiago dituzten 72 enpresetako 59rekin izan dute harremana, horietatik 21 harreman puntualak izan dira eta 38 harreman jarraituak. Harreman jarraituak enpresa handien % 100arekin (bitik birekin), enpresa ertainen % 79 (15etik 11rekin) eta enpresa txikien % 45arekin (56tik 25ekin) landu dira. Harreman jarraitua duten enpresetako soldatapekoen baturak industria osoko % 70a suposatzen du, eta enpresa txiki, ertain eta handien % 75a. Harreman jarraituaren izaerari dagokionez, 38 enpresa horietatik 37k egitasmoren baten definizioan edo lehen urratsaren

batean parte hartu dute eta 28k egitasmoaren gauzapenean ere parte hartu dute. Bestalde, garapen agentziak 28 enpresari zerbitzuren bat eman dio.

Garapen agentziak jarduera adarretan eragiteko ahalmenari dagokionez, harreman jarraituak dituen enpresen soldatapeko kopuruaren eta portzentaiaren arabera neurtua, sei adarretan lortzen du 100 langile baino gehiago dituzten eta jarduera adarreko lanpostuen erdia baino gehiago biltzen dituzten enpresetan eragitea 9.1. taulan ikus daitekeen bezala: “24. Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa” adarreko 12 enpresetatik 8rekin harreman jarraitua mantentzen du eta orotara 802 soldatapeko biltzen dituzte enpresa horiek, adarreko % 91a; “25. Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu” adarreko 21 enpresetatik 10 enpresekin harreman jarraitua mantentzen du eta orotara 351 soldatapeko biltzen dituzte enpresa horiek, adarreko % 61a; “27. Material eta ekipo elektrikoen fabrikazioa” adarreko 4 enpresekin harreman jarraitua mantentzen du eta orotara 176 soldatapeko biltzen dituzte enpresa horiek, adarreko % 100a; “29. Ibilgailu motordunen, atoen eta erdiatoien fabrikazioa” adarreko 3 enpresetatik 2rekin harreman jarraitua mantentzen du eta orotara 171 soldatapeko biltzen dituzte enpresa horiek, adarreko % 76a; “23. Metalikoak ez diren beste produktu mineral batzuen fabrikazioa” adarreko 4 enpresen erdiarekin harreman jarraitua mantentzen du eta orotara 141 soldatapeko biltzen dituzte enpresa horiek, adarreko % 72a; eta azkenik, “33. Makineria eta ekipoen konponketa eta instalazioa” adarreko 3 enpresetako handienarekin harreman jarraitua mantentzen du eta orotara 453 soldatapeko biltzen ditu enpresa horiek, adarreko % 93a. Eragite ahalmen esanguratsua ere erakusten du Sakanako egitura industrialean pisu gutxiago duten beste lau adarretan: “20. Industria kimikoa” adarrean % 100a; “22. Kautxu produktuen eta plastikoen fabrikazioa” adarrean % 81a; “26. Informatikako, elektronikako eta optikako produktuen fabrikazioa” adarrean % 62a; eta “28. Beste inon sailkatu gabeko makineriaren eta ekipoen fabrikazioa” adarrean % 55a.

Laburbilduz, enpresa txiki, ertain eta handiaz osaturiko 14 jarduera adarretatik 10en gainean harreman jarraituen maila esanguratsua du. Lehenago antzemandako lau aglomerazio sektorialekin alderatzen badugu, ikus dezakegu hiru aglomerazio nagusietan eragiteko ahalmen sendoa duela, “24. Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta ferroaleaziozko ekoizkinak egitea”, “27. Material eta ekipo elektrikoen fabrikazioa” eta “25. Metalezko ekoizkinak egitea, makineria eta tresneria izan ezik” adarretan alegia, baina ahula “16. Zuraren eta kortxoaren industria, altzariak izan ezik; saskigintza eta espartzugintza” adarraren kasuan.

9. Kapitulua. Sakanako garapen sistema irekiaren azterketa analitikoa

Taula 9-1 Sakanako Garapen Agentziaren enpresa-harremanak jarduera adarraren arabera.

JESN KODEA	JARDUERA ADARRA	ENPRESA KOPURUA				ENPRESA KOPURUA (%)			SOLDATAPEKO KOPURUA			SOLDATAPEKO KOPURUA (%)			
		ENPRESA KOPURUA	HARREMAN JARRAITUA	HARREMAN PUNTUAL	HARREMAN GABE	HAR. JAR.	HAR. PUNT.	HAR. GABE	SOLDATAPEKO KOPURUA	HAR. JAR.	HAR. PUNT.	HAR. GABE	HAR. JAR.	HAR. PUNT.	HAR. GABE
10	Elikagaien industria	7	2	3	2	28,57	42,86	28,57	216	68	106	42	31,48	49,07	19,44
16	Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otargintza eta espartzugintza	5	1	3	1	20,00	60,00	20,00	122	48	62	12	39,34	50,82	9,84
20	Industria kimikoa	1	1	0	0	100,00	0,00	0,00	21	21	0	0	<b>100,00</b>	0,00	0,00
22	Kautxu produktuen eta plastikoen fabrikazioa	3	2	1	0	66,67	33,33	0,00	69	56	13	0	<b>81,16</b>	18,84	0,00
23	Metalikoak ez diren beste produktu mineral batzuen fabrikazioa	4	2	2	0	50,00	50,00	0,00	195	<b>141</b>	54	0	<b>72,31</b>	27,69	0,00
24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	12	8	2	2	66,67	16,67	16,67	880	<b>802</b>	43	35	<b>91,14</b>	4,89	3,98
25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoen salbu	21	10	8	3	47,62	38,10	14,29	574	<b>351</b>	183	40	<b>61,15</b>	31,88	6,97
26	Informatikako, elektronikako eta optikako produktuen fabrikazioa	2	1	0	1	50,00	0,00	50,00	45	28	0	17	<b>62,22</b>	0,00	37,78
27	Material eta ekipo elektriko fabrikazioa	4	4	0	0	100,00	0,00	0,00	176	<b>176</b>	0	0	<b>100,00</b>	0,00	0,00
28	Beste inon sailkatu gabeko makineriaren eta ekipoen fabrikazioa	5	4	0	1	80,00	0,00	20,00	157	86	0	71	<b>54,78</b>	0,00	45,22
29	Ibilgailu motordunen, atoiaren eta erdiatoien fabrikazioa	3	2	1	0	66,67	33,33	0,00	224	<b>171</b>	53	0	<b>76,34</b>	23,66	0,00
31	Altzarien fabrikazioa	1	0	1	0	0,00	100,00	0,00	12	0	12	0	0,00	100,00	0,00
33	Makineria eta ekipoen konponketa eta instalazioa	3	1	0	2	33,33	0,00	66,67	486	<b>453</b>	0	33	<b>93,21</b>	0,00	6,79
38	Hondakinak bildu, tratatu eta deuseztatu; balorizazioa	1	0	0	1	0,00	0,00	100,00	31	0	0	31	0,00	0,00	100,00
OROTARA		72	38	21	13	52,78	29,17	18,06	3208	2401	526	281	74,84	16,40	8,76

Iturria: Sakanako Garapen Agentzia. Norberak landua.

Gainera, zortzigarren kapituluko 8.3.2.2. azpiatalean landutako sareko zentro-periferia eta taldekatze analisisiez baliatuz, ikus daiteke nola harreman jarraituak bideratzen dituen 38 enpresetatik 23 sare industrialeko nukleoan aurkitzen diren,  $\lambda=4$  konektibitate-lerroa duen Lambda multzoaren barnean kokatzen direlako. 9.2. Taulan azaltzen dira integrazio mailaren arabera enpresa kopurua banatuta, Lambda Set mailatan antolatuta. Taula horretan azaltzen zaigu Lambda Set integrazio maila bakoitzean zenbat enpresa dagoen eta horietarik zenbatekin Sakanako Garapen Agentziak harreman jarraitua duen. Ikus daitekeen bezala, ehun industrialeko nukleoaren integrazio maila altu eta ertaineko geruzetan harreman jarraituen gradua altua edo esanguratsua da. Ehuneko metatuak erabiliko bagenitu, izan ere, azpiko Lambda Set maila batean gorago dauden Lambda Set mailetako enpresak ere barnebiltzen direlako (ikus 8.7. Irudia),  $\lambda=4$  konektibitate-lerroa duen Lambda multzoaren barnean aurkitzen diren enpresa guztien % 60arekin harreman jarraituak ditu agentziak. Analisi hau bailagarria izan dakioko agentziari harremanen sarea osatzear dituen hutsuneen artean lehentasunak finkatzeko, integrazio maila edo Lambda Set altuagoa duten enpresekin hasiz. Zortzigarren kapituluan adierazi dugun bezala, ehun produktiboaren nukleoan gero eta integratuago egon, orduan eta prozesu interaktiboak sortzea errazagoa beharko luke izan, egitasmo komunak bideratzeko (konbinatzeko gaitasuna), bai ikasketa esfortzua eta ezagutza iturriak biderkatzeko (gaitasun xurgatzailea), bai elkarri motibatuzeko (kitzikatzeko gaitasuna), bai errealitatea irakurtzeko ikuspegi zein gako ezberdinak eskuratzeko (interpretatzeko gaitasuna), bai lurraldeko garapen estrategiarekin lerrokatuzeko eta berorri ekarpenak egiteko (gaitasun estrategikoa). Hutsune horiek identifikatuta edukitzeak Sakanako Garapen Agentziari laguntzen dio erabakituzeko egitasmo potentzialak non eta norekin egin eta esfortzuak non inbertitu.

Aipaturiko 9.2. Taulan Fakzioen talde kohesiboetan agentziak duen irismena ere neurtu egin da. Bertan fakzioak dentsitatearen arabera ordenatu dira, eta fakzio bakoitzean dagoen enpresa guztietatik agentziak harremana zenbatekin duen jaso da. Ondorioztatu daiteke dentsitate altuena duten lehen hiru fakzioetan (6., 7. eta 2. Fakzioak) eta bosgarrenean (8. Fakzioa) irismena altua dela, talde kohesibo horietako enpresen % 46- % 66arekin harreman jarraitua duelako. Gida bezala erabili daiteke konektaturiko esparru teknologikoen eremuetan lankidetzak egitasmoak non izan daitekeen errazagoa bideratzea jakiteko, dentsitate altuko fakzioetan dagoen merkataritza kohesioa profitatuz.

Irismen gaitasunaren azterketarekin amaitzeko, aipa dezagun Sakanako Garapen Agentziak lokailu-hornitzaile operatibo bezala antzeman ditugun 11 enpresetatik 7rekin harreman jarraitua duela. Harremanik ez duen lau enpresetatik hiru mikroenpresak dira eta bestea txikia. 8.3.3.4. azpiatalean jorratutako analisia baliogarria izan dakioko garapen agentziari, hornitzaile horiek detektatuak izateko eta profitatu gabeko gaitasunean inguruan lanketa bat egiteko. Baina baita ere jakiteko zein lokailu-hornitzaileekin harremanik ez duen.

Taula 9-2. SGAk harreman jarraitua duen enpresa-kopurua Lambda Set eta Fakzio taldekatzeen arabera.

Lambda Set	Enpresa kopurua	SGAk harremana duen enpresa kopurua	Enpresa harreman-dunak ehunekotan (%)	Fakzioa	Dentsitate	Enpresa kopurua	SGAk harremana duen enpresa kopurua	Enpresa harreman-dunak ehunekotan (%)
13	2	2	100,00	6	0,21	13	6	46,15
12	2	1	50,00	7	0,19	12	7	58,33
11	1	0	0,00	2	0,16	12	8	66,67
10	0	0	-	3	0,11	11	1	9,09
9	4	3	75,00	8	0,10	11	5	45,45
8	2	1	50,00	1	0,07	11	3	27,27
7	2	1	50,00	4	0,05	11	1	9,09
6	5	2	40,00	5	0,05	11	3	27,27
5	10	8	80,00	OROTARA		92	34	36,96
4	10	5	50,00					
3	16	3	18,75					
2	14	3	21,43					
1	24	5	20,83					
OROTARA	92	34	36,96					

Gaiaz aldatuz, Sakanako Garapen Agentziak harremanak dituen enpresekin lau prozesu operatibo nagusi bideratzen ditu: enpresen lehiakortasuna hobetu, enpresen arteko artikulazioa bultzatu, berrikuntza gaitasuna indartu eta ekintzailatza kitzikatu. Lau prozesu nagusi horiek Sakana 2020 Plan Estrategikoan jasoak daude, bakoitzarentzat hainbat jarduera ildo zehaztuz, eta egitasmo eta ekimen ezberdinen bitartez gauzatu dira praktikan. Bai plan estrategikoko jarduera ildoak, bai egitasmo eta ekimen zehatzak zazpigarren kapituluaz azaldu dira, 7.2.3. eta 7.3. azpiataletan zehatzago. Hortaz, lerro hauetan prozesu horiek Sakanan erakutsi dituzten ezaugarriak aztertzeraz mugatuko gara modu laburrean.

### 9.2.3.1. Enpresen lehiakortasuna hobetzeko prozesua

Lehiakortasuna hobetzeari dagokionez, Sakana 2020 Plan Estrategikoak funtzio horretara begirako hainbat jarduera ildo espezifiko jasotzen ditu. Horrela, industria sektorearen atalean lehen ardatz estrategikoa Sakanako enpresen posizionamendu estrategikoa hobetzera bideratu zen eta laugarren ardatz estrategikoan azpiegiturak hobetzera. Ardatz horietan jasotako jarduera ildoei eta horien gauzapenei begiratuta antzeman dezakegu Porter-ek (1990) lurralde bateko jarduera ekonomikoa eta

produktibitatea esplikatzen dituzten faktore mikroekonomikoetan eragiteko Lehiakortasunaren Diamantearen tresna analitikoan biltzen diren lau erpinetan intentsitate ezberdinarekin eragin dela. Lehen eta hirugarren erpinetara bideratu dira prozesu honetako ekintza gehienak, ekoizpen-faktoreen baldintzak hobetzera eta laguntzako eta erlasionaturiko industriekin aglomerazio ekonomiak sustatzera alegia. Enpresa-estrategia eta norgehiagokarako ingurune egokia eta eskari sofistikatu eta zorrotzaren existentzia indartzea jasotzen duten bigarren eta laugarren erpinak eskala zabalago batean gertatzen diren prozesuak dira, hau da, jarduera adarraren eta hornitzen den merkatuaren ezaugarrien arabera erregio, estatu edo nazioarte mailan.

Ekoizpen-faktoreen baldintzekin loturiko lehen erpinari dagokionez, oinarrizko edo oinordetzan jasotako faktoreetan baino, faktore aurreratuen sorreran eragin da Sakanako Garapen Agentziatik, esate baterako fabrikazio eransgarriaren arloko teknologiatan aholkularitza eta prestakuntza zerbitzuak bideratuz eta teknologia horien erabilera eta ezagutza ahalbidetzeko DINABIDE berrikuntza zentroa sortuz; langile kualifikatuak bilatzeko eta hautatzeko zerbitzuak eskainiz; Altsasuko Lanbide-Heziketa zentroaren, Goierri eskolaren eta LORTEK zentro teknologikoko IDDO *spin-off*-aren arteko lankidetzarekin, fabrikazio gehigarriaren arloko prestakuntza egitasmoa; Iruñeko Virgen Del Camino lanbide heziketako zentroan 36 ECTSko fabrikazio gehigarriko masterraren ezarpena; e-HIERA eta TROMBE bezalako lankidetzako berrikuntza egitasmoetan zentro teknologiko eta unibertsitateekin ezagutza transferentzia bideratuz; enpresetan antzemandako prestakuntza gabeziei aurre egiteko ikastaro egokituak (soldadura) edo goi-mailako modulu duala (mekanizazioa) eskainiz Altsasuko Lanbide Heziketako ikastetxean; edota Sakanako enprekin eta Hezkuntza Sailarekin batera formakuntza duala eta praktika ordainduak ezartzeko egitasmoa. Hirugarren erpinari dagokionez, laguntzako eta erlasionaturiko industriekin aglomerazio ekonomiak sustatzea hain zuzen, Sakanako Garapen Agentziak enpresen saretze ekimenak gauzatu ditu, bai komertzializazio eta nazioarteratze esparrutan SetSakana egitasmoaren bidez, bai berrikuntzaren esparruan, Lizarragako mikrosare elektriko, e-HIERA, InterSakana, TROMBE edo BERTAN egitasmoen bidez eta beste saiakera batzuen bidez (biogas planta eta autobusentzako plataforma jasotzailea, adibidez), bai hornitzaile edo bezero teknologikoaren hautaketari buruzko aholkularitza emanez. Enpresa-estrategia eta norgehiagokarako ingurunean eragiteko ekimenak, lehiakortasun diamantearen bigarren erpinean, diagnostikoaren faseran mugatu dira enpresei kudeaketa-gaitasunak hobetzeko, ekoizpena antolatze eta lan-harremanak hobetzeko tresnen beharra identifikatuz, baita azpikontratazio-sistema ikuspegi estrategikoko eredu baterantz berregituratzearen beharraz ere jabetzeko.

### 9.2.3.2. Enpresen arteko artikulazioa bultzatzeko prozesua

Enpresen artikulazioa sustatzeari dagokionez, Sakana 2020 Plan Estrategikoak bere industriako alorrean jarduera ildo espezifiko eskaintzen dio enpresen posizionamendu estrategikoaren hobekuntzarako ardatz estrategikoaren baitan. Enpresen arteko artikulazioa eta lankidetzak ez da Sakanako muga geografikoetara mugatzen, eta ikuspegi irekiaz klusterretan parte hartzea ere defendatzen du. Zortzigarren kapituluako 8.3.2.2. azpiatalean Lambda Set eta Fakzioetan oinarritutako metodoen bitartez identifikatu dira merkataritza edo hornitzaile-bezero harremanak dituzten enpresa sare garrantzitsuenak. Merkataritza artikulazio jarraitua eta sendoa duten enpresa sareak badituzte hainbat abantailak, bai lokalizazio kanpokotasunei inguruko literaturak, bai transakzio-kostuen inguruko literaturak landu dituztenak. Bestalde, harreman komertzialak dituzten enpresak ez dira mugatzen salerosketa hutsera eta hornikuntzari loturiko kanpokotasunen sorrerara. Harreman mota horien gainean informazio formal eta ez formalaren trukaketa ere teilkatzen da, informazio eta ezagutza fluxuari loturiko kanpokotasun teknologikoak elikatzen dituena. Zentzu horretan zortzigarren kapituluaren aztertzen den inkestaren bitartez, harreman komertzial sendoak zituzten 54 enpresen artean 26 enpresa antzeman dira berain artean berrikuntza harremanak dituztenak, bai informazio formal eta ez formalaren trukaketan, bai ondasun edo prozesu berrikuntzarako elkarlanean. Beste alde batetik begiratuta inkestaren bidez antzemandako berrikuntza modu jarraituan egiten duten 55 enpresetatik 26k Sakanako beste enpresaren batekin ere informazioa trukatu du edo berrikuntza-lankidetzan dihardu. Horri guztiari gehitzen badiogu Sakanako enpresak, batez ere metalgintzaren sektore zabalean aritzen direnak, langileak erakartzeko edo kentzeko elkarren arteko tirabira gogorrean dabilzala, lan merkatuko kanpokotasunen existentzia adierazten dutenak, baieztatu dezakegu Sakanako espezializazio sektorialaren gainean Marshall-ek (1920) identifikaturiko hiru lokalizazio-kanpokotasun efektuak gertatzen direla, hau da, lan-merkatu espezializatu eta partekatua eskura izatea, hornitzaileen gertutasunak sorturiko aurrezpenak eta bestelako abantailak eta antolaketa eta teknikari buruzko informazioaren fluxua erraztea.

Haratago joanda, enpresen arteko saretze edo lankidetzak estrategikoagoko eremuan sakontzen badugu, Sakanan enpresek beraien kabuz sorturiko akordioak eta Sakanako Garapen Agentziaren bitartekaritza bultzaturiko epe erdirako elkarlan esperientzia sendo, konplexu eta helduagoak antzeman ditzakegu.

Hamarkada bat edo gehiago luzatu diren enpresen arteko lankidetzak akordioen adibide bezala hainbat daude bailaran: energia eolikora hornitzen dituzten burdin galdategiko produktuen arloan Sakana Group, non Sakana Kooperatiba galdategia, Goilak S.L. margo enpresa eta Lakber Mecanizados S.L. enpresa batzen diren (azken hau Sakana Kooperatibagatik irentsia izan zen 2016 urtean); hainbat aplikaziotarako aluminiozko hariaren eta aleazioen fabrikazioan Irular Holdinga dihardu, non Manufacturas Irular S.L. enpresaren menpe beste zortzi enpresa diharduten (Manfisa Wire SL, Comercial Manfisa Products, S.L., Manfisa Welding Products S.L., Manfisa

Services & Logistics S.L., Maizurgui Renovables S.L.U., Maizurgui Inmobiliaria S.L.U., Delian Manfisa Txinan eta Trefinasa, S.A.); bestalde, Trefinasa eta Manfisa enpresek Saprem enpresarekin taldea osatzen dute; energia berriztagarrien eta eraginkortasunaren arloan Grupo 3E dago, non Sakanako Eseki, S.A.L. enpresa Nafarroako beste hiru enprekin kolaboratzen duen: Tabar Sistemas Eficientes, Tabar Renovables eta Compresores Redin; eta industria-instalazioen mantentze-lan integratzen Sinergroup Soluciones Integrales S.L. enpresa sortu zuten 2011 urtean Ingenieria Iradi, Eseki, Talleres Urdiain, Tratamientos Algoi eta Suministros Uribo enpresek, lehen lauak Sakana bailarakoak.

Aipaturiko kasu guztietan elkarlana dimentsio ezberdinetan jorratzen da: produkzio katearen atal ezberdinak konbinatzen, bezeroei soluzio integralak eskaintzen, berrikuntza eta kalitate arloan, marketin eta salmenta arloan... DeBresson & Amessee en (1991) sareen sailkapenaren arabera hornitzaile-erabiltzaileen sareak dira eta Freeman-en (1991) sailkapenaren arabera ekoizpen-dibisioak eta hornitzaile-sareak. Produkzio edo balio katean egon daitezken eraldaketa-funtzio ezberdinen osagarritasuna merkatuko harremanen esku utzi beharrean, akordio formal batzuk eraiki dituzte bai transakzio-kostuak murrizteko, bai ikuspegi estrategiko batetik bestelako abantaila batzuk lortu ahal izateko. Enpresa traktore eta hain hornitzaileen arteko harremanak funtsezkoak dira azken produktuaren kostuan hornitzaileei egindako erosketek bolumen handia badute, enpresa traktore edo bezeroaren lehiakortasuna neurri handian hornitzaileen gaitasunetara lotuta dagoelako. Are gehiago, lehiakortasun-arauetako kalitate- eta epe-efektuak gogortu direnean, tarteko puntuetako hausturek edo akatsek arriskuan jartzen dute kate osoaren eraginkortasuna. Zentzu horretan, transakzio-kostuen ekonomiaren ikuspegitik (Coase, 1960; Williamson, 1985; North, 1990), sare-akordio horiek hainbat abantaila ekonomikoak sortzen dituzte, hala nola, inbertsio espezifikoei lotutako arriskuak leuntzea, bezero edota hornitzaileen indarrak eta ahuleziak xehetasunez ezagutzea, bilaketa- eta negoziazio-kostuak murriztea, organizazio arteko kultura baten garapenaz portaera oportunistak ekiditea, edota erakundeen arteko ikaskuntza azkartzeara (Sydow, 1992).

Hala ere, kasu horietan kanpokotasunen planteamendutik haratago doan logika bat ere topa genezake heldutasun eta konplexutasun handiagoa erakusten duena. Transakzio-kostuen logikatik haratago, bezero eta hornitzaileen arteko harreman sendo eta estrategikoagoak erakusten dituzten sareak justifikatzen dira. Oughton eta Whittam-en (1997) gogora ekarriz, enpresen arteko aliantza estrategikoetan, ikerketa, garapen teknologikoa, langileen formazioa, ondasunen promozioa edo esportaziorako sareen eraketa bezalako ekimenetan kostu finkoak murrizten dira eta “kanpo ekonomikoa kolektiboak” sortu. Harreman-mota berri horietan, elkarrekotasun-, elkarrekiko konpromiso- eta egonkortasun-xedapenak daude, non azpikontrastek konpromisoa hartzen baitute entrega-, kalitate- eta prezio-epeetan, eta enpresa traktoreek konpromisoa hartzen baitute eskaera-xehetasunetan, inbertsioan parte hartzeko edota teknika- eta trebetasun-transferentzietan (Coriat, 1992b).



Sakanako Garapen Agentziak norabide ezberdineko enpresen arteko lankidetzaz egitasmoak bultzatu ditu enpresa txikien ahuldade eta zaurgarritasun elementuei aterabidea eskaini nahian, bai komertzializazioaren esparruan, bai berrikuntza teknologikoaren esparruan. Nazioartekotzearen eta merkataritza-lankidetzari dagokionez, 'SetSakana' egitasmoaren bitartez Frantziako nazioarteko azpikontratazio industrialaren Midest azokara joateko Sakanako enpresa txikiak elkarlanean jartzea bilatzen zen. Egitasmo horren logikak transakzio-kostuen murrizketaren ikuspuntutik edaten zuen. Ekimenean bildutako enpresek erabaki zuten nazioarteko azoketara elkarrekin eta katalogo eta azpiegitura partekatuekin joatea baino, lankidetzan merkaturatzeko produktu berriak sortzea nahiago zutela. Hala ere, bilgune horretako bi enpresek merkaturatze esparruan nazioarteko azoketara joaten hasi ziren eta nazioartekotze prozesuak abiatu zituzten.

'SetSakana' egitasmoaren hasierako xedea burutu ez bazen ere, hainbat eragin induzitu ekarri zituen aipatutakoez gain. Horietako bat 'Intersakana' egitasmoa izan zen, non garapen agentziaren bitartekaritza Jatorman, Aldakin eta Electricidad Ramos enpresak batu egin ziren automatizazio instalazioetan eta makinaria espezializatuaren fabrikazioan lankidetzaz egitasmoa sortzeko, eta bezeroen eskaera zehatzei erantzuteko kolaborazio puntualak egiten dituzte. Eratorritako beste egitasmo bat autobusentzako plataforma jasotzailea diseinatzea eta merkaturatzea izan zen. Mecanizados Etxegar eta Ingenieria Iradi enpresek lehen prototipoa egin zuten eta autobusen karrozeroa den Sunsundegui enpresarengana jo zuten egokitzapenentarako bere beharrak ezagutzeko; baina egitasmoa ez zen zertu beraien artean gatazkak egon zirelako, neurri batean pertsonen izaerengatik.

Bestaldetik, ikerketa aplikatuko eta berrikuntzako bi egitasmo ere sortu ziren: e-HIERA, superkondentsadoreen bidezko ponpaketa banatuan oinarritutako biltegitratze-soluzio hibridoa diseinatzea eta ekoiztea helburu zuena, sorkuntza hidraulikoko sistema eta bere kudeaketa integrala barne, eta TROMBE, fatxadetarako fluido aktiboa, modularra eta arina duen Trombe horma bat garatzea helburu zuena, alegia. e-HIERA egitasmoan Sakanako lau enpresek (Eseki, Talleres Auxiliares Arania, Permag S.A. eta Ingeniería Iradi), CENER zentro teknologikoak, DAVINTSI berrikuntza elkarteak, Nafarkoop S. Coop eta Navarra de Infraestructuras Locales, S.A. (NILSA) Nafarroako enpresa publikoak parte hartu zuten. Sakanakoak diren lau enpresak txikiak dira, 10 eta 21 langileen artekoak, "25. Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu" eta "28. Beste inon sailkatu gabeko makineriaren eta ekipoen fabrikazioa" adarrekoak. Lehenagotik Eseki-k eta Ingeniería Iradi-k soilik zituzten harremanak beraien artean, bai komertzialak, bai berrikuntza alorrean. TROMBE egitasmoan Sakanako lau enpresek (Carpintería Garcíandía, Soltek S Coop, Aldakin, eta Javier Flores arkitektura), Lizarrako CONTEC Ingeniería-Arquitectura taldeak eta CENER zentro teknologikoak parte hartu zuten. Sakanako lau enpresetatik bat txikia da 30 langilerekin eta beste hirurak mikroenpresak. Jarduerari dagokienez "27. Material eta ekipo elektriko fabrikazioa", "25. Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu", "16. Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik" eta "71. Arkitektura eta ingeniaritzako

zerbitzu teknikoak” adarrekoak dira. Lau enpresa hauen artean lehenago ez dira harreman komertzialik egon, ez eta berrikuntza arloan lankidetzarik.

Sakanako Garapen Agentziak sustaturiko ‘InterSakana’, e-HIERA eta TROMBE egitasmoetan, transakzio-kostuak murriztea baino, berrikuntzara bideratutako eta konfiantzan oinarritutako lankidetzaz ez-hierarkikoa bultzatzen da (Karlsson & Westin, 1994; Christensen et al., 1990). Kasu horietan motibazioa, kostuetan baino, berrikuntzaz gaitasunak konbinatzeko gogo estrategikoan oinarritzen da, hau da, teknologia-gaitasun osagarriak eskuratzea, ziurgabetasun teknikoak eta merkatuzalantzak murriztea, eta osagarritasun teknologikoaren eta beste osagarritasun batzuen ondorioz eratorriko sinergiak lortzea (Freeman, 1991). Hori dela eta, lehenago ikusi ditugun Sakanako enpresen taldeekin alderatuz (Sakana Group, Irular Holdinda, Grupo 3E...) saretze egitasmo horiek bestelako ezaugarriak erakusten dituzte: bazkideen borondatezko parte-hartzea; berain arteko mendekotasun nahiko txikia; harreman hierarkikoen garrantzi txikia; harremanak denborarekin definitzen eta espezifikotasuna hartzen joatea; kideen sarrera-irteeretan malgutasun handia; kontratuzko loturarik ez izatea; burokratizazio eta kontrol-behar txikiagoa; eta portaera oportunisten murrizketa konfiantzan oinarritzea (Fritsch, 2001b; Powell, 1991). Bestalde, berrikuntza prozesuari begiratuta, eredu interaktibo eta sistemikoa jarraitzen dute eta lurralde-izaera dute, ez baitira enpresa horien arteko merkataritza harremanak izan saretzea bultzatu dutenak, gertutasun geografikoarekin bat datozen identitate kultural komuna, historia partekatua eta garapen agentziaren bultzada baizik (Asheim, 1994). Sare horien bitartez informazioaren eta teknologiararen fluxuak erraztu egiten dira, “*knowledge spillovers*” edo “*technological spillovers*” izenez ezagunak diren kanpokotasunak sorraraziz, izendatutako kasuetan Porter motako kanpokotasunak hain zuzen ere, lehia altuko merkatuetan diharduten enpresa txiki eta mikroenpresa horiek jarduera adar berdinetan eta estuki lotuak edo osagarriak direnetan ekoizten dutelako (De Lucio et al., 1998).

Garapen agentzietatik hartutako interbentzio ildo horiek, enpresen arteko lankidetzaz eta sareen bitartez berrikuntza eta ekintzailatza bideratzea eta enpresen arteko artikulazio komertzialari garrantzia ematea alegia, justifikatuagoak ateratzen dira zortzigarren kapituluko 8.5. azpiatalean jasotako erregresio linealaren emaitzei begiratuta, krisi garaian industria-enpresen enpleguaren bilakaeran zenbait faktoreek nola eragiten duten aztertzen duen erregresioa hain zuzen ere. Estatistikoki modu adierazgarrian, enpresetako enpleguan eragin positiboa duten faktoreak, enpresa bakoitzaren ahalegin berritzaileaz eta balio erantsi ertain eta handiko zerbitzuak erabiltzeaz gain, berrikuntzan enpresen arteko lankidetzaz eta eskualdeko enpresen arteko merkataritza-artikulazioa ere badirelako. Eta, aldiz, ez dira estatistikoki esanguratsuak, enpresaren tamaina, antzinasuna edo dagokien jarduera-adarra bezalako faktore klasikoak. Emaitza horiek berretsi egiten dute enpresen arteko merkataritza- eta lankidetzaz-harremanek merkaturako posizioa hobetzen laguntzen dutela, eta balioesten dute kanpokotasunen edo enpresa bakoitzaren esparrutik kanpoko harremanek eragindako ondorio positiboen garrantzia.

Sakanako Garapen Sistemaren irekitasun ezaugarria da, enpresen arteko sarete esparruan kokatzen dena, Nafarroako kluster sektorialetan parte hartzea. Garapen agentziaren aldetik, Sakana 2020 Plan Estrategikoan jasotzen den bezala, klusterren politikei buruzko informazioa eta prestakuntza zabaldu da eta Nafarroako sei klusterretan parte hartzea bultzatu da Sakanako enpresen artean, baita bestelako enpresen lankidetzarako plataformetan. Sakanako enpresak batez ere honako lau klusterretan parte hartzen dute: ENERCLUSTER edo kluster eolikoa, ACAN edo automobilgintzako klusterra, NAGRIFOOD edo nekazaritzako elikagaien klusterra eta ATANA edo informazio eta komunikazio teknologien klusterra. Bestalde, nahiz kluster bezala izendatuak ez diren, beste bi lankidetzako plataformetan ere parte hartzen dute: APMEN edo metalgintzako enpresa txiki eta ertainen elkarte eta ADEMAN edo zurgintzako enpresarien elkarte. Azkenik, Nafarroako Ingeniarien Elkargo Ofizialak 2014 urtean sortutako Fundación Industrial Navarra ere aipatu beharra dago. Nafarroako klusterrak XXI. mendean sortu ziren, ACAN 2011 urtean, ENERCLUSTER 2016an, NAGRIFOOD 2015ean eta ATANA 2002an. Hortaz, ibilbide laburra jorratu dute Araba, Bizkaia eta Gipuzkoako klusterrekin alderatuta.

Aipaturiko Nafarroako klusterrak lankidetzaren egitasmoak eraikitzeke eta dinamizatzeko arazo handiak dituzte, elkarte horietako teknikarien autonomia maila ahula delako eta enpresa handien gehiegizko botereak dinamismoa galgatzeko dutelako, talka eta botere harremanen eraginez. Esate baterako, ACANen Volkswagen enpresak duen nagusitasuna eztaba daezina da, eta ENERCLUSTERen Gamesa, Acciona eta Sakana Group enpresen eta beraien interes partikularren inguruan zentratzen da elkartearen bizitza. Sakanako Garapen Agentziak kluster batzuetara joan izan du, behar batzuei erantzuna eskatzera eta egitasmo partekatuak eraikitzeke. Adibidez, ENERCLUSTERarengana joan dira Sakana Group bertan egotea faktore erraztailea izango zelakoan, baina klusterreko kudeatzaileek ez omen dute margenik izan autonomiaz jarduteko. Horrela, enpresa batek kluster batean sartzea erabakitzerakoan pentsatzen du informazioa edota finantzazio aukerak jasoko dituela, kate baten barruan egongo dela, beste posizionamendu bat eskuratuko duela. Klusterrek, ordea, nekez erantzuten omen diete itxaropen horiei. Klusterren eraginkortasunari buruzko balorazio horiek ezin dira elkarte horien gaztetetasunari soilik egotzi. Euskal Autonomi Erkidegoan, 1990eko hamarkadaren hasieratik aurrera sortutako kluster sektorialen inguruan egindako eraginkortasun ebaluazioek antzeko ahuldadeak ere antzeman dituztelako: antolaketa egitura ahulak dituzte, lankidetzaren ekimen gutxi garatzen dituzte, bazkideen lehiakortasunean eragin txikia dute, kudeaketa operatiboan eraginkortasunik eza dute, batzuek gatazkako barne-egoerak dituzte, kluster batzuen ordezkari mugatua da, eta oztupoak daude enpresa txikiek parte hartzeko (mozkinak ez bistaratzea, finantza- eta giza-baliabideen eskasia...) (Aragón et al., 2010).

Enpresen arteko lankidetzarako eta informazio trukaketarako espazio eraginkorragoa gertatzen da Fundación Industrial Navarra-k bideratzen dituen enpresen arteko gai espezifikoen lanketak, hala nola, segurtasun eta osasunari, giza-baliabideei, berrikuntzaren kudeaketari, eraldaketa digitala eta industria 4.0-ri... buruzko mahai

tematikoak. Klusterren aldean, fundazioak bultzatutako foroetara ez dira enpresaburuak joaten, enpresetako ingeniari kolegiatuak baizik, eta horrek lanketa eraikitzaileagoa, emankorragoa eta naturalagoa errazten du, eta botere harreman eta talketatik isolatzen du espazio hori. Gainera, DINABIDE zentroak eta fundazio horrek formakuntza arloan hainbat egitasmo eraman izan dituzte aurrera, hala nola, elkarlaneko robotika eta gehikuntzako fabrikazioaren inguruko prestakuntza moduluak. DINABIDE zentroa Nafarroako klusterrekin ere elkarlanean aritu da, baina kasu horietan klusterrean baino klusterreko enpresetan gehiago pentsatzen, ikusita zein nolako ahuldadeak eta mugak topatu dituzten enpresen elkarte horietan. Esan nahi da DINABIDE ekosistema edo espazio ireki bat dela non eragileak gerturatzen diren zeozer erakargarria dagoen ikustera; eta horrek aukera ematen die enpresen beharrak ezagutzeko, asetzeko, egitasmoak planteatzeko eta bideratzeko. Klusterren bitartez efektu biderkatzailea sortzen da, DINABIDE-Kluster harremanari buruzko informazioa klusterreko enpresetara ere hedatzen delako.

### 9.2.3.3. Berrikuntza gaitasuna indartzeko prozesua

Enpresetan berrikuntza gaitasunak eta prozesuak sustatzeari dagokionez, Sakana 2020 Plan Estrategikoko industriaren esparruan jarduera ildo espezifikoa jaso da enpresen posizionamendu estrategikoa hobetzeko ardatz estrategikoaren barnean. Jarduera ildo hori garatzeko Sakanako Garapen Agentziak hainbat ekimen eta egitasmo aurrera atera ditu. Berrikuntza interaktiboaren eta sistemikoaren inguruko informazio, motibazio eta formakuntza saio eta tailerrez gain, egitasmo nagusiak aurreko lerroetan islatuta geratu dira: DINABIDE zentroa, berrikuntza teknologikorako e-HIERA eta TROMBE egitasmoak, besteak beste. Xehetasunak zazpigarren kapituluko 7.3. azpiatalean deskribatu ditugu.

Zortzigarren kapituluan, Sakanako industria-enpresetan egindako inkestaren bidez, berrikuntza teknologiko eta ez-teknologikoaren arloan, enpresek jorrotutako berrikuntza-motak, erabilitako informazio-iturriak eta horien erabilera-intentsitateak aztertu dira. Ondorio aipagarri gisa, azpimarratu behar da inkestatutako enpresen erdiek berrikuntza-praktikak egiten dituztela etengabe, eta horrelako prozesuak ez direla enpresa handienetara mugatzen; izan ere, adibidez, 10 langile baino gutxiagoko mikroenpresen %42k edo 11 eta 50 langile arteko enpresa txikien %60k berrikuntza inkrementaleko jarduerak egiten dituzte produktuan; edo produktu erradikalaren berrikuntza egiten duten 10 enpresak 100 langile baino gutxiagoko enpresak dira, 3 mikroenpresa eta 5 enpresa txiki. Horrek adierazten du tamaina txikiagoko enpresek ere berritzen dutela, eta gaitasun teknologiko ezkutuak dituztela; baina ez dira erabiltzen, denboraren, langile dedikatuen eta finantza-baliabideen eskuragarritasunean enpresa txikiek dituzten mugak direla eta. Baieztapen horiek baliagarria izan daitezke bai industria-politikentzat, bai enpresa

traktoreentzat, jabetu daitezzen beren hornitzaileek duten potentzialez, eta trebetasun potentzialak azaleratzeko eta gaitzeko estrategiak prestatu daitezzen.

Erabilitako informazio- eta ezagutza-iturriei dagokienez, oso modu sintetikoan nabarmendu behar da barne-kudeaketaren arloan enpresen % 20k I+Geko barne-sail edo lantalde bat erabiltzen duela, eta enpresen %55etan, produkzioko langileek ere prozesu berritzaileetan parte hartzen dutela intentsitate ertain edo handiarekin. Azken datu horrek erakusten du *learning by doing* prozesua hedatua dagoela Sakanako ehun industrialean. Kanpoko planoari dagokionez, hauek dira gehien erabiltzen diren ezagutza-iturriak: bezeroekin izandako harremanen bitartez, *learning by using* prozesuaren bitartez alegia, enpresen % 53ak berrikuntzarako informazioa eta ezagutza eskuratzen du; aholkularitzen bitartez enpresen % 36ak; azoketara joanda % 34ak, unibertsitate eta prestakuntza-zentroekin izandako harremanen bitartez % 23ak eta zentro teknologikoekin izandako harremanen bitartez % 23ak. Sakanako industria-enpresen prozesu berritzailearen ezaugarri horiek aditzera ematen dute DUI (*doing, using, interacting*) motako berrikuntza-sistema batean parte hartzen dutela, eta hori koherentea da Sakanan dagoen espezializazioarekin.

Sakanako Garapen Agentziak berrikuntza egitasmoak diseinatzerako orduan erabili duen eredua interaktibo eta sistemikoa izan da (Kline & Rosenberg, 1986; Lundvall, 1992a; Nelson, 1993; Cooke et al., 1997). Inguruko ehun produktiboaren gaitasun teknologiko-produktiboaren eta berrikuntza prozesuen ezagupenak horretara bultzatu du, inguruan dagoen jardura adar teknologikoki helduetan espezializazioak eraginda. Izan ere, tokiko enpresak esfera produktiboan zentratzen den berrikuntza inkrementalarekin eta ikaskuntza interaktiboarekin lotuago daude, eta DUI berrikuntza eredura gehiago gerturatzen dira, STI (*Science, Technology and Innovation*) eredura baino. Ondorioz, enpresa horien transferentzia harremanen kanporako erradioa mugatuagoa da maneiatzen duten teknologia helduagoa delako, ezagutza tazitoaren fluxuan oinarrituago daudelako, enpresaren barnean pertsonen arteko eta sailen arteko elkar eraginek pisu handia dutelako, baita erabiltzaile edo bezeroarekin izandako harreman estuak ere (Jensen et al., 2007).

Ikuspegi interaktiboaren itzalean lankidetzako marko eta azpiegiturak eraiki ditu, batez ere DINABIDE zentroaren inguruan bilakaera izan dutenak. Estandarizaziotik aldentzeko produktu berriak diseinatzea eta merkaturatzea bilatzen duten e-HIERA eta TROMBE egitasmoetan ikus daiteke nola berrikuntza esperientzia jadanik bazuten enpresa txikiak erronka teknologiko baten inguruan bildu diren, aurretiko prospekzio ariketa egin eta gero, eta nola kanpoko eragile teknologikoekin osatu diren lantaldeak, ezagutza transferentziarako Nafarroako berrikuntza sistemako zentro teknologikoekin lotuz eta interakzioaren bitartez ikasketa prozesuak ahalbidetuz (*learning by interacting*). Bestalde, prospekzio lanetarako lagungarria litzatekeen behatoki teknologikoaren egitasmoa garatzeko saiakera ezberdinak egon dira: 2021 urtearen amaieran agentzia zain zegoen ea Nafarroako Gobernuak bere gain hartuko ote duen; eta aldi berean, Nafarroako Ingeniariei Elkargo Ofizialaren batera beste saiakera bat lantzen ari da.

Aipatutako egitasmoetan eta beste batzuetan Sakanako ezagutza teknologikoaren izaera lokalizatu eta espezifikotik abiatu dira, baina irekitasun printzipioak ere balioan jarri. Bestalde, erronka teknologiko horiei bi ezagutza mota konbinatuz ekin zaie: zentro teknologikoetatik eskuratu nahi ziren ezagutza kodifikatua eta patentatua, eta enpresen esperientzian eta prozeduretan txertatua dagoen ezagutza tazitua. Esparru horretan, garapen agentziaren zeregina izan da ezagutzaren osagai tazitua partekatzeko enpresak elkar konektatzea eta gizarte-kapitala indartuko duen ingurune instituzional aproposa ureztatzea, pentsamendu eboluzionistak eta instituzionalistek defendatzen duten moduan (Malmberg & Maskell, 1997; Howells, 2002). Urte horietan jasotako esperientziaren bidez garapen agentziako teknikariak jakitun ziren pertsonen arteko harreman desegokiek egitasmoak porrotera eramateko ahalmena zutela, hainbat kasutan gertatu dena. Hori dela eta, garapen agentziaren funtzioak izan dira enpresen eta bestelako eragileen arteko interkonexioa eta ezagutza fluxuak modu eraginkorrean sustatzeko egitura antolatzaileak bideratzea (Cohendet & Gaffard, 1990; Gómez Uranga & Sánchez Padrón, 1992), eskualde kanpoko beste eragileekin harremanak eta fluxuak bideratzeko irekitasuna izatea eta metatutako ezagutza eta ibilbidetik abiatzea hutsean jauzirik ez emateko.

Irekitasun dimentsioari erreparatuta, Sakanako garapen esperientziak Nafarroako Berrikuntza Sistemarekin bi modutan asmatu du konektatzen. Alde batetik, DINABIDE zentroa Nafarroa osorako enpresen eta hezkuntzaren zerbitzura dagoen azpiegitura teknologikoa bilakatu da, 4.0 eraldaketan gaitasunak sortzeko eta hobetzeko zerbitzu ezberdinak (*mentoring*, aholkularitza, prestakuntza, finantzaketa...) eskaintzen dituena eta industriaren eraldaketa digitalerako *coworking* esperientzia berritzaileak ernarazteko eta eragile ezberdinak erakartzeko espazioa eta baliabide teknologikoak eskura jartzen dituena. Hartutako dimentsioaren erakusle da DINABIDE zentroa partaide izatea Nafarroako Gobernuaren Industria Planaren Mahaian eta foru gobernua IRIS plataforma birtualaren bidez sustatutako Berrikuntza Digitaleko Polo proiektuan. Beste aldetik, Sakanako enpresek eta garapen agentziatik bultzatu diren egitasmoek Nafarroako zentro teknologiko eta ezagutzaren sormen eta hedapenerako azpisistemaren beste eragile batzuekin harreman jarraituak bideratu dituzte ezagutza transferentziaz baliatzeko. Hala ere, Sakanako eragileek bi zailtasun aurkitu dituzte zentro teknologikoekin kudeatutako harremanetan: alde batetik, know-how eta patenteen transferentzia teknologikorako gogo eskasa, antza zentro teknologikoen interesen aurkakoa izan daitekeelako beraiek probetxua atera baldin badiote; eta beste aldetik, zentro teknologikoak berrikuntzako hastapen faseetan kontzentratzen omen dira, hau da, Europar Batasunak erabiltzen duen heldutasun teknologikoaren rankingean bederatzi faseetako lehen hiruretan (laborategi ingurunekeo *Technological Readiness Level* TRL1-TRL3 faseetan, alegia). Hori dela eta, sortzen den berrikuntza zientifikoaren aplikagarritasunean gabezi handiak daude, ez daudelako merkatura begira, eta modu horretan garapen agentziak bultzatutako egitasmoetan enpresen eskaerei erantzuten ez dute asmatu. Nazioarteko zenbait ikerketek ikusi dute I+G institutuekiko lankidetzaren enpresa handiagoetara eta/edo gaitasun teknologiko handiagoak dituztenetara mugatzen dela (Kaufmann & Tödtling, 2002). Gainera, enpresa txiki eta ertainetako berrikuntzen izaera erreaktiboak zaildu egiten du epe luzeagorako ikerketa-aukerak lantzen dituzten I+Geko agenteekiko lankidetzaren. Hori

dela eta, I+Geko eragileek, zentro teknologikoen tartean, ez dute enpresen eskaria asetzen, eta ekarpen txikia egiten dute beren arazo espezifikoak konpontzeko, bai eta beren ekoizpen-prozesuetan eta produktu berrietan teknologia berriak aplikatzeko ere (Gebauer et al., 2005).

### 9.2.3.4. Ekintzailtza kitzikatzeko prozesua

Jarduera ekonomiko berrien sorrera helburu duen ekintzailtzaren sustapenari dagokionez, Sakana 2020 Plan Estrategikoaren industria atalean ardatz estrategiko espezifikoa jasotzen da, bi jarduera ildorekin: ekintzailtza egitasmoak suspertzea eta enpresak haranera erakartzeko kudeaketa proaktiboa. Bigarren jarduera ildo goitik beherako politiken multzoan kokatu ohi denez Sakanako esperientziak esfortzu bat egin du funtzio hori endogenizatzen (Albuquerque, 2004a). Bailerako eragile publikoek ahalmen txikia dute enpresen lokalizazio erabakietan eragiteko; hori dela eta, Nafarroako Gobernuarekin eta SODENA garapen elkartearekin “Invest in Navarra” programaren barnean lankidetzan aritu da Sakanako Garapen Agentzia, besteak beste, hainbat lokalizazio-kontsultari erantzuten eta enpresen lurreratzean laguntzen. Elkarlan horretan SODENAK garapen agentzia aintzat hartzen du kokatze enpresarialak bideratzeko orduan, eta horrek ahalbidetu du bost enpresa berri erakartzea: Harivenasa enpresa Etxarren kontzejura, olotik (malutak, zahia, irina...) eta beste zereal batzuetatik eratorritako produktuak ekoizti eta merkaturatzea xedetzat duena; Alai Termoformados Altsasura, neurrira egindako ontzi edo enbalaje jasangarrien diseinu eta ekoizpenaz arduratzen dena; Hauka Basque Wood & Design enpresa Altsasura, material jasangarrien bitartez altzariak diseinatu eta ekoizten dituena; eta garraio bereziaren segmentuan eta haren aplikazio logistikoa Transportes Vicuña Altsasura. Hala eta guztiz, esperientzia txarrak ere izan dira, non erraztasun guztiak eman arren kokatzea gauzatu gabe geratu den. Bestalde, Sakanako Garapen Agentziak eta haraneko hainbat udalek jarrera proaktiboa erakutsi dute esparru honetan beraien kabuz inbertsio produktiboak erakartzeko. Hor daude Irurtzuneke udalaren ekimenak itxitako INASA enpresaren industria-lurzoria birgaitzeko eta bertara enpresak erakartzeko; Arbizuko udalak Utzubar poligono municipalera enpresak erakartzeko egindako harreman zuzenak beste probintziako enpresekin; Sakanako Garapen Agentziak aholkularitza espezializatu baten laguntzarekin zehaztutako erakarpen-ildoak, metal-mekanika sektorea ardatz hartzen duen “Invest in Sakana” programan jaso zirenak; industria-poligonoetan egindako hobekuntza eta inbertariatze lanak; enpresen erakarpenerako azpiegituren, nabe hutsen eta aukeren identifikazioak eta promozio lanak; eta DINABIDE zentroaren bitartez eragindako erakartze efektuak. Atal honekin amaitzeko azpimarratzekoa da Sakanako Enpresarien Elkarreak enpresa handiak erakartzearekiko aurkakotasuna adierazi izana, azken urteotan antzeman diren profil profesional eta teknikoaren eskaintzan dauden gabeziek langileen erakarpenari dagokionez enpresen arteko lehiari sortutako tentsioengatik.

Ekintzailtza prozesua gutxienez lau forma ezberdinetan bideratu da Sakana bailaran. Lehenik, Cederna-Garalur elkartearen eskutik norbanakoen ekintzailtza klasikoa edo autoenplegua bideratu da. Elkarte horrek 2014tik aurrera “Nafarroa Ekintzailea” sarearen barnean jardun du beste bederatzi erakunde gehiagorekin. Eskaintako zerbitzuen artean, lehenbizi ekintzailtza-izaeraren sustapena koka dezakegu: negozio bat abian jartzeko trebetasun pertsonalak eta sozialak eskuratzen laguntzea jarduera ezberdinen bitartez, hala nola, enplegu-lantegiak, negozio-ideiak trukatzeko ekintzailtza-mahaiak, hezkuntza-jarduerak ikasleekin lankidetzan enpresen arazoei irtenbideak bilatzeko eta lankidetzat, lidergo eta proaktibitate gaitasunak sustatzeko... Eskaintako zerbitzuen bigarren zutabea negozio berri bati ekin nahi dioten pertsonen arreta eta informazio-zerbitzua eta aholkularitza teknikoa eskaintzean datza, eta tartean, bideragarritasun planak egiten laguntzen zaie (2020 urtean 18 bideragarritasun plangintza Nafarroako Mendialde osoan). Hirugarren zutabea ekintzaileei eta enpresei eskaintako gaikako prestakuntza ekintzak dira, esate baterako, zerga arloan, turismo sektorean kalitatearen arloan, sare sozialen lanketa edota ingeles zein frantses profesionalean trebakuntza. 2020 urtean Cederna-Garalur elkarteak 79 enpresa martxan jartzen lagundu zuen Mendialdean; horietatik 66 autonomo, 8 sozietate irregular, erantzukizun mugatuko sozietate bat eta 4 mikro-kooperatiba. Enpresa indibidualen edo autonomo-negozioen nagusitasuna konstantea izan da urteetan, 2015-2020 aldian lagundutako negozio egitasmoen artean norbanako autonomoen portzentaia % 77- 89 urkilan kokatu baita (Cederna-Garalur, 2021).

Ekintzailtza bideratzeko Sakanan landu izan den bigarren forma ekintzailtza komunitarioarena izan da, aitzindari Sakantzen Sarea elkarte izan zuena eta gerora Mankomunitatetik beste ekimen batzuen bidez ere bultzatu zena, Batuta egitasmoa kasu. Ekintzailtza eredu hau modu sakonean aztertu da zazpigarren kapitulukoko 7.2.1. azpiatalean. Autoenplegu edo ekintzaile indibidual klasikoarekin alderatuz bi ezaugarri nabarmentzen dira: alde batetik, ekintzailtza modu komunitarioan sustatu nahia ideiak, ezagutzak, esperientziak, motibazioa eta pertsonak elkartze emankorraren bitartez; eta beste aldetik, plataforma edo elkarte horretako partaide eta bultzatzaileetako gehienak ez ziren beraientzat eta beraien kabuz enpresa edo jarduera ekonomiko bat sortzeko asmoarekin gerturatu. Eskualdeko pertsonak sare aktibo batean inplikatu ziren, bakoitzak eskaini ahal zuen neurrian, erronka eta egitasmo partekatuek diseinatu eta gauzatzeko helburuarekin. Kasu honetan elkarteak motibazio transzendente edo prosoziala (Grant, 2008; Pérez López, 1993) eragin zuen eta lidergo eraldatzaile bat (Stewart, 2006) jorratu zuen. Ekinbide komunitarioari hainbat abantaila ikusi zitzaion, hala nola, ekintzailtza modu integralean laguntzea, motibaziotik hasita jarduera berriaren gauzapena eta jarraipenera arte; sinergiak bilatzea, egitasmo guztientzako aholkularitza zerbitzu baten bidez, intersektionalitatearen bidez eta informazio eta ezagutza transferentziaren bidez; lankidetzat mekanismoak eta itzulkinen metaturiko funts partekatua sortzea egitasmo hasi berriak eusteko; eta baliabide ezberdinak erakartzeko tresna ere izatea. Hiru urte eta erdi iraun zuen esperientzia horrek bost enpresa egitasmo sortu zituen, non 13 pertsonen parte hartu zuten. Hala ere, bost egitasmoetatik lauk porrot egin zuten bi urteko epean. Legitimatzean, haraneko gizartearen pentsamoldearen aldaketan, hainbat eragileren



arteko lankidetzaz erraztean eta bestelako eragin indutuetan ez, ekintzailtzaz hertsiaz dagokionez porrota izan zen eta diseinu fasetik tresna egonkorra eta eraginkorra bilakatzerako ibilbidean ez zuen heldutasuna eta erreproduzitzeko gaitasuna erakutsi. Neurri handi batean baliabideen gabeziagatik, bai finantzarioak, bai giza-baliabideak, eta boluntarismo hutsak dituen mugengatik.

Ekintzailtzaz bultzatzeko hirugarren forma inter-ekintzailtzaz da, Sakanako Garapen Agentziak produktu berrien diseinu eta ekoizpenean bideratutakoa. Kasu horretan hainbat enpresa arteko lankidetzan oinarrituta ikerketa aplikatu eta ondasun berrikuntza prozesuei lotuta azaltzen da ekintzailtzaz eredu. Lizarragako mikro-sare elektrikoa, ‘InterSakana’, e-HIERA, TROMBE eta BERTAN egitasmoak jaso daitezke hirugarren eredu honen barnean. Zazpigarren kapituluko 7.3. azpiatalean deskribatu dira egitasmo horien ezaugarri teknikoak eta atal honetan aurrerago egitasmo horien sare eta berrikuntza ezaugarrietan sakondu dugu; hortaz ez gara errepikatuko. Egitasmo horietan Sakanako eta inguruneke enpresa txiki eta mikroenpresak, zentro teknologikoak eta bestelako erakundeek inplikatu izan dira, eta Sakanako Garapen Agentziaren bultzada ezinbestekoa gertatu da. Agentziaren zeregina izan da ekintzailtzaz fase guztietan eta esparru ezberdinetan laguntzea modu proaktiboan. Lan zehatzen artean hurrengoak aipa daitezke: aukera teknologikoen identifikazioa, partaideen identifikazio eta motibazioa, lan taldeen osaketa eta koordinazioa, kudeaketa administratiboa eta teknikoak, finantzaketaren bilaketa eta kudeaketa, esleipeneta hautaketa, egitasmoen jarraipena fase guztietan, azpiegituren bilaketa eta eskuratzea, eta zentro teknologikoekin harremanak, besteak beste. Bestalde, hainbat zailtasun ere kudeatu behar izan ditu, hala nola, denboran metatutako mesfidantzek enpresen artean sortzen zituzten elkarlanerako zailtasunak eta jada aipatua izan den zentro teknologikoen gaitasun eza enpresek eskatzen duten berrikuntza aplikatuko fase aurreratueta laguntzeko.

Ekintzailtzaz bideratze azken forma DINABIDE zentroaren bitartez ematen da. Zentro horren deskribapena zazpigarren kapituluko 7.3. azpiatalean jasotzen da. Azpiegitura horrek ekintzailtzaz berrikuntza prozesuekin ere lotzen du, eta eskura jartzen ditu *coworking* eremu bat, prestakuntza-gela bat, I+G tailer bat eta 4.0 eraldaketarako teknologiak eta makinariak (fabrikazio gehigarriko makinak edo 3-D inprimagailuak, eskanerra, eta errealtate areagotuko betaurrekoak eta teknologiak). Horretaz gain, *coworking* espazioan kokatzen diren ekintzailteentzako *mentoring*-eko, aholkularitzazko, finantzaketazko eta prestakuntzazko hainbat zerbitzu eskaintzen dira. DINABIDE zentroak bere *coworking* espaziora hainbat enpresa eta ekintzailte erakartzea lortu du (2022ko urtarreleko informazioa): “Carlishe Fluid Technologies” enpresa estatubatuarra, pinturak, estaldurak eta hauts bihurtutako materialak hornitzeko eta aplikatzeko ekiok fabrikatzen dituen; “Hirudi. Sistemas 3D” enpresa, *3D Printing* profesionaleko espezialistak; “Kudea” ekintzailtzaz sozialerako enpresa, landa-ingurunerako mugikortasun positiboko plataforma digitala garatzen eta kudeatzen duena; “Materialight” enpresa, lan-fluxu digitalean txertatzeko materialen gordailu-prozesuak eskaintzen dituen prozesuak denbora errealean kontrolatzeko eta zero-akatsak

ziurtatzeko estrategiak ahalbidetzeko; eta “Asset Care Systems” egitasmoa, aerosorgailuetarako mantentze prediktiboko ekintzailea.

Sakanako Garapen Agentziak, Cederna-Garalur elkartearen aldean, bultzaturiko ekintzailtza egitasmoak berrikuntza prozesuekin ezaugarritzen ditu. Bestalde, Alan Gibb-ek (1988) zehazturiko enpresak sortzeko sei faseei erreparatuta ezberdintasunak ere antzeman ditzakegu. Cederna-Garalur elkarteak, norbanakoen ekintzailtza klasikoa edo autoenplegua sustatzen duenean, kasu gehienetan negozioaren ideia baliokotzearen bigarren fasean kontzentratzen du bere egitekoa, bideragarritasun azterketa edo negozio-planaren diseinuari dagokionez aholkularitza eta zerbitzuak eskainiz laguntza eskean datozen ekintzaile potentzialei. Motibazioa eta negozioaren ideia lortzeak definitzen duen lehen fasean hainbat ekimen ere bideratzen ditu, baina modu orokor eta dibulgatzailean, eta ez modu fokuratuan. Sakanako Garapen Agentziak, ordea, motibazioa modu orokor eta abstraktuan landu beharrean, egitasmo-idea zehatzen inguruan aurre-hautaturiko enpresa zehatzen inplikazioa lantzen du ekintza fokuratu batean. Ekiteko modu horren adibideak dira ‘SetSakana’ egitasmoaren porrotatik atera ziren ‘InterSakana’, ‘e-HIERA eta TROMBE egitasmo estrategikoak. Hiru horietan garapen agentziak enpresekin batera landu zuen berrikuntza produktuaren ideia eta balizko negozioaren ideia, baita inter-ekintzailtza berritzailearen talderako partaide egokiak bilatu eta parte-hartzera bideratu ere. Proaktibitatearen maila neurtu ahal izateko baliagarria izan dakigu aipaturiko Gibben sei faseen proposamena. Aztertu nahi den erakundea faseetan zenbat eta lehenago eragiten hasi orduan are proaktiboagoa kontsidera baitaiteke. Bestaldetik, Cederna-Garalur elkarte orokorrean bigarren fasean laguntzera mugatzen bada, garapen agentziak gainerako faseetan ere eragiten hasia da DINABIDE zentroaren bitartez. Bertan eskainitako *coworking* espazioan enpresa hasi berriei hainbat azpiegitura, teknologia eta makineria, eta *mentoring*-eko, aholkularitzako, finantzaketako eta prestakuntzako zerbitzuak eskaintzen zaizkie. Era horretan negozio egitasmoei lagundu egiten zaie gauzapen faseetan, hala nola, eragiketa-eskala definitzen eta beharrezko baliabideak identifikatzen, zentroak Nafarroako kluster, berrikuntza sare eta egitura produktiboan dituen harreman eta ezagutzez baliatuz (iii. fasea), merkatuan sartzeko negoziazioetan, diru-laguntzen inguruko informazioa eta kudeaketa erraztuz edota mota askotariko kolaboratzaileak identifikatuz (iv. fasea), enpresaren sorreran lege-aholkularitza eskainiz eta izapideetan lagunduz (v. fasea) eta enpresaren biziraupenean, lehen urteetan bederen, tutoretza eta akonpainamendu prozesuak bideratuz (vi. fasea). Gainera, sinergiak eta ezagutza transferentzia gurutzatuak errazten dituen ekosistema partekatu batean planteatzen da zeregin hori guztia.

### 9.3. Sakanako Garapen Sistema Irekiaren funtzionamendua eta erreprodukzioa

Hirugarren eta azken atal honetan Sakanako Garapen Sistema Irekiaren funtzionamendu orokorraren eta bere erreprodukzioaren ardatz nagusiak izango ditugu

aztergai. Boisier-en (2007) marko kontzeptuala gida gisa harturik bere prozedurazko azpisisistema kokatuko genuke jarraian landuko den edukia. Hau da, tokiko administrazioek eremu sozioekonomikoko eragileekin batera garapen ekonomikoaren prozesua bideratzeko, gobernatzeko eta denboran zehar iraunarazteko darabiltzaten antolaketa eta legitimatze formak izango dira aztergai hiru bektoreetan banatuta: tokiko sistemako barne gobernantza eredu; sistema kanpoaldeko beste eragile batzuekin lotzen duen eskala anitzeko gobernantza eredu; eta sistemaren erreprodukzioan ezinbestekoak diren legitimatze eta ebaluazio prozesuak. Kapitulu honetan orain arte egin bezala, bosgarren kapituluko 5.3. azpiatalean eskainitako marko operatibo eta kontzeptualaren proposizioez baliatuko gara.

### 9.3.1. Barne gobernantza ereduaren deskribapena eta ezaugarritzea

Aurreko 9.2. atalean jaso ditugun elementu edo eragileen arteko harremanak modu sinbiotiko eta emankorren jarduteko, faktore sozio-instituzionalen bilakaera egokia lortzeko eta dentsitate instituzionala eta konplexutasuna irabazteko asmoz, Sakana 2020 Plan Estrategikoan barne gobernantza eredu finkatu zen. Gobernantza eredu hori 2014-2021 urte bitartean aplikatu da eta Sakanako Garapen Agentziak, bai Sakanako Enpresarien Elkartearekin urtero sinatutako hitzarmenekin, bai Cederna-Garalur elkartearekin 2019an sinaturiko Lankidetz Hitzarmenarekin biribildu egin da. Hitzarmen horiek aurreko atalean deskribatu dira. Jarraian plan estrategikoan jasotzen den gobernantza eredu bera aletuko da.

Eragile eta funtzioen artikulazioa lau mailatan finkatzen du gobernantza ereduak: maila instituzionala, maila operatiboa, ebaluazio maila eta hausnarketa maila (Sakanako Garapen Agentzia, 2014b). 9.2. irudian gobernantza eredu horren plan ezberdinak eta eragileen arteko artikulazioa jarraitu daiteke. Maila instituzionalean eskala ezberdineko eragileek parte hartzen dute oinarrizko eskeman: udal-erakundeak (udalak zein kontzejuak), Sakanako Mankomunitatea eta foru-erakundeak. Eskualdeko erakunde publikoen funtzioei dagokienez honakoak zehaztu ziren: plan estrategikoa eta urteko akzio-planak onartu eta berregokitu, Sakanako Garapen Agentziari eta Cederna Garalur elkarteari oinarrizko baliabidez hornitu, beste maila instituzional batzuekiko solaskidetz gauzatu, dagozkien plan estrategikoko ekintzetan parte hartu eta ekimen osagarriak proposatu, eta Sakanako Behatoki sozioekonomikoa eta bestelako hausnarketa eta ebaluazio organoak antolatzea. Finantza-baliabideen eta giza baliabideen oinarrizko zuzkidura eskalan goragoko beste iturri batzuekin osatzea aurreikusi zen eta erkidegoz gairik beste erakunde batzuk ere eskala anitzeko gobernantzan barneratu ahal izatea.

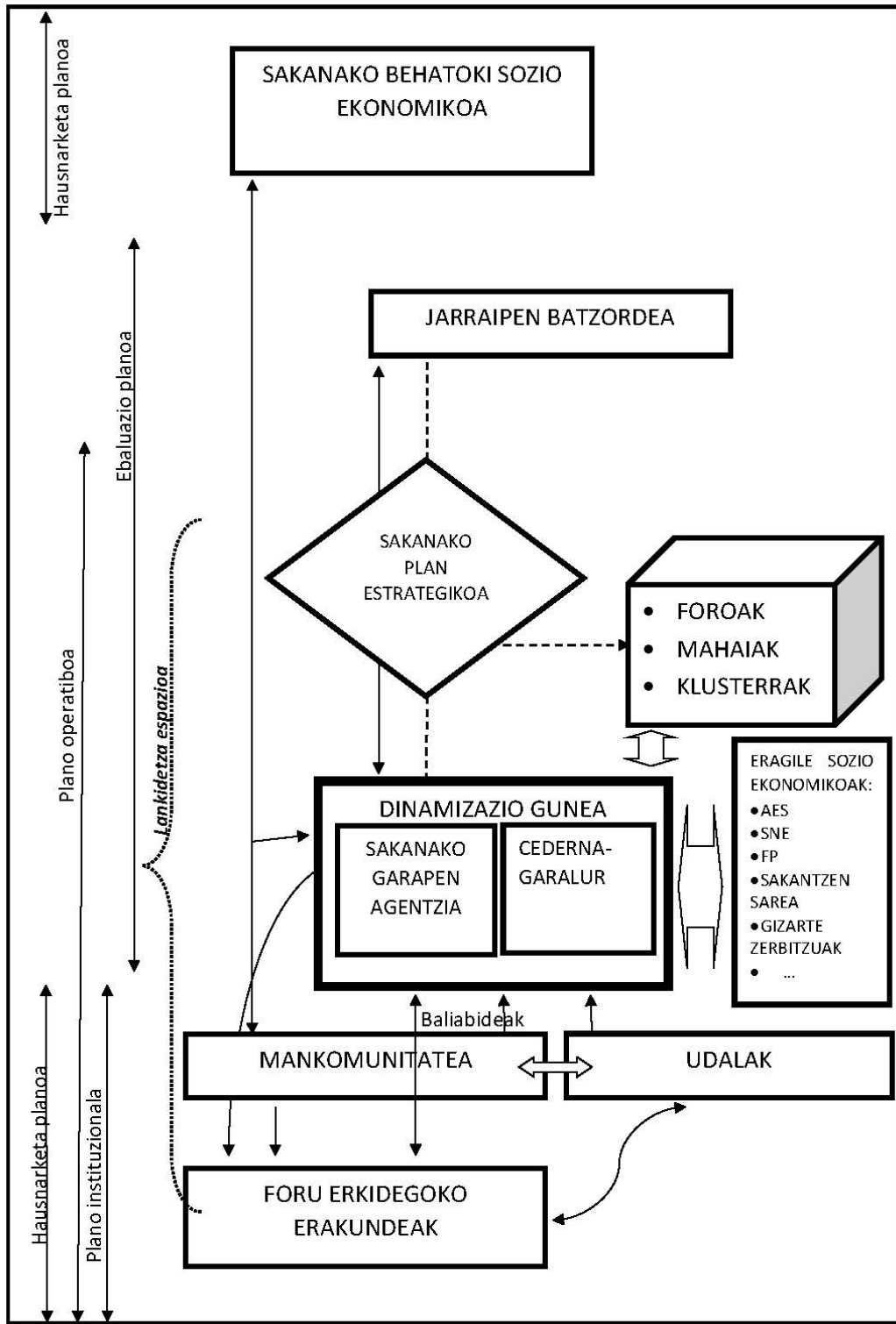
Plano operatiboari dagokionez, plan estrategikoaren gauzapenerako dinamizazio zentroa Sakanako Garapen Agentziak eta Cederna Garalur elkarteak osatzen dute. Bi eragile horien arteko funtzioen banaketa definitu zen 2019 urteko hitzarmenaren bitartez, bikoiztasunak saihestea, sinergiak sortzea eta eraginkortasuna hobetzea bilatu asmoz.

Zentro dinamizatzaile hori gune fisiko batean zentralizatzea erabaki zen eta horren ondorioz Arbizu herriko Utzubar poligonoan kokatu zen “Utzugane, Sakanako Garapen Zentroa”, non Sakanako Enpresarien Elkarteak (SEE) ere kokatu zuen bere bulegoa. Bestalde, zentro dinamizatzaile horrek ekimenaren arabera beste eragile batzuk dinamizazioko funtzio operatiboetan inplikatzeko aurreikusi zen, hala nola, SEE, Nafarroako Enplegu Zerbitzua (NEZ), Lanbide Heziketako Zentroa (LHZ), Gizarte Zerbitzuetako Zentroak, Sakantzen Sarea elkarteak... Zentro dinamizatzailearen eginkizunei dagokienez honakoak aipatzen dira: plan estrategikoaren ekintzak inplementatu, dinamizatu eta horien jarraipena egin beste eragile batzuekin elkarlanean; foroak (hezkuntza, merkataritza, gizarte-ekonomia, nekazaritzako elikagaien ekonomia, turismoa), mahaiak (udalak, enpresaburuak, sindikatuak, enpresaburuak) edo klusterrak (energia) sortu; finantza-baliabide osagarriak lortzeko ekintzak proiektatu; plan estrategikoaren jarraipena eta ebaluazioa egin; eta proposamenak bideratu Sakanako Behatoki Sozioekonomikoari eta beste erakunde batzuei. Plan estrategikoaren kudeaketa eta ebaluazioa antolatzeko eta errazteko, jarraian deskribatuko den Jarraipen Batzordean urteko planak diseinatzea pentsatu zen, ondoren mankomunitatean zein behatoki sozioekonomikoan eztabaidatu eta onartu zitezten.

Ebaluazio planoan dinamizazio gunea eginkizun horretarako osatutako Jarraipen Batzordeaz baliatzea aurreikusita zegoen. Jarraipen Batzorde horren osaketan eragile operatiboak (Sakanako Garapen Agentzia, Cederna Garalur, SEE, NEZ, LHZ, Sakantzen Sarea), plan estrategikoa diseinatzeko sorturiko lau lantaldeetako ordezkariak (talde bakoitzeko bi pertsona eta plan estrategikoaren dinamizatzaileak) eta udal eta mankomunitateko ordezkariak zeuden. Jarraipen Batzordearen eginkizunak ziren egindako ekintzen jarraipena eta ebaluazioa egitea; ekintzak ezartzeko aholkuak ematea; eta Sakanako Mankomunitate, udal eta Behatoki Sozioekonomikorako ebaluazio-txostenak egitea. Hasiera batean Jarraipen Batzordea bildu egin zen, nahiz ez aurreikusitako urteko bizpahiru alditan. Denborarekin ordea diseinua sinplifikatu egin zen eta Sakanako Behatoki Sozioekonomikoa bilakatu zen plan estrategikoaren eta urteko ekintza planen jarraipena eta ebaluazioa egiteko organoa.

Amaitzeko, hausnarketaren planoan, gogoeta eragile guztiei zegokien ardura bezala definitu arren, erakunde instituzionalen eta Sakanako Behatoki Sozioekonomikoaren esparruan modu antolatuan gauzatzeko eginkizuna zehaztu zen. Behatokiaren osaketan udaletako eta Mankomunitateko ordezkari instituzionalak, alderdi politikoak, sindikatuak, enpresa-ordezkariak, hezkuntza-eragileak, gizarte-zerbitzuak, NEZek eta eragile sozioekonomikoak barneratu ziren. Ohikoena urtean bitan biltzea izan da. Behatokiaren eginkizunak honakoak dira: Sakanako garapen sozioekonomikoari buruzko hausnarketak egitea, plan estrategikoaren gauzapena ebaluatzea, jarduera-ildo berriak edo aldatuak proposatzea, eta erakunde instituzionalei txostenak eta proposamenak egitea.

Irudia 9-2. Sakanako gobernanta eredu.



Iturria: Sakanako Garapen Agentzia, 2014b; 124. or.

Deskribaturiko gobernanta ereduak Sakanako Garapen Sistema Irekiko elementuen arteko harremanak eta funtzioak antolatzen ditu, emaitzak lortu bidean eta sistemaren erreproduzitu bidean eraginkortasunean eta egonkortasunean hobetu asmoz. Gobernanta eredu hori 'heterarkia' motakoa da (Jessop, 2008), garapen esperientziaren

definizioan eta bere arkitekturaren eraikuntzan aritutako eragileak borondatez lerrokatu baitira 2011 urtetik aurrera. Beraien artean auto-antolakuntzako koordinazio-eredu erreflexiboa definitu eta adostu zuten Sakana 2020 Plan Estrategikoan, baita 2014tik aurrera funtzionamendu marko bezala erabili ere. Auto-antolakuntzako prozesu ekonomiko, sozial eta politiko horretan (Kooiman, 1993) eragile publiko eta pribatuei politikak definitzeko eta gauzatzeko gaitasuna aitortu zaie, besteak beste, Sakanako Behatoki Sozioekonomikoaren baitan; sarearen nozioa barneratu da, bai sistema osoaren gobernantza ereduan, bai enpresak lankidetzan aritzeko egitasmoetan; eta sistema instituzionalaren aldagarritasunaz ohartu dira, 2011ko Larrialdi Mahaian oztopo ikusten ziren aurreiritzi eta gatazka bektore ugari gaindituak izan direnean. Gobernantza ereduaren autoantolaketa-izaera edo izaera autopoietikoa azpimarratu beharra dago (Luhmann, 2009), ez baita nahikoa plan estrategiko bateko bost orrialdetan marraztua geratzea. Aitzitik, praktikan antolaketa eta funtzionamendu eredu hori erabilpenaren bidez baieztatu behar izan da eta hainbat ahulezia, oztopo eta arazo gainditu edo konpondu behar izan da 9.1. eta 9.2. ataletan adierazi bezala. Eragile ezberdinek aurrez adostu eta finkatutako gobernantza eredu hori etengabe baimendua izan da sistemaren barneko eragileen legitimatze prozesuaren baitan auto-erreferentzialtasuna eskuratu arte, eta horretara bideratu dira elkarrizketa jarraitua, baliabideen erabilera partekatua, partaideentzat onuragarritzat jotzen ziren lankidetzak egitasmoak eta kontraesan eta dilemen kudeaketa kolektiboa.

Garapen estrategiak sostengatzeko eta gidatzeko eskumen araugilerik eta finantza baliabiderik ez duten lurraldetan, non eragileen borondatezko lerrokatzea eta inplikazioa bideratu beharra dagoen, gobernantza ereduak behin-behinekotasunarekin eta ezegonkortasunarekin ezaugarritzea logikoa da. Antolaketa eredu horiek zehaztugabetasun eta lausotasun maila jakin bat ere ohi dute, atxikimendua errazten eta malgutasuna eskaintzen diotenak. Hala, esaterako Sakanako kasuan gobernantza ereduak ez ditu erabaki araurik eta protokolorik jasotzen. Hori guztia dela eta, gobernantzaren finkatzea prozesuala da, etengabe legitimatua eta baieztatua izan behar duena. Zentzu horretan Sacchetti eta Sugden-ek (2003) ezarritako sailkapena jarraituz, hierarkia eta kontrol-harremanak ezaugarri dituzten 'sare zuzenduak' baino, Sakanako gobernantza ereduaren gerizpean 'elkarrekiko mendekotasun sareak' taxutzen dira. Sare horietan, alde askotariko elkarrizketa eta erantzunkidetasuna oinarri, eragin zein kontrol interaktibo edo erlazionala lantzen da bisioa sortzeko, plangintza estrategikoa gauzatzeko, gatazkak konpontzeko, adostasunak bilbatzeko eta inplikazioak ehuntzeko prozesuetan. Izaera ezberdina duten eragileen saretzeak, bestalde, leundu egiten ditu botere eta posizio asimetriak, neurri batean ordura arte existitu ez den lurralde garapenerako esparru berria jardun behar dutelako eta jatorri heterogeneotako (administrazio publikoa, enpresariala, sindikala, soziala...) agenteak biltzen direlako.

Testuinguru horretan gobernantza egokiaren gakoetako bat lidergo erlazional eraginkorra (Brugué, 2005) eraikitzea izan da, Sakanaren kasuan garapen agentzia berriaren inguruan antolatu dena, baina beste eragile zein pertsona batzuekin partekatua izan dena, hala nola, Sakantzen Sarea elkartarekin hastapeneko urratsetan edota

enpresarien elkarteko hainbat pertsona zehatzekin. Zentzu horretan aipatzekoa da erakunde publikoek eta beraien ordezkariak, batez ere Sakanako Mankomunitateko lehendakariak, izan duten protagonismo apala eta lausoa lehen urteetan, diferentzia alderdikoiek prozesua kutsatu eta zangotrabatu ez dezaten. Hala ere, lidergo lauso horrek adarkadura ezberdinak erakusten ditu egitasmo bakunen arabera, egitasmo batzuetan sustatzaileek, izan udal edo enpresari, ahalduntzearen bitartez lidergo funtzioa eskuratu dutelako eta modu partekatuan kudeatu dutelako beste eragile batzuekin batera konfiantza harremanak trinkotuz. Azkenik, nodo anitzeko lidergo erlazional hori Sakanako Garapen Agentziak berak sustatu egin du bai enpresa ezberdinak batuko zituzten egitasmo kolektiboak proposatuz eta bideratuz, bai udalei lurralde garapenerako esparruan egitasmo propioak mahaigaineratzeko jokabide proaktiboa har dezaten eskatuz.

Zentzu horretan Sakanako garapen Agentziak, orokorrean modu inkontzientean, metagobernantza-funtzioak bete ditu (Jessop, 2008), bai enpresen arteko koordinazioa, lankidetzak eta sareak sustatuz egitasmo zehatzetan edo DINABIDE zentrotik bideratzen ari den 'DINAVERSO' izeneko espazio birtuala sortuz, non eskualdeko enpresek aldiro elkarren artean beharrak, kapazitateak, aukerak eta bestelako informazioa trukatu ahal izango duten; bai udalen kasuan behar edo erronka bati heltzeko lantaldeen sorrera edota herrirako plangintza estrategikoen elaborazioa sustatuz. Metagobernantza irizpideak, orokorrean, hiru ardatzetan antolatzen dira: modu kolaboratiboan jardutea, partaide berriekiko irekitasuna eta borondatezko parte-hartzea. Bestalde, garapen agentziaren inplikazioa, batez ere, lantaldearen edo egitasmoaren lehen urratsetan intentsuagoa da, motibazioa, baikortasuna, konbentzimendua eta elkarrekiko konfiantza hauspotuz eta idazkaritza-teknikoaren bitartez aholkularitza, informazio zein diru-laguntzen bilaketa eta antzeko zerbitzuak eskainiz. Egitasmoa heldutasun fasetara iristerakoan, ordea, jarraipena egitera eta noizbehinkako laguntza ematera mugatu ohi da.

Gobernantzaren eremuan sortzen diren lidergo formen inguruko eztabaida lotuta dago gobernantzak heterarkia forma hartzearen arrazoen inguruko eztabaidarekin. Eztabaida edo hausnarketa horretan planteatzen diren galderetako batzuk hauek izan daitezke: tokiko eskalako lurralde batean garapen ekonomikoko estrategia bat eta arkitektura bat bideratzeko orduan beharrezkoa den koordinazio, antolakuntza eta gobernantza ereduak zergatik ez du administrazio publikoaren eta enpresa barnealdeko koordinaziorako eredu hierarkikoaren forma hartzen, erabatekoan ez bada ere modu nagusian bederen?, edota zergatik ez du hartzen merkatuaren eredu anarkikoaren forma? Beste era batera formulatuta: zein arrazoi bitarte administrazio publikoek bere kabuz ezin dituzte garapen estrategiak eta estrategia horiei baliokidea zaien gobernantza forma bideratu? Galdera berbera proposatzen da merkatuari, edo hobeki esanda lurraldeko enpresei luzatuta. Galdera horiei buruzko eta heterarkia formaren justifikazioari buruzko hausnarketak ez dira legitimitate edo ideologia eztabaida bat soilik. Plano operatiboan zuzen zuzenean eragiten dute, baliagarria baitira eragile mota bakoitzaren mugak eta lotutako akats espezifikoak ezagutzeko eta horietaz jabetzeko.

Administrazio publikoaren interbentzioa ekonomian eta ehun produktiboan merkatu-akatsen gainean justifikatzen du pentsamendu neoklasikoak, hau da, lehia ez perfektua, informazio asimetriak, kanpokotasunak, ondasun publikoak... Arrazoi horiek maneiatzeak ikuspegi makroekonomiko batean zentzua badu ere, tokiko eskala batean, ordea, ez du indar esplikatorik. Tokiko eskalako administrazio publikoek ez dute eskuduntzarik, ez eta gaitasunik merkatuko akats horiei erantzuteko. Berdina gertatzen da ikuspegi neokeynesian batetik luzatzen den inbertsio teknologikoari loturiko justifikazioarekin, zeinaren arabera ziurgabetasun handiko egoeretan ekimen pribatuak arriskuak hartzeari uko egitearen ondorioz inbertsio publikoak gabezi hori ordezkatu beharko lukeen (Mazzucato, 2019). Tokiko eskalan funtsa handiagoa dute berrikuntza-literaturak proposatzen dituen sistema-akatsen inguruko justifikazioek (Laranja et al., 2008). Horrela ikusenezake nola Sakanako Garapen Agentzia berrikuntza sistemako akatsen horien gainean eragiten ari den hiru norabideetan: batetik, sare-akatsak murrizten saiatzen ari da berrikuntza egitasmoetan, informazio zein ezagutzen transmisioan eta formakuntza prozesuetan enpresen arteko interakzioak sustatuz eta ikasketa kolektiboko prozesuak modu antolatuan bideratuz; bestetik, instituzio-akatsen alorrean, nahiz ahalmen araugilerik ez izan, berrikuntzarenganako motibazioa eta ikuspegi interaktibo eta sistemikoa indartzeko eta enpresen arteko lankidetzak oztokatzen duten jokaerak eta inertziak eraldatzeko esfortzuak etengabeak izaten ari dira; eta azkenik, *lock-in* akatsak ekiditeko eskualdeko enpresa berriztaileak zentro teknologiko, unibertsitate, kluster eta bestelako sare zabalagoekin konektatzea sustatu ohi du, eta DINABIDE zentroaren bitartez bailarako espezializazio industrialarekin bateragarria diren etorkizuneko teknologia berrien erabilera hedatzen ari da.

Argi dago berrikuntzako sistema-akats horiei aurre egitea ezinezkoa litzatekeela gobernantza eredu hierarkiko baten bitartez, berrikuntza sistemako ezagutzaren aplikazio eta ustiakarako azpisistemako eragile gehienak autonomia maila handiz diharduten enpresa pribatuak direlako eta tokiko eskalako erakunde publikoek ez dutelako gaitasun eta ahalmenik haien jokabidea modu autoritario batean bideratzeko edo baldintzatzeko. Beste ikuspegi batetik begiratuta, gobernutik gobernantzarako desplazamendua justifikatzen duten estatu-akatsen artean kokatu ohi da administrazio publikoaren kanporako esku-hartze ahalmen eza (Jessop, 2008).

Estatu-akatsen multzoan zentratuta, Sakanako gobernantza ereduak bestelako bektore batzuei ere aurre egiten saiatu da. Horrela, hauteskunde-zikloei lotutako epe laburreko horizonteak gainditzeko eta eratorritako marketin politikoko errekerimenduen logika eta zurrumbilo liskartsuetatik aldentzeko hiru neurri nagusi hartu izan dira: ziklo elektoralarekin kointziditzen ez zuen epealdia hautatu zen plan estrategikorako; erakunde publikoetan zein alderdi politikoen artean, bai eskualdean, bai Nafarroa Garaian, legitimatze eta adoste iraunkorreko dinamika eraman da; eta eskualdeko erakunde publikoaren, alegia, Sakanako Mankomunitatearen protagonismoa edo ikusgarritasuna murriztu egin da erakunde tekniko eta profesionalaren, alegia, Sakanako Garapen Agentziaren mesedetan garapen esperientzia osoa logika alderdikoietatik urruntzeko. Azken bi jokabide horiek, plan estrategikoaren definizio prozesuan zein Behatoki



Sozioekonomikoaren baitan erabili diren irekitasunaren eta adostasunak bilatzearen printzipioekin batera, lagungarriak izan dira gobernantza eredu inklusiboa gorpuzteko eta modu horretan eragite ahalmen handiko aktoreen presioa apaldu ahal izan da, baita hobeki kudeatu eragileen arteko helburu eta kontraesanen aniztasuna. Estatu-akatsen artean jaso ohi da errentak birbanatzeko joera handiagoa baliabideak sortzeko baina; hala ere Sakanako garapen estrategia lehen unetik egon da ehun produktiboan modu proaktiboan eragitera zuzenduago, praktika asistentziazkoak edo birbanatzaileak bideratzera baina; eta azken eremu horretako eskakizunak edo beharrak azaldu direnean Sakanako Behatoki Sozioekonomikoan azpimarratu egin dira hiru ideia: batetik, tokiko erakunde publikoen mugak eta gabeziak; bestetik, garapenak dimentsio anitzeko edukia izanda ere, Sakanako Garapen Agentzia eta bere orbitan mugitzen diren eragileez gain badaude beste hainbat erakunde garapenaren beste dimentsio batzuei erantzuteko daudenak, hala nola, gizarte-zerbitzuen mankomunitateak, udalak, bailarako mankomunitatea eta bestelakoak, eta problematika asistentzialak eragile horietara zuzendu beharra; eta azkenik, Sakanako Garapen Agentziaren inguruan gauzatzen den garapen estrategikoaren funtzio nagusia ehun produktiboan edo errentaren sorreraren esferan eragitea da.

Orain arte gobernantza eredu hierarkikoa eredu heterarkikoarekin alderatu dugu, esplikatzeke zergatik lehena ez den bideragarria eta Sakanako garapen esperientziak, eta bereziki bertoko gobernantza ereduak, nola jardun duten eredu hierarkikoa bideraezina egiten duten akats espezifikoak aurre egiteko. Jarraian, ordea, merkatuaren eta ekimen pribatuaren gain nagusiki pibotatzen duen gobernantza eredu anarkikoa lurraldeko garapen estrategia aurrera eramateko zergatik ez den bideragarria azalduko dugu. Salneurri-seinaleen bidez antolatzen den merkatuaren gobernantza eredu anarkikoaren ezintasunak merkatu-akatsen eta sistema-akatsen lotuta azaldu ohi dira, baina aztertzen ari garen kasuan galdera espezifikoagoa formulatu daiteke: garapen ekonomikorako estrategia batean aktibatu behar diren lau prozesu operatibo nagusietan, -artikulazioan, lehiakortasunean, berrikuntzan eta ekintzailtzan alegia-, funtsezko subjektuak eta objektuak enpresak badira zergatik ez dira gai merkatuen indarren bitartez edota beraien kabuzko antolamenduaren bitartez prozesu horiek modu autonomoan sustatzeko? Hau da, zergatik ez dira gai bere kabuz lurraldean garapen ekonomikoa sustatzea helburu lukeen entitate autonomoa sortzeko, enpresen gain eragingo lukeena, beraren inguruan beste eragile batzuekin batera (erakunde publikoak, hezkuntza zentroak...) egitasmo zehatzak bultzatuko lituzkeena eta beharrezkoak liratekeen azpiegitura espezifikoak eraikiko lituzkeena?

Berrikuntza prozesuaren gerturapen eboluzionista, interaktibo eta sistemikoek erantzun bat baino gehiago ematen digute. Adibidez, enpresa bakunek beste enpresa eta ezagutzaren sormen eta hedapenerako azpisistemako bestelako eragile batzuen arteko *feedback* harremanak behar dituzte, eta aipaturiko azpisistemako eragiletako asko publikoak edo mistoak dira eta merkatuko dinamika, seinale eta indarretatik at aritzen dira (Cooke & Morgan, 1998), eta ondorioz berrikuntza prozesua ez da fenomeno enpresarial hutsa; osagai kodifikatuarekin batera ezagutzak osagai tazitoei ere konbinatzen du, bere transmisiorako gertutasun fisikoa eskatzen duena gertutasun kognitibo,

antolakuntzazko, sozial, eta instituzionalarekin batera; eta gutxienezko zein gehiegizko gertutasun horiek arazoak ekartzen dizkiote enpresen berrikuntza gaitasunari (Boschma, 2005); ezagutza teknologikoak eta ikasketa prozesuek izaera lokalizatua, kolektiboa eta metagarria dute, eta hortaz, ibilbidearekiko menpekoak dira (Vence Deza, 2007); eta ikuspegi mikroekonomiko batetik, errendimendu hazkorrak zein kanpokotasunak eta *spillovers* fenomenoak erakusten ditu merkatu-emaizta suboptimoen iturri direnak. Berrikuntza prozesuaren eta aldaketa teknologikoaren ezaugarri horiek, batez ere, sistema-akatsekin lotu izan dira eta berauen konponketarako edo arintzeko erakunde publikoaren esku-hartzea edo arauketa aldarrikatu da. Hala ere, Sakanako esperientziaren argiarekin eta bere eskalaren apaltasunetik ikusita, ez dirudi nahikoa publikoaren rola aldarrikatzearekin. Aitzitik, mota anitzeko eragileen inplikazioko erantzun kolektiboa behar izan da sare-, instituzio- eta *lock in* akatsak arindu ahal izateko, interkonexio dentsitatea areagotzeko, lankidetzeta eta berrikuntza interaktiboa oztopatzen zuten aktoreen pentsamoldeak eraldatzeko, eta beste eskala maila batzuetako eragileekin eta esfera kognitiboekiko irekitasuna sustatzeko.

Erantzun kolektibo horrek, ezinbestez, auto-antolakuntzako koordinazio eredu bat eskatzen du, gobernantza eredu heterarkikoa alegia, merkatu seinaleei eta logikei erantzuten ez dioten eragileak, dinamikak eta transakzioak barnebiltzen dituelako. Bestalde, enpresa-eragileek eskusiboki eta beraien kabuz antolatutako (akats horientzako) erantzun singular batek berezko zailtasunak lituzke, hala nola, enpresarien arteko harremanetan lehiazko irizpideen nagusitasuna; denboran zehar metatuko faktore instituzionalak gizarte-kapitala galgatu dutenak eta ekimen kolektiboen oztopatzaila direnak; enpresarien ezagutza mugatua eta ikuspegi zein interes partikularrak; lurraldearekiko atxikimendu, engaiamendu edo ardua maila eskasa edota heterogeneoa; eta norberaren enpresako esfera gainditzen dituzten egitasmoetan arriskuak hartzearekiko jarrera kontserbadoreak eta uzkurak. Sakanako Garapen Agentziako industria eta energia alorretako teknikarien aburuz, haraneko enpresarien arteko elkarlanerako ohitura gutxi ei dago eta, aitzitik, tentsio pertsonal ugari dago enpresen artean iraganean jazotako arazo ezberdinen ondorioz, hala nola, lankidetzeta egitasmoak gaizki ateratzea, bezeroa edo ideia bat elkarrri 'lapurtzea', bata besteari langileak 'kentzea'... Bestalde, enpresa anitzen artean ematen diren harremanak hierarkikoak dira, azpikontratazio harremanak nagusiki, eta botere asimetria horiek zaildu egiten dituzte plano berdinean lankidetzan jardutea. Giro horrek historia hurbilean jalkitako aurreiritziak indartu egin ditu eta enpresetan zuhurtasuna eta uzkurtasuna zabaldu dira lankidetzeta egitasmoetan nahasterako orduan; salbuespenak salbu, noski. Are gehiago, informazioaren abiadurak, masibotasunak eta entropiak ziurgabetasun eta transakzio-kostu hazkorrak sortu dituzten garaiotan.

Beste plano batean, enpresariak bere enpresako jardueraren baitan hobeto edo okerrago kudeatzeko ezagutza espezifikoak metatu ohi dute, baina horrek ez du esan nahi lurralde garapenaren inguruan jakituria dutenik. Nahiz lotuak izan, izaera ezberdinekoak dira enpresa-kudeaketa eta lurralde-estrategien kudeaketa. Ezberdintasun horiek aztertuak izan dira 7.2.3. azpiatalean enpresa-estrategia eta lurralde-estrategiaren arteko alderaketa egin denean estrategien edukiaren, ezagutza espezifikoaren eta eragileen

atxikimenduaren inguruan. Sakanako Enpresarien Elkartearen jardunari begiratuta antzeman dezakegu nola enpresak indibidualki behar dituzten zeharkako informazio, prestakuntza eta aholkularitza zerbitzuak baino ez dituzten eskaintzen gai espezifikoetan (enpresaren gizarte erantzukizuna, diru-laguntzak, laneko arriskuen prebentzioa, Datuak Babesteko Lege Organikoa, giza-baliabideen hautaketa...).

Bestalde, elkarte horrek ibarreko industria-enpresa gehienak, handienak eta dinamikoenak barne, biltzen ditu eta lurralde ikuspegia eta erantzukizuna kolektiboki barneratua dute, aldiro eskualdearen inguruko azterketak eta ehun produktiboaren beharren identifikatzeak erakusten duen bezala. Baina elkartearen lurralde-ikuspegia eta -erantzukizuna ez da modu homogeenan barreiatzen enpresen artean. Enpresa guztiak ez daude prest lankidetzara egitasmoetan edo norberaren aktibitatea gaintzen duen esparruetan parte-hartzeko. Horri gehitu behar zaizkio lidergo partekatua eta inklusiboa eraikitzekeo zailtasunak enpresen artean, merkataritza harremanetan botere asimetriki zein mendekotasunak gertatzea ohikoa denean eta aipatu bezala iraganeko esperientziak mesfidantzak zabaldu dituztenean beraien artean. Hori guztia dela eta, elkartearen lurraldearekiko erantzukizuna hausnarketa, elkarrizketa edo proposamen planoetara baino ez da iritsi izan 2011 urtera arte, urte horretako izanik haranaren garapenari buruzko proposamen landuena, “Resumen de hitos históricos de la evolución socio-económica de Sakana. Propuestas de AES” dokumentua alegia (AES, 2011b).

Teorian proposamen horretan jasotzen diren ekimenen lidergoa elkarrekin berak har dezakeen, bai jasotzen den garapenerako fundazioaren edo erakundearen sustatzaile izaten, bai plan estrategikoaren definizio prozesuaren bultzatzaileak izaten (partaide nagusiak eta gehienak enpresariak izan baitziren), bai erakunde publikoen inbertsioak eta interbentzioa eskatzen dituzten ekimenetan elkarrizketa-konbentzimendu-presio dinamika zabalaren aitzindari izaten. Baina orain arte jaso ditugun faktoreek bideraezina egiten zuten enpresen edo enpresarien inguruan biratuko zuen garapen arkitektura, lidergo eta gobernantza eredu antolatzea. Enpresetatik baino kanpotik etorriko zen eta ehun produktiboa baino hedadura zabalagoa izango zuen negentropiako bultzada behar zen faktore paralizatzaile horiek gaintzeko (lehian oinarritutako harremanak, botere asimetriak, ezagutza-ikuspegi-interes mugatuak, gizarte-kapital ez nahikoa, lurraldearekiko ardura maila heterogeneoa, lurraldeko garapenaren esparruan arriskuak hartzeko erreparatuak...). Enpresarien artean dauden botere asimetriak leuntzeko, interes partikularrak gaintzeko eta erronka partekatuen mesedetan ekimenak sustatzeko enpresengandik kanpokoa den agente artikulatzailea gobernantzaren zentroan jartzeak emaitza positiboak ekarri ditu; agente horren, hots, Sakanako Garapen Agentziaren inguruan artikulatzen hasi baita lidergo askotariko, kolektibo eta inklusiboa, eta metagovernantza funtzioak hedatu baititu beste eragile multzoen saretze prozesuak antolatuz. Eragile guztien jokabide autonomia dela eta, eragileen izaera askotarikoa dela eta, enpresak subjektu nagusiak eta egitasmoen jasotzaile nagusiak diren sare baten zentroan enpresariala ez den agente bat ipintzea dela eta, ezinbestez heterarkia motako gobernantza eredu aplikatu beharra dago, bideragarria eta eraginkorra den bakarra delako testuinguru horretan.

Aktoreen, helburuen, esku-hartzeen eta antolaketaren konplexutasunezko testuinguruan prozedurazko arrazionaltasuna definitzea ezinezkoa da eta helburuetara soilik begiratzen duen arrazionaltasun substantiboa paperean ondo geratu arren, eraginkortasun eskasekoa da aktoreen interesen, inplikazio mailen eta jokaeren tramak horrenbeste eta hain ezberdinak direnean, ezjakintasuna eta ziurgabetasuneko egoeran kausa-efektu loturak ahulak, lausoak edo hautemanezinak direnean. Horrek guztiak eramaten du arrazionaltasun erreflexiboa ezinbestez hautatu behar izatera, gobernantza eredu heterarkikoa denboran eraiki, findu eta mantendu nahi bada (Jessop, 2008). Epe erdi edo luzerako egitasmo baten inguruan adoste prozesuak elkarrizketa funtsezko prozedura bihurtzen du ikasketa progresiborako prozesu kolektibo baten zutabe bezala, portaera oportunitateak zaildu egingo dituen atmosferaren oxigenatzaile bezala eta erronkei aurre egiten lagunduko duen lankidetzaren espazioaren hedadura zabalduko duen falka bezala.

Orain arte, Sakanako barne gobernantza ereduak gai izan da denboran zehar erreproduzitzeko, instituzionalizatzeko eta fintzeko. Egonkortze prozesu hori legitimazio prozesuekin batera dator, emaitzen lorpenarekin hertsiki lotuta dagoena eta hortaz, ebaluazioarekin, eta baita gobernantza eredu heterarkikoaren akats espezifikoak itzurtzearekin edo txikiagotzearekin ere. Azken horri dagokionez, jada aipatuak izan dira hainbat akats ekiditeko erabilitako prozedurak, hala nola, epe laburreko logika politiko eta epe luzeko plangintzen logiken arteko kontraesanetan bigarren aldera makurtzea, konfiantza maila edo kapital sozial osatugabeko egoera batean aurrera egiten asmatzea, desadostasunak geldiarazleak ez izatea eta elkarrizketaren bitartez kontsentsuak bilatzea, aldiroko ebaluazioa egitea eta lehentasunen inguruko deliberoak, zailtasunez eta arrakastaren berme ezaz jabeturik ekintzarako baikortasun proaktiboa barreiatu da inplikaturiko aktoreengan. Erabile guztientzat ibileran egindako ezagupen eta ikasketa prozesua kolektiboa izan da berria den esparru batean, lurralde garapenean alegia. Gobernantza ereduak lau planotan definitua egotea, hasieratik erabile ugariak -mesfidantza eta konfiantza maila altuago edo baxuagorekin- krisi ekonomiko larri baten aurrean arduraz jokatu eta irekitzen ari zen ibilbide bati babes eman izana, jorratu beharreko jarduerak ildoak plangintza batean marraztea eta egitasmo zehatz eta ukigarrietan zentratu den garapen agentziak bere rol nodalarekiko legitimotasuna irabaztea funtsezkoak izan dira gobernantza ereduak hezurramitzeko.

Gizarte-berrikuntzako prozesua bezala ezaugarritu daiteke jorratutako ibilbide osoa (Moulaert et al., 2005; Estensoro & Zurbano Irizar, 2010).. Kalifikazio hori sostengatzen duten arrazoiak honakoak dira: 2014 urtea baino lehen Sakanako bailaran existitzen ez zen akziorako eta eraldaketarako esparru berri bat ireki du, lurralde-garapen ekonomikoarena hain zuzen; esparru horretan mota ezberdineko erabile ugari, eta esparru batzuetan erabile gehienak, inplikatu dira eta ikasketa prozesu kolektiboak (*policy learning*) gauzatu dituzte; bailarako garapen sistemaren zirriborraztean eta bere arkitekturaren eraikuntzan erabile eta norbanako askoren arteko gizarte-harremanak aldatu egin ditu, agenteen jokabidea gidatzen dituzten faktore sozio-instituzionalekin batera; harremanen arragoak hausnarketa, legitimazio, ebaluazio eta ekimenen

gauzapenean hartu-emanak antolatzen dituen gobernantza eredu dinamikoan hartu du forma; eta horrek guztiak Sakanan beharrak azalarazteko prozesuetan, lankidetzamoduetan, komunikazioan eta gatazken kudeaketarako mekanismoetan, besteak beste, aldaketak eragin ditu.

### 9.3.2. Eskala anitzeko gobernantza ereduaren deskribapena eta ezaugarritzea

Gatozen orain eskala anitzeko gobernantza ereduaz aztertzeraz. Eskalan behera egiten den heinean baliabide eta prozesu exogenoen beharra handitzen denez (Boisier, 1997; 2009) eta tokiko garapen sistemaren irekitasuna bermatze aldera, besteak beste *lock-in* fenomenoak saihesteko, eskala anitzeko gobernantza eredu bat zehaztea ezinbestekoa da eskualdeko eragileak eta prozesuak kanpoko eragileekin eta prozesuekin modu antolatuan erlazionatuko dituenak. Sakanaren kasuan gobernantza eredu hori hiru dimentsiotan zehazten da: alde batetik, esparru instituzionalean Sakanako Mankomunitatea, eskualdeko udalak eta Nafarroako Gobernuarekin konektatzen dituen modu egonkorrean, eta une batzuetan “Akitania Berria, Euskadi, Nafarroa Euroeskualdea” ere, eta bere funtzio nagusiak lankidetzarako marko bat zehaztea, elkar legitimatzea eta dirubaliabideak eta bestelakoak eskuratzea dira. Beste alde batetik, plano operatiboan Sakanako Garapen Agentziak Nafarroako Gobernuarekin ezberdinekin, Nafarroako industria-politika gidatzen duen SODENA elkarte publikoarekin, poligonoak kudeatzen dituen NASUVINSA enpresa publikoarekin, zenbait zentro teknologikoekin, zenbait klusterrekin eta bestelako eragile batzuekin egin da lan egitasmo eta politika zehatzak ateratzerako orduan, egitasmo eta ekintzen jatorria edozein dela ere, hau da, Sakanakoa, Nafarroakoa edo Euroeskualdekoa. Azkenik, enpresa-esparruan, Sakana 2020 Plan Estrategikoaren baitako ekimen edo jarduera ildoen itzalean Sakanako enpresek harremanak bideratzen dituzte behar, interes edota egitasmo ezberdinei erantzuteko, bai Nafarroako beste enpresa batzuekin, bai Nafarroako berrikuntza sistemako ezagutzaren sormen eta hedapenerako azpisistemako zentro teknologiko, unibertsitate edo zerbitzu enpresa espezializatuekin, bai kluster eta elkarte horietako enpresekin, baita probintzia kanpoko eragile analogoekin ere.

Esparru instituzionalean historikoki Sakanako erakunde publikoek, bai udalek, bai mankomunitateak, ez dute harreman erraz eta jariakorrik izan Nafarroako Gobernuarekin eta bere menpeko entitateekin. Eskualde eta foru eskalen arteko harreman ezegonkor eta liskartsuen iturburua lehia politiko eta alderdikoian zegoen, eta arlo ezberdinetan manifestatzen zen: udalen eta udal zerbitzuen finantzaketa, garraio eta ekonomia-azpiegiturak, inbertsio publikoak, udalen eskuduntzen gainetik eta udalen erabakien kontrako egitasmoen inposizioa... (ikus 7.1. azpiatala). 2011 urtetik aurrera diseinatzen eta eraikitzen hasi zen garapen estrategia eta arkitekturak Nafarroako erakunde publikoekin negoziatu beharreko esparru berri bat plazaratu zuen, eta 2016ko apirila arte itxaron behar izan zen Sakanako Mankomunitatea eta Nafarroako Gobernuarekin

lankidetzaz hitzarmena adosteko. Horixe izan zen eskala anitzeko gobernantzaren formulaziorako lehen urratsa eta formalena. Urrats hori eman ahal izateko ezinbestekoa izan zen Sakana 2020 Plan Estrategikoa, finantzarriak ziren ekintzak jasotzen zituelako eta bere inguruan lortutako erabateko adostasun politiko eta instituzionalak legitimatze balioa eskaini ziolako. 2017 urtea geroztik, ordea, bi aldetako hitzarmena Nafarroako eskualde guztiei zuzenduriko “eskualdeak suspertzeko planak prestatzeko eta gauzatzeko diru-laguntzen deialdiengatik” ordezkaturia izan zen. 7.2.4. azpiatalean luze mintzatu gara urte horietan bizitako gertaerez eta lankidetzarako formula ezberdinen ezaugarriez.

2016ko hitzarmena lortzeko negoziaketetan ibarretik egindako planteamendua ez zen finantza-baliabideak lortzera mugatu. Hasieratik, 2011ko Larrialdi Mahaian adostutako bide-orrian “lankidetzaz egonkorra Nafarroako Gobernuak, Sakanako Mankomunitatea eta eskualdeko garapen ekonomiko eta sozialerako sortutako den entitatearen artean” izan zen bilatzen zena. Planteamendu horrek lagundu zuen diru-laguntzen transferentziaz gain, Nafarroako Gobernuak sail ezberdin eta menpeko entitateekin lankidetzako praktika operatiboa josten. Ikerketa honen atentzio gehiena jasotzen duen industria alorrari dagokionez, Garapen Ekonomiko eta Enpresariako Departamentuarekin batez ere, eta bere menpeko entitate publiko eta mistoekin egin da lan egonkorra, eta une batzuetan, egitasmoen arabera, Hezkuntza Departamentuarekin.

Plan operatiboan eman den lankidetzaz gobernantza bi eskalen mesederako izan da, eta *bottom-up* eta *top-down* ikuspegietako politikak konbinatzeko eta elkar elikatzeko baliagarriak izan dira. Sakanako garapen esperientzia Nafarroako beste eskualde batzuetan bultzatu beharreko lurralde-garapenerako ardatzen praktika egokien adibidea izan da foru gobernuarentzat, eta horrela islatuta geratu da 2017 urtetik aurrera “eskualdeak suspertzeko planak prestatzeko eta gauzatzeko diru-laguntzen deialdietan”, 7.2.4. azpiatalean erakutsi den bezala, eta aurrerago eskualde eta bertako garapen entitateen arteko elkarlana ere sustatu izan da. Bestalde, Nafarroako Gobernuak ekonomia eta enpresa sailatik hainbat egitasmo pilotu ezarri izan dira Sakanako eskualdean. Horren adibide dira industria-lurzoruaren eskaintza hobetzeari begira 2014. urteaz geroztik NASUVINSArekin batera egindako industrialdeen egoerari, okupazio-mailari eta lurzoruen eta industria-orubeen kalifikazioari buruzko azterlana eta IndusLand inbentarioa; ACCEDEX programa, Iruñerria kanpoko nazioarteko esperientziarik gabeko enpresa txiki eta ertainei esportatzen hasteko laguntzea xede duena. Horretaz gain, Sakanako Garapen Agentziak lankidetzaz jarraitua izan du Ekonomia eta Enpresa Garapenerako Departamentutik eta SODENA fundaziotik bultzaturiko “Invest in Navarra” programan, Nafarroako Gobernuaren Industria Planaren Mahaian edota RIS3 programaren ondorengoa den S4 (*smart specialisation strategies for sustainable and inclusive growth*) estrategiaren baitako hainbat programetan, horien artean kluster politikak eta eraldaketa digitala bizkortzea xede duen IRIS programa europarrean. Azken horri dagokionez, DINABIDE zentroa SEISS (*scientific equipment and infrastructure sharing system of Navarra*) plataformaren parte da eta Nafarroako enpresa guztiei bere azpiegitura eta bere ekipoa eskaintzen dizkie egitasmoen probak egin ditzaten merkaturatu baino lehen (*Test before invest*). Zerrendaturiko adibide horiek erakusten

dute nola Sakanako garapen eragileen bitartez, foru administrazioko industria-, I+G+b- eta kluster-politikek irisgarritasun handiagoa eta testuinguruari egokituagoa lortzen duten. Modu horretan erregioko politikei kapilaritate gehiago ematen zaie eta tokiko enpresa ahulenei erregioko berrikuntza-sistemarekin konektatzen laguntzen zaie (Aranguren et al., 2010b).

Eskala anitzeko lankidetzak egitasmoen beste adibide bat Europa mailako ERSISI (*Enhancing the Right to Social Inclusion through Service Integration*) egitasmoa<sup>106</sup> litzateke. Europako Batzordeak finantzatuta, Nafarroako Gobernuko Gizarte Eskubideen Saila da egitasmoaren bultzatzaile, eta bertan Sakanako hainbat eragileek parte hartu dute: Altsasu, Olazti eta Ziordiko Gizarte Zerbitzuen Mankomunitatea, Sakanako Garapen Agentzia eta Sakanako Enpresarien Elkarteak. Proiektu horren helburu nagusia da langabe zaurgarriei laguntzeko eta enplegua aktibatzeko eredu berri bat diseinatzea eta probatzea. Azken egitasmo horrek bezala, garapenaren dimentsio anitzeko ikuspegia eta Europako erakundeekin koordinazioa eta lankidetzak erakusten duten beste egitasmoa, zahartze aktibo eta osasuntsurako BERTAN proiektua da. 7.3. azpiatalean azaldu bezala, eskualdeko hainbat eragile publiko eta pribatuk Euskal Autonomia Erkidegoko eta Ipar Euskal Herriko beste eragile batzuekin lankidetzan dihardute, Europako Interreg V-A Espainia-Frantzia-Andorra (POCTEFA 2014-2020) programaren itzalean. Azken egitasmo horretan Sakanako Garapen Agentziak izan duen aitzindaritasunak erakusten digu nola eskalen arteko interakzioak ez diren erabat hierarkikoak, nola errusiar panpinaren eta eskaileraren metaforek baino sarearen irudiak ahalmen adierazgarri egokiagoa duen (Howitt, 1993; Leitner et al., 2002) garapen agentziak harreman zuzenak baititu beste erregio batzuetako eragileekin, bitartekaririk gabekoak heldutasun une batetik aurrera.

Azkenik, enpresa esparruari dagokionez, kapitulu honetako 9.2. atalean ikusi dugu nola Sakanako hainbat enpresek harremanak eta parte hartzeak dituzten sektore eolikoko ENERCLUSTER, autogintzako ACAN, elikadurako NAGRIFOOD eta komunikazio teknologietako ATANA klusterrekin, metalgintzako APMEN eta zurgintzako ADEMAN elkarteekin eta Fundación Industrial Navarra-rekin. Bestalde, berrikuntza prozesuetan ezagutza eskuratzeko ikusi dugu nola 8. kapituluan landutako inkestaren arabera, enpresen % 23ak unibertitate eta prestakuntza-zentroekin eta beste horrenbeste zentro teknologikoekin harremanak dituzten; gehienak Nafarroako erakundeekin, baina enpresa gutxi batzuek Euskal Autonomi Erkidego, Katalunia eta Madrileko unibertsite, hezkuntza zentro, laborategi eta zentro teknologikoekin ere.

Haraneko enpresek kluster eta zentro teknologikoekin izandako harremanetan Sakanako Garapen Agentzia ere partaide izan da, bai berrikuntza eta ekintzailtzako e-HIERA eta TROMBE egitasmo estrategikoen bidez, bai DINABIDE zentzoko egitasmoen bidez. Parte-hartzen horrek, bai klusterren, bai zentro teknologien funtzionamenduan zenbait gabezi edo ahuldade zuzenean detektatzeko aukera eman dio

---

<sup>106</sup> Informazio gehiago web orri honetan: <https://ersisi.navarra.es/es/el-proyecto>

garapen agentziari, Nafarroako Gobernuko sailetatik edo SODENAtik akaso antzemateko zailagoak izango zirenak eta *top-down* norabideko berrikuntza- eta lehiakortasun-politika batzuk hobetzeko baliagarriak izan daitezkeenak. Kapitulu honetako 9.2. atalean aipatu izan dira klusterren kasuan lankidetzak egitasmoak eraikitze eta dinamizatzeko dauden zailtasunak, elkarte horien gaztetasunari, teknikari kudeatzaileen autonomia maila ahulari eta enpresa handien aldera makurtzen den botere asimetriari egotzi liezazkiekenak. Zentro teknologikoen kasuan, bestalde, know-how eta patenteen transferentzia teknologikorako jarrera pattala eta berrikuntza zientifikoaren heldutasun lehen faseetan esfortzuak zentratzeagatik enpresentzako aplikagarritasunean gabezi handiak antzeman dira. Kasu horietan guztietan sare-akatsaz ariko ginateke, enpresak kluster edo berrikuntza sistemako sareetara modu eraginkorrean konektatzen ez direlako, edota enpresengan beharrezkoak zaizkien ezagutza berriak lortzeko ikaskuntza-prozesua egokiak ez direlako ahalbidetzen du (Laranja et al., 2008; Smith, 2000). Nauwelaers eta Wintjes-en (2003) hipotesiaren arabera, berrikuntza politikek instituzio-akatsetan kontzentratzeko eta sare- eta *lock-in* akatsak gutxieteko joerak badituzte, Sakanako garapen sistemaren gobernantza eredua eskala anitzeko gobernantzarekin konektatzeak aukera emango luke joera horiek zuzentzeko eta sistemako akats mota ezberdinei arreta orekatua eskaintzeko.

### 9.3.3. Garapen sistemaren erreproduktzioa: legitimazio eta ebaluazio prozesuak

Azken atal eta kapitulu honekin amaitzeko Sakanako Garapen Sistema Irekiaren erreproduktzioaz hainbat analisi eta ideia plazaratuko dira, jada jorrotutako barnerako eta kanporako gobernantza egokiaren antolaketa-planoa gainditzen dutenak. Esana dugu nola sistemen erreproduktziorako legitimazio prozesuak funtsezkoak bilakatzen diren, baita ere garapen estrategikoaren eraginkortasunerako zein egitasmo zehatzen arrakastarako. Are gehiago, tokiko administrazio publikoak, zentzu zabalean ulertuta, inposiziorako zein arauketarako botererik edota eragile sozioekonomikoen jokabidea gidatzeko pizgarri materialik ez dutenean eta ondorioz, gobernantzarako eredu hierarkikoek ez dutenean baliotasunik aztertzen ari garen testuinguruetan. Eragile sozio-ekonomikoek garapen estrategia bera eta bideratzeko modua arrazoizkoak eta egokiak direla aitortzea, bai eragilearentzat, bai zentzu zabalago batean lurraldearentzat ere, eta eraldaketarako egitasmo soziopolitiko horrekiko adostasuna eta oniritzia, agerikoa edo lausoa, adieraztea legitimatze prozesuaren funtsezko muina da. Horren bitartez soilik lor daiteke eragile sozioekonomiko horien inplikazioa egitasmo zehatzetan eta garapen sistemako motor operatiboak diren entitateen autoritatea eta lidergoa, partekatuak badira ere. Halere, legitimatzea ez da mugatzen garapen esperientzian aktore zuzenak diren eragileen atxikimendura, zentzu zabalean gizartean ere jokatzeko da partida hori. Izan ere, garapen estrategia bat, proiektu sozial eta politikotzat hartuta, gizarteak egitasmo logiko, desiragarri, bidezko edota ezinbesteko bezala ulertzen eta kalifikatzen duenean, egin



beharrekoa eta zuzena bezala naturalizatzen duenean, egitasmo horrek hegemoniaren estatusa eskuratzen du eta eragileen jokaera baldintzatu edo gidatu dezake (Gramsci, 1971). Sakanaren kasuan funtsezkoa izan zen lehen urratsetan gizartearen esparruan egindako mugimenduak, bai Abian elkarteak, bai Sakantzen Sarea elkarteak, bai Behatoki Sozioekonomikoa, bai plan estrategikoaren definizio eta dibulgazio prozesuaren bidez, iritzi publikoan jorratu beharreko ibilbideari eta eman beharreko urratsen inguruko atxikimenduzko eta babeseko sentimendu bat sortzeko; eta gerora historian zehar pilatutako tentsio eta gatazka sektore oztopatzaile guztiak gainditzea lortzeko, garapen ekonomikoaren akziorako espazio berrian bederen, eta arlo instituzionalean lor zitekeen adostasun eta atxikimendu maila gorenena, erabatekoa alegia, eskuratzeko.

Legitimatze prozesua Sakanako garapen esperientziaren genesian eta sistemaren artikulazioan nola egosi den ikusi dugu kapitulu honetako lehen atalean, negentropia txertatzeko prozesua adierazi denean. Ez dugu errepikatuko, baina bai azpimarratuko dugu gure analisiaren emaitza bat: literaturan gizarte-kapitalari eman ohi zaion zentralitatea eta garrantzia erlatibizatu egin daiteke, gutxienez testuinguru batzuetan, eta bere ondoan beste faktore batzuk ere gaineratu, adostasunak, legitimatze prozesuak eta gobernantza eredu egoki edo eraginkorrek lortzean eragiten dutenak, eta lorpen horien argamasa edo kohesio elementuak bilakatzen direnak. Faktore gehigarri horiek honakoak dira: lurralde automugarritu batekiko gizarte-identitate sendoa (Lipietz, 2003); logika eta narratiba psikosozialen eraldaketa; botere sinbolikoa hartzea ere iritsi daitekeen garapen egitasmo soziopolitiko batekiko atxikimendua (Boisier, 1999). Sakana bailara kudeaketa, arauaketa eta gobernantza ekonomikorako unitate 'natural' gisa kontsideratzeak, horren inguruan imajinario kolektibo eta espaziala eraikitzeak (Jessop, 1997) eta kultura eta pertenezia sentimendu komuneko identitate sendoak bi onura dakarte; alde batetik, lurralde horretan bideratzen diren akzioak legitimatzea, eta beste aldetik, eragile sozioekonomikoen erabakietan lurralde-dimentsioa barneratzea, tartean lurraldearekiko erantzukizuna ere. Logika eta narratiba psikosozialen eraldaketak marko mental berriak finkatzen lagundu du, tentsio-ardatz politiko, instituzional, sindikal eta laboralak gainditzeko eta ezberdinen arteko adostasuna, elkarlana, jarrera proaktiboa eta eraikitzailea, ardurak norberaren gain modu kolektiboan hartzea, eta epe ertain eta luzeko soluzio konplexuen inguruan ardazturiko logiken araberako jokamoldeak nagusitzeko. Azkenik, Sakana 2020 Plan Estrategikoa bezalako garapen egitasmo soziopolitiko batekiko atxikimenduak, definizio prozesu partekatu eta inklusibo baten emaitza izan dena eta gizartean ahalmen sinbolikoa eskuratu duena, sistemaren funtzionamendua bideratzen duten barne eta kanpo gobernantza ereduak xedea, norabidea eta ortzi-muga markatzen die, bai sistema osoaren ikuspuntutik, bai sistemako eragile partikularren ikuspuntutik.

Lehen urteetan metatutako zilegitasuna garapen sistemaren formulazioa, eraikuntza eta artikulazioarekin lotzen da. Sistema beraren erreproduktzioarako eta denboran mantentzeko, ordea, logika eta jardura berriak bideratu behar izan dira. Behin funtsezko adostasunak eskuratuta, ekintzarako proiektua eta gobernantza eredia definituta eta egitasmoak aurrera eramateko erakundeak sortuta eta baliabide nahikoa

lortuta legitimitatearen grabitate zentroa lekuz aldatzen da. 2016 urtetik aurrera garapen esperientziaren legitimatzeak egindako lanaren, emandako urratsen eta lortutako emaitzen inguruan pibotatzen du. Lidergo partekatuan pisu handiagoa irabazten dute erakunde operatiboek, garapen agentziak eta DINABIDE zentroak nagusiki, eta erakunde publikoek, Sakanako Mankomunitatea eta udalek alegia. Desplazamendua gertatu da hastapeneko urratsetan eragile sozialek, Abian eta Sakantzen Sarea elkarteek batez ere, izandako protagonismotik, behin garapen estrategiarako arkitektura eraikita operatiboki nuklearrak den Sakanako Garapen Agentziaren protagonismora, eta berarekin lotuta, arlo instituzionalarenera ere. Eragile sozioekonomikoen papera, Sakanako Enpresarien Elkartearena batez ere, baina baita merkataritza eta turismo eremuko enpresa elkarteena ere, zorrotzagoa bilatzen da. Ez da mugatzen dokumentu batzuetan jasotakoari oniritzia adieraztera; une batetik aurrera egitasmo edota ekintza zehatzetan eragile kolektibo horien eta beraien partaide partikularren inplikazioa eskatzen da, eta bueltan egindako ibilbidea eta ekintzak ebaluatzen dira.

Definizio eta artikulazio fasean interakziorako ‘meta’ mailako kitzikatzeko gaitasunaren, gaitasun estrategikoaren eta konbinatze gaitasunaren funtzioa bazen jardunerako egitasmo egonkor bat modu adostuan diseinatzea, behin fase hori gailenduta, gaitasun horien funtzioak egitasmoaren gauzapenean modo efektibo eta eraginkorrean jardutea eta bolondreski erabakiak hartzen dituzten eragile operatiboek inplikazioa bideratzea dira (Sotarauta, 2005). Erakunde publikoen eremuan ziklo elektoral bakoitzaren hasieran Sakanako Garapen Agentziak zinegotzi eta alkate berriekin bilerak egin ohi ditu bailako garapen esperientziaren eta mankomunitateko eta garapen agentziako zerbitzuen berri emateko. Udalen legitimatze maila sendotu egin bada ere, ezberdintasunak antzematen dira egitasmo ezberdinetan parte hartu dutenen eta ez dutenen artean. Bigarren multzoko udalei dagokienez, neurri batean, herri bezala ikuspegi estrategikoa ez izatearen eta zer egin ez jakitearen ondorioztat jotzen denez, agentziatik bultzatu egin du udalerrietan hausnarketa estrategikoak egitea. Bestalde, Sakanako Enpresarien Elkarteko eta hainbat enpresetako zuzendaritzetan harridura sortu omen du haraneko garapen esperientziak kanpoan irabazi duen erreferentzialtasun mailak. Berez, mankomunitateak eta garapen agentziak sustaturiko garapen-jarduerak ezagutza maila baxua dute tokiko gizartean, komunikazio funtzioaren eta kapital mediatikoaren ahuldade bezala identifikatu izan dena (Sakanako Mankomunitatea, 2021). Horri atxikita, ezkortasuna, mesfidantza edota autoestimua baxua bezalako sentimenduak nagusi izan diren atmosfera psikosozialean, tokiko garapenaren esparru jaioberriarekiko harrotasun eta autokonfiantza kolektiboa hedatzea ez da erraza; eta batzuetan kanpotik egiten diren balorazio eta ebaluazioek onarpen eta sarrera hobeagoa dute.

Legitimatze prozesuko mamian eta gaitasun dinamikoetan bilakaera nabarmena izanda ere, eragile instituzional eta operatiboek aldera makurtzea ekarri duena alegia, horrek ez du kentzen gizartearen eta bestelako eragile ez horren operatiboek onespenean eta zilegitzearen garrantzia. Zentzu horretan Sakanako Behatoki Sozioekonomikoa, non bestelako eragileak ere biltzen diren eta bere hausnarketak gizarteratzen diren, urtean birritan elkartzea ibilbidearen jarraipena eta ebaluazioa egiteko funtsezko mekanismoa da

garapen egitasmoaren sozializaziorako eta gizartean duen hegemonia estatusa elikatzeko. Kapitulua honen lehen atalean aletu ditugu behatokiaren hainbat bertute. Sakanako garapen sistemaren etorkizuna ez dago bermatuta eta bere jarraikortasuna arriskuan jar dezaketen gertaerak eta mehatxuak ezin daitezke baztertu. Hori dela eta, garapen egitasmo horrek gizartean izan duen hauspoa eta euste-puntua oroimen kolektiboan gordetzea eta areagotzea etorkizuneko ustekabeko gorabeheren aurreko aseguru da. Horrekin batera egitasmoarekiko eta beroren gauzapenarekiko harrotasun sozialak eta bailarako indarrekiko autokonfiantzak legitimatzearen alderdi sinbolikoa, gizartean modu errazenean hedatzen dena, sendotzen laguntzen du.

Bai eragile operatiboen, bai gizartean, egindako lanarekiko autokonfiantza legitimatzailea sendotzeko eta barnera zein kanporako prestigioa indartzeko, komunikazio-funtzio egokiaz gain, ebaluazio modu egokia funtsezkoa da. Tokiko garapen estrategiek eta eragileek dituzten mugetaz kontziente, helburuekiko eta emaitza potentzialekiko lortutako emaitza ikusgarriak zein ukiezinak alderatzea ez da zeregin samurra. Batetik, garapen endogenoaren paradigman oinarritzen den ibilbidean zaila da emaitza ikusgarriak eskura izatea, lorpenak gutxikakoak direlako eta ez hain agerikoak, eta bideratutako esku-hartze jardunen eraginkortasunak eta emaitzek ziurgabetasun-maila handiagoa barneratzen dutelako (Koschatzky & Kroll, 2009).

Eta halere, Sakanako esperientziak baditu lorpen kuantifikagarri eta azpimarragarria, gaizki komunikatuak izan direnak, hala nola, Irurtzango poligono berreskuratura erakarrirako zazpi enpresak eta beraiei loturiko 240 lanpostuen sorrera. Bestalde, langabeziaren eta lanpostuen bilakaerak oso positiboa izan dira garapen esperientzia abian jarri eta gauzatzen hasi bitartean. 2013ko otsaileko 2.021 langabetuko maximotik koronabirusaren pandemiak eragindako krisiaren aurretiko 2019ko abenduko 887 langabetuko zifrara igaro zen, langabezia tasa % 21etik % 9ra jaitsiz. Industrian 2013ko soldatapekoen kopuruarekin alderatuta 2020 urte hasieran 843 gehiago zeuden, 3.424 soldatapeko orotara. Dena den, bilakaera positibo horiek ezin zaizkie Sakanako Garapen Agentziaren eta garapen esperientziaren lanari egotzi, testuinguru makroekonomikoaren, merkatu zehatzen bilakaeraren eta enpresen kudeaketaren eragina ukaezina baita. Garapen agentziek nekez baldintza ditzakete indar makroekonomikoak zein merkatu zehatzetako dinamikak, botere arautzailerik eta pizgarri finantzariorik apenas ez dutelako. Baina, muga horietaz jabe izanda ere, badute eragina enpresen gaitasunetan, kudeaketan eta jokaeran, merkatuan posizionamendu estrategiko hobe eskuratzen laguntzen dutenak.

Eragin induzitu horiek neurtzeko zailak dira, are gehiago diru-laguntzen input finantzarioak ez daudenean edo ez behintzat, garapen agentziak zuzenean eskainita. Sakanako garapen esperientziarako erakartzea lortu den diru kantitatea kuantifikatzea ez da erraza. Garapen agentziaren datuen arabera berrikuntza egitasmoetarako (e-HIERA, TROMBE, DINABIDE...) eta bestelako inbertsioetarako 2.347.982 € lortu dira 2017-2021 urte bitartean (Sakanako Garapen Agentzia, 2021b). Bestalde, Irurtzango poligonoan 7 milioi euro inbertitu ditu Nafarroako Gobernuak eta erakunde publiko

ezberdinetatik 800.000 € iritsi dira Arbizuko konpostaje plantarako<sup>107</sup>. Hala eta guztiz ere, Sakanako enpresengan eta garapen eragileengan plan estrategikoaren gauzpenak izan dituen eraginak ebaluatzerakoan, literaturan input eta output gehigarritasunak (Autio et al., 2008) ez dira baliagarriak pizgarri monetarioek baino bestelako jardunek pisu gehiago izan dutenean. Jokaeraren gehigarritasuna, eta bere baitan jaso daitekeen eta neurtzerako orduan bilakaera enpiriko urriagoa izan duen gaitasun kognitiboaren gehigarritasuna (Georghiou & Clarysse, 2006), hobetu egokitzen zaizkio erregioaz azpiko eskaletan garapen agentzietatik bideratzen diren jarduera-ildo eta ekintzen ebaluatzeari. Jokaera-gehiagarritasunak garapen entitateen esku-hartzeak enpresa eta bestelako eragileen portaeran eta erabakietan sorrarazten dituen aldaketak antzematea du xede.

Sakanako Garapen Agentziak jokaera-gehiagarritasunak ez ditu aztertu eta bere urteroko ebaluazio memorietan ez ditu jaso. Hala eta guztiz ere, Sakanako Garapen Agentziako arduradun eta industria-teknikariei jokaera-gehiagarritasunengatik galdetzen zaienean adibideak zerrendatzea ez zaie zaila. Agentziaren bultzada gabe, e-HIERA eta TROMBE egitasmoetako enpresek ez zuten inbertsio apustu batzuk egingo; ez ziren zenbait berrikuntza egitasmo eta produktu identifikatu, bideratu eta I+Gerako diru-laguntzak lortuko, esaterako, motor elektrikoa (Permag S.A. enpresa), plataforma jasotzailea (Ingenieria Iradi enpresa), denbora-metodoak (Azkenga enpresa); DINABIDE zentroa ez zen sortuko; mekanizatuko ikasketa duala ez zen ezarriko; interneteko fibra optikoa eskualdeko hainbat herrietara ez zen iritsiko, Uharte-Arakilera kasu; Etxarri Aranatzeko elikagaien eraldaketa gunea ez zen eraikiko; Lizarragako mikrosare elektrikoa ez zen egingo; fabrikazio gehigarriko masterra, Iruñeko Virgen Del Camino lanbide heziketako zentroan ez zen eskainiko... Horretaz gain ezin ahaztu garapen agentziaren jarduerak eta orokorrean garapen plangintzaren inguruan sortu diren ekimen ezberdinek, haranean baikortasun eta dinamismo giro bat sortu dutela, enpresengan modu induzitu batean eragina duena eta modu independentean, beraien kasa, garapen esperientziarekin lerratuta egon daitezkeen ekimenak, esfortzuak, arrisku hartzeak eta ildo berriak bideratzen eragin dutenak enpresen posizionamendu estrategikoa hobetzen saiatzeko. Alfred Marshall-en terminologia erabilita, ezagutza eta informazioa partekatzeke ezik, dinamismoaz puztutako atmosfera sortu da, kasu batzuetan motibazio transzendente edo prosozialarekin ere konbinatzen dena (Grant, 2008; Pérez López, 1993). Atmosfera horrek modu subliminalean eragin ohi du, praktika egokien inguruan imajinario autoerreferentzialak sortuz eta kapital psikosoziala positiboki elikatuz. Sakanako garapen esperientziaren *big bang* unea izan zen krisiaren larrialdia gaindituta beste osagai berriez formulatu behar baita kitzikatze gaitasun dinamikoa, energia enpresarial eta sozial latenteak urgaineratzen segi ahal izateko.

Badago joera bideratutako lanaren emaitzak gutxiesteko eta modu horretan, esperientzia osoaren legitimazioa indartu zezakeen tresnaz ez baliatzeko. Hori dela eta, komenigarria litzateke aldiro, elkarriketa eta inkesten bitartez efektu horiek antzematen

---

<sup>107</sup> Ikus: <https://navarracapital.es/la-planta-de-compostaje-de-arbizu-ha-supuesto-una-inversion-de-800-000-euros/>

saiatzea. Horretarako, eta sinpletasuna lehenestearren eta gauzapena erraztearren, adibidez, Falk-en (2007) planteamendua jarraitu daiteke eragin bektore ezberdinak antzematen saiatzeko, hau da, proiektuaren gehigarritasuna (proiektua abiaraztea edo ez), azelerazioaren gehigarritasuna (abiatze-kronogramaren gaineko ondorioak), eskala eta irismenaren gehigarritasuna (proiektuaren eskala edo irismena hedatzea) eta erronkaren gehigarritasunari buruzko (anbizio handiagoko ikerketa) galderen inguruan antolatuta daiteke ebaluazio mota hori. Gehiago sakondu nahi bada, ordea, interesgarria litzateke tokiko garapen-agentziaren esku-hartzearen ondorioz enpresen ezagutza-oinarrian eta sortutako gaitasun kognitiboan gertatzen diren aldaketengatik ere itauntzea (Georghiou et al., 2002). Ariketa horrek urteroko deskargu memoriak elikatzen lagunduko luke eta legitimatze narratibak elaboratzeko edukiak eskaini, baita imitagarriak izan daitezkeen praktika egoki eta motibatzaileak biltzea ere ikasketa efektu biderkatzaileak probokatzeko (Clarysse et al., 2009). Ez hori bakarrik. Ebaluazio mota horrek eskatzen du garapen esperientzian objektu eta subjektu garrantzitsuenak diren enpresak zentroan jartzea. Horrela, interbentzio publikoaren ohiko akats baten gertaera zailtzen da, hau da, marketin politikoan ondo saltzen diren interfaze eremuko ekimen errazagoetan zentratzea, esate baterako hezkuntza, ikerketa edo asoziazionismo formalean, eta bitarteko tresna horiek interbentzioaren helburu nagusi bilakatzea, enpresen jokabidearekin deskonektatzen diren bitartean.

Interbentzio emankorrean eta horren ebaluazio egokian zentratutako legitimatze prozesu berriak, besteak beste, ezinbestekoak izango dira Sakanako garapen Sistema Irekiaren erreprodukzioarentzat antzeman daitezkeen arriskuei aurre egin ahal izateko. Garapen agentziaren egitura eta lana Nafarroako Gobernutik datorren finantzaketaren oso menpekota da, eta dagoeneko “eskualdeak suspertzeko planak prestatzeko eta gauzatzeko diru-laguntzen deialdian” zenbait murrizketa gertatu dira, turismora bideratutako ekintzak ez finantzatzea erabaki baitu gobernuak, Europar Batasunak aholkaturiko multifuntsa mekanismoak erabiltzeari uko eginez, eta aurrerantzean energia eta merkataritzako ekintzak ere ez. Begirada luzeago batean ez da baztertzekoa gobernu aldaketa batek edo bestelako arrazoi batek foru erakundeetatik jaso den babes desagerraraztea apeta politiko hutsengatik. Arrisku hipotetiko horren aurrean, LEADER programen kudeaketan antolatzen diren Tokiko Ekintza Talde propio bat Sakanako bailaran konfiguratzearen aukeraz gain, legitimatze prozesuak ondo koipeztatuak izatea eskatuko luke, garapen agentziaren funtzionalitatearen inguruan batez ere.

Garapen sistemaren erreprodukzioaren kalterako beste arrisku batzuk izan daitezke bailako barne faktoreengatik kohesioa ahuldu dezaketen gatazkak eta tentsioak azaltzea; faktore sozio-instituzionalen, Sergio Boisier-en azpisistema subliminaleko kapitalen edo Sotarauta-ren gaitasun dinamikoen narriadura; sistemak maneiatu ezin daitezkeen maila batetaraino konplexutasunean irabaztea; garapen agentziako teknikari multzoaren egonkortasun ezak eragin dezakeen metaturiko ezagutza eta esperientziaren galera; eta bai agentziaren, bai sistemaren funtzionamenduan inertzia, gehiegizko burokrazia, zurruntasuna edota konformismoa instalatzea eraginkortasunari kalte egingo

liokeena eta ekimen proaktibotik pasibora pasaraziko lukeena. Azken hori Bob Jessop-ek (2008) identifikaturiko administrazio eta heterarkiako akatsei gehitu dakieke.

## 10. KAPITULUA. ONDORIOAK

Ikerketa honetan zehar 1970eko hamarkadaren amaieran sortzen eta hedatzen hasi ziren tokiko eskalatik bultzatutako eta gidatutako garapen ekonomikorako estrategien fenomenoari erreparatu zaio. Lanari amaiera emateko orain artekoaren laburpena eta ideia nagusien eta ekarpenen bilduma egingo dugu. Zeregin horretan lehen orrialdetan ezarritako hiru helburu nagusiak, azpi-helburuak eta hipotesiak gidari izango ditugu. Hau da, jarritako helburuen arabera, lortutako ondorio nagusiak laburbildu eta nabarmendu dira. Horren ostean, aztergai enpiriko nagusia izan den Sakanako garapen esperientziarentzat orokorrean, eta, bereziki prozesu hori dinamizatzen egon eta ari den Sakanako Garapen Agentziarentzat, baliagarriak izan ahal zaizkion hainbat iradokizun praktikoa luzatuko da, eta Nafarroa Garaiko erakunde publikoentzat beste horrenbeste, tokiko garapen ekonomikorako estrategiak sorrarazteko eta bultzatzeko funtzioan laguntzeko iradokizunei eta aholkuei dagokienez. Kapituluia ixteko, etorkizuneko ikerketa lerro berriak proposatuko dira.

### **10.1. Lehen helburua: “Tokiko Garapen Sistema Irekia” izeneko marko kontzeptual analitiko eta operatiboaren formulazioa**

Doktore-tesi honen sarreran lehen helburu bezala, tokiko eskalan garapen ekonomikoko prozesu endogenoak eraikitzeke eta aztertzeke baliagarria izango den eredu kontzeptual analitiko eta operatiboa eraikitzea zehaztu da. “Tokiko Garapen Sistema Irekia” bezala izendatu den helburu hori bideratzen lagungarri izan dira aurrerago gogoratuko diren lau hipotesi. Baina hipotesi horien kontrastearekin hasi baino lehen, komeni da tokiko garapen esperientzien fenomenoak testuinguru zabalago batean kokatzea, fenomenoak bera ulergarriagoa egiteke eta eredu kontzeptual analitiko eta operatiboan txertagarriak diren hainbat elementu eta ideia azalarazteko.

- **Zer dela eta tokiko eta erregio eskalak eragile eraginkorrak bilakatu dira globalizazioan?**

Bigarren kapituluaren estatuaz azpiko eskalen garrantzi hartzea aztertzen da pentsamendu erregulazionistaren ikuspuntutik, alegia, zer dela eta tokiko eskalak eta erregio eskalak kapitalismoaren dinamika ekonomikoaren baitan aktore eraginkorrak bilakatu diren lehiakortasun abantaila dinamikoak eraikitzerako orduan. Galdera horrek globalizazioaren paradoxa bat erakusten du: mugak, distantzia eta denbora desagertu

omen diren mundu lau eta globalizatu honetan (Giddens, 1990) ikerketa enpirikoek erausten dute nola estatu-azpiko lurralde zehatzek, gertutasunak, faktore ez-ekonomikoek edota komunitate-harremenek, besteak beste, pisu esanguratsua irabazten duten sustapen ekonomikorako politikak bideratzerako orduan.

Abiapuntutzat maneiatzen den hipotesia honakoa da: sistema kapitalistaren metaketa-ereduaren, berezko kontraesanen eta erregulazio-ereduaren arteko uztarketa espaziala estatu(-nazio)en baitan eman zen modu koherente batean, baina 1980ko hamarkadan espazio-denborazko moldaketa orekatu hori zartatu egin zen eredu fordistaren krisiarekin batera. Aurretiaz, dinamika ekonomikoa eta erregulazio moduaren arteko koherentzia estatu keynesiarraren bidez bermatzen zen. Produkzio eta salerosketa espazio nagusiak estatuaren lurraldean zedarrizten ziren eta dinamika ekonomikoa hura arautzen zuen eragile nagusia estatuko administrazio publikoa zen, autonomia marjina handiarekin eta kanpoko interferentziari hainbat mekanismoen bitartez eusten zitzaion, hala nola, muga-sariak, finantza-kontrolak, kanpo inbertsioaren kontrola... (Jessop, 2008).

Fordismoko eredu espazial hartan estatuz azpiko eskalek ez zituzten garapenaren sustapenarekin erlazionaturiko politika propiorik apenas bideratzen eta estatu zentrala arduratzen zen desberdintasun erregionalak murrizteko goitik beherako (*top-down*) estrategia keynestarra gauzatzen (Brenner, 2004). Bestaldetik, espazio estatalen baitan zentro-periferia eskema hierarkikoa birsortzen zen.

1970eko hamarkadan, ordea, egoera orekatu hura zartatzen hasi zen, krisi ekonomikoko testuinguru batean, jazotako ekonomiaren mundializazio prozesuak indartzen eta ikuspegi keynesiarra paradigma neoliberalarengatik ordezkatzeko hasi ahala. Izaera liberaleko kapitalismo transnazional horrek kontraesanak sorrarazten ditu gero eta globalagoak edo kontinentalagoak diren merkataritza-, produkzio- eta finantza-sistemen eta estatu mailakoa den erregulazio-espazioaren artean. Kontraesan gatazkatsu horren ondorioa da estatuen esku-hartze ekonomikorako zein kontrol eta zuzendaritza ekonomikorako boterea murriztu egiten dela, eta estatua bere arauketa eta ekintza eskuduntzetan kanporantz hustu egiten dela eskala global eta erregional/lokalen mesedetan, eskala estatalak zuen eskusibotasuna galtzera iritsi arte (Jessop, 1994 eta 1999; Brenner, 1999b eta 2003; Sassen, 2003). Eskala anitzeko espazioaren eredu posfordista horretan, gure arreta zentratu duen planoari dagokionez, hainbat fenomeno berri ernatzen da: alde batetik, erregio eta tokiko eskalak nabarmentzea; eta beste aldetik, espazioarekiko ulermenaren eraldaketa.

Estatu zentralek eraginkortasun eta legitimitate beherakorra pairatu izan dute, batez ere, krisi ekonomikoen garaietan eta modu paraleloan erregio eta tokiko eremuen funtzioak handitu egin dira (Moulaert et al., 1988) politika esku-hartzaileagoak erakutsiz lan-merkatu, hezkuntza eta irakaskuntza, berrikuntza, inbertsioen euskarri eta erakarpen edota industria-politika bezalako esparruetan (Brenner, 1998, Brenner, 1999b, Brenner, 2000; Gough & Eisenschitz, 1996). Joera hori hauspotua izan da estatuek bideratutako erregionalizazio erreforma deszentralizatzaileen bidez edota erregio-eskalatik



gorpuztutako erregionalismo bultzaden bidez. Aktore ekonomikoek ere berretsi egin dute eraldaketa hori, enpresek gero eta atentzio handiago eskaintzen baitiete eskala horietako ezaugarriei, batez ere, baliabide espezializatuak eta abantaila kooperatiboak, abantaila ukiezinak sortzeko ingurune aktibo gisa ulertzea iritsi arte. Justifikazio akademikoen arloan, hainbat ikerketek erakutsi dute nola I+G+b politikak, formazioa eta hezkuntza programak, azpiegitura publikoak, nazioarteko marketin estrategiak eta zenbait zerga-politika eraginkorrak diren sare instituzional erregional eta lokalek diseinatzen badituzte (Streeck, 1996; Becattini & Rullani, 1996; Cooke & Morgan, 1998; Hollingsworth, 1998). Laburbilduz, herrialde industrializatuetan erregioa eta tokiko eskala interes politiko eta ekonomiko handiko kategoria analitiko eta operatibo bilakatu da.

Modu paraleloan mundu akademikoan espazioa interpretatzeko moduan ere eraldaketa ematen da. Denbora luzean pentsamendu neoklasikoak, keynestarrak eta hastapeneko marxistak orokorrean espazioa jarduera ekonomikoen euskarri edo ekoizpen-faktoreak kokatzen diren leku bezala ulertu izan ohi dute eta ikuspegi homogeen, lineal eta funtzional batetik eraiki dituzte beraien teoriak. Eskola neoklasikoak, nazioarteko merkataritzaren Heckscher-Ohlin teoriak erregiora ekarrita, denboran zehar, ekoizpen faktoreen mugikortasunari esker, espazio-berdintasunerako konbergentzia prozesuak gertatuko zirela defendatzen zuen. Eskola keynesiarrak, ordea, François Perroux-en (1955), Gunnar Myrdal-en (1957) eta Albert Otto Hirschman-en (1961) ekarpenen gainean eraiki den hazkunde desorekatuaren teorian sostengatuta, ez du uste merkatuko indarren jarduera askeaz erregioen arteko konbergentzia emango denik; izan ere, espazioek dituzten faktore hornikuntza eta produktibitate ezberdintasunek kausazio zirkularra eta diferentzia metagarriak eragiten dituzte. Ikuspuntu keynesiar horrek justifikatu egingo ditu estatuaren esku-hartzea eta *top-down* ikuspegiko politika zentralizatuak.

Espazioaren ikuskera homogeen eta linealari zirrikituak ireki zizkion lehena François Perroux (1950) izan zen, espazio geonomiko eta espazio ekonomikoaren arteko bereizketaren bitartez, agerian utzi zuenean espazioa heterogeneoa dela, distantzia soilak ez duela balio jarduera ekonomikoen kokapena eta antolaketa irudikatzeke eta espazioaren ulermenerako elementu ekonomikoen arteko harremanak barneratu behar zirela. Bestaldetik, pentsamendu marxista garaikideak lanaren banaketa soziala dimentsio espazial batetik aztertzerakoan egiten dituen ekarpen azpimarragarriak bi dira: alderdi soziala espaziori hertsiki lotzea eta gizarte erreprodukzioaren esferako harremanen efektu eta determinatzaile bezala ulertzea espazioa. Horrek espazio eta lurralde kontzeptuak bereiztea ekarri zuen: lehena, leku fisiko gisa definituta eta bigarrena, harreman sozialak barneratzen duen lekua bezala. Hala eta guztiz ere, ikuspegi marxistari bi kritika egin zaizkio: klase borrokarekiko gehiegizko determinismoa eta lurraldearen kontzeptualizazio pasiboa eta bizigabe izatea.

Ekonomia Instituzional Berriak edo Neoinstituzionalismoak (Williamson, 1985; North, 1990) urrats bat gehiago ematen du espazioa eraikuntza sozial gisa ulertzeko norabidean. Eraldaketa ekonomikorako faktore erabakitzaile gisa transakzio kostuak eta

joko-arauak zehazten dituzten instituzioak kontsideratzen dituenek, tokiko eta erregio lurraldeek garapenerako esparru garrantzitsuetan (berrikuntza gaitasunean, enpresen lehiakortasunean, aktoreen arteko sinergiak artikulatzeko aukeretan...) eragiteko ahalmena dutela baieztatzen du (Amin & Thrift, 1994a). Ahalmen hori dentsitate instituzionalari lotzen zaio, oinarritzko lau alderdi barneratzen dituena: instituzioen arteko harreman eta sinergia, entitate ugarien bidezko ordezkari kolektiboa, objektu industrial komuna eta partekaturiko arau eta balore batzuk (Amin & Thrift, 1995). Gero eta dentsitate handiagoaz lurraldeko aktoreen interesen arteko konbergentzia eta garapenerako adostasunak eraikitzea arrakastatsuagoak izan daitezke.

Azkenik, garapen endogenoaren paradigmatik lurraldea eraldaketarako aktore edo eragile gisa kontsideratzen du (Albuquerque, 1997; Vázquez Barquero, 1999a) eta garapen endogenorako potentziala aitortzen diote, ustiatutako gabeko ekonomia, giza, instituzio, kultura eta eskala ekonomiko baliabideak dituen heinean. Laburbilduz, lurraldea ez da baliabideak lortzen diren, jarduera produktiboa kokatzen den, prozesu sozialak gertatzen diren espazioa soilik, faktore ezberdintzailea ere bada eta garapen ekonomikoa eta aldaketa soziala indartu edo ahulduko duen eragilea ere bada. Ikuskerari bat dator estatuz azpiko lurraldeek azken lau hamarkadetan erakutsi duten dinamismoarekin.

- **Tokiko eta erregio eskalek tratamendu berdina izan dezakete? (H1 hipotesia)**

Tokiko eskalan garapen ekonomikoko prozesu endogenoak bideratzeko marko kontzeptual analitiko eta operatiboa modu zorrotzean mugarrizatzeko ezinbestekoa izan da estatuaren baitako erregio eta tokiko eskalak definitzea eta eskala kontzeptua, beraz, hausnartzea. Bi ataza horiek bide eman digute lehen hipotesia kontrastatzeko, alegia, tokiko eskala eta erregio eskala ezberdinak dira garapen prozesuak sustatzeko aukerei eta mugei dagokienez.

Eskala fenomeno ekonomikoak eta sozialak biltzen dituzten eremu edo unitate espazialak mugatzeko tresna da (Herod & Wright Melisa, 2002). Eskalaren inguruko literatura akademikoak, ulerkera eta erabilpen okerra saihesteko probetxugarriak diren hainbat ezaugarri zerrendatu ditu (Peck, 2002): i) eskalak sozialki eraikitzen dira eta denboran zehar aldagarriak dira, hots, ez daude exogenoki predeterminatuak; ii) eskalen arteko harremanak botere harremanen isla izan ohi dira; eta komenigarria da botere hierarkiak eta desorekak kontuan hartzea sareen horizontaltasun eta bertikaltasunaren zentzua ez galtzeko; iii) eskalak ez dira ulertu behar espazioaren zein eremu sozialeko maila edo kapa moduan, eskaileraren edo errusiar panpinen metaforek irudikatzen duten moduan, eskalen arteko harremanak horizontalak, zuzenak eta bitartekari hierarkikorik gabekoak ere izan ohi direla eta, horregatik, metafora egokiagoa da sarearena; eta iv) eskalak gorputz edo eraikuntza sozialak dira, eta berezko espazioa (*space-in-itself*)

izatetik berekiko espazioa (*space-for-itself*) izatera iristen den heinean, eskala bat bere buruaz jakitun den lurralde bihurtzen den heinean, erreproduzio egonkorreko eta erregulaziorako forma espazialean instituzionalizatu daitezke (Lipietz, 2003). Eskala bat bere buruaz jabe bihurtzeko, egitasmo soziopolitiko definitzaile, mugatzaile eta mobilizagarri baten beharra izan ohi du, hau da, *regional armature* bat Lipietz-en hitzetan.

Lurralde garapenari buruzko literaturan, sarritan, tokiko (*local*) eta erregio eskalak modu bereizi gabean erabiltzen eta nahasten dira okerki. Ez da tamaina kontua soilik. Bi eskala horiek izaera eta ezaugarri ezberdinak izan ohi dituzte, berekiko espazioa (*space-for-itself*) izatera iristeko eraiki beharreko armadura soziopolitiko eta analitikoak ezberdinak direlako, eta arauketa sozioekonomikorako eta garapen dinamikak sustatzeko berezitasun eta aukera ezberdinak dituztelako, besteak beste.

Erregio eta tokiko eskalak definitzerakoan polisemia eta balio aniztasunaren arazoei egin behar zaie. Erregio kontzeptuaren definizioan ikusten da argi. Geografia erregionalean, esate baterako, estatuaren eskalaren azpiko espazioari dagokion erregioaren terminoaren inguruan esanahi, eduki eta zedarritze irizpide ezberdinak maneiatu dira. Ekonomia erregionalean ere ez du definizio adostu bat eskuratu. Estatuaren eta (udal)herriaren arteko lurralde mailatzat hartzen bada ere, irizpide ezberdinen arabera zehaztu izan ohi dira bere muga aldakorrak: bai irizpide geografikoak, bai aldagai kulturalak, bai banaketa administratiboak, bai eta aldagai ekonomikoak ere. Ikuspegi funtzional batetik interakzio ekonomikoen intentsitatearen arabera eta berrikuntza prozesuetako barneranzko koherentziaren arabera zedarritu daitezke erregioak. Beste autore batzuek, ordea, irizpide mugatzaile nagusizat dimentsio administratiboa edo gobernantzarena erabili ohi dute (Cooke, 2005; Doloreux, 2002; Asheim et al., 2006). Marko analitiko eta operatiboa eraikitzeko bat egingo dugu ikuspuntu horrekin eta erregio zein tokiko eskalei aplikatuko zaie.

Zentzu horretan, baliagarria zaigu Cooke et al.-ek (2007:14. or.) adierazitako erregioaren definizioa: “erregioa maila ertaineko unitate politiko bezala definitu daiteke, gobernu maila nazional edo federal eta maila lokalaren artean koka daitekeena, nolabaiteko homogeneotasun kultural edo historikoa izan dezakeena, baina garapen ekonomikoa eta, partikularki, berrikuntza sustatzeko eta esku-hartzeko, gutxienez, botere arautzaile batzuk dituen”. Definizio horren translazioa tokiko eskalara arazotsua da, udalerrri edo eskualdeetan sustapen ekonomikoa bideratzeko eskuduntza administratiboak izatea ez baita hain ohikoa eta hain zabaldua. Kasu horietan historian zehar sedimentatzen joan diren autopertzepzioak eta identitateak eragin handiagoa dute eta, legez edo *de facto*, eskuduntza legalaren jabe ez izan arren ere, garapen prozesuak bideratu ahal izateko berekiko espazioaren (*space-for-itself*) kontzientzia kolektiboa hartu behar du tokiko eskalako aktore eraginkorren multzo nahikoak eta erakunde administratiboen ekinean eragina izango duen egitasmo edo armadura soziopolitikoa ehundu behar da.

Konplexutasun horietaz jakitun izanda ere, aurrera egiteko ikuspuntu administratibo horri segitu zaio. Europar Batasunak erabiltzen duen lurralde-unitate

estatistikoen nomenklatura (NUTS - *Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques*) erabiliz, Hego Euskal Herrirako baliagarria izango zaigun erregioaren definizioa NUTS-2 mailako unitatea izango da, hau da, Autonomia-Erkidegoak. Tokiko eskalak, bestalde, Europar Batasunak darabiltzan tokiko unitate administratiboaren (LAU – *Local Administrative Units*) bi mailak barneratuko ditu: LAU-2 maila, Hego Euskal Herrian udalerriari dagokiona; eta LAU-1 maila, udalez gaindiko mailari dagokiona eta hainbat udalerrri batzen dituen, esate baterako, Frantzia kantoiak (*canton*) eta Erresuma Batuan *county* izenez ezaguturikoak. Erregio eskalaren aldean, tokiko eskala nabarmen zehaztugabeagoa eta lausoagoa da, azken horretan udalerriak, hiriak, auzoak eta administratiboki aldakorak diren eskualdeak koka ditzakegulako.

Euskal Autonomia-Erkidegoan (EAE) eta Nafar Foru-Erkidegoan (NFE) LAU-1 mailako espazioen zehaztapen ofizialik ezean, egon badaude udalez gaindiko egitura administratiboak eta eremu geografikoak denboran zehar definitu direnak, eskualde hitzarekin bildu daitezkeenak. Hala, historian izan dira udalerrri anitzeko demarkazio historikoak, hala nola, XI. eta XII. mendeaz geroztik datozen merindadeak Nafarroa Garaian edo eta XVI. mendeaz geroztik Arabako Kuadrillak (Lopez Atxurra, 1995). Gainera, XX. mendean zehar eskualdekatze prozesuak sarritan planteatu izan dira, baina Arabako Kuadrillen salbuespenarekin, ez dute homogeneous funtzionaleko zatikatze administratiborik pausatu probintzietan. Behetik gorako bidean, ordea, Toki-Jaurbidearen Oinarriak arautzen dituen 7/1985 Legeak baimentzen duen aukera baliatuz, udaletatik bultzatutako eskualdekatze instituzionalizatuak osatu dira mankomunitate, kontsortzio eta partzuergoen figura juridikoen bitartez. Horren atzean dagoen logika udalen eskudunpeko funtzioetan komunean exekutatzea da, eraginkortasunean eta hedapenean irabazteko eta kostuak partekatzeko. Arrakasta nabarmena da, Hego Euskal Herriko udalerrien % 80tik goitiko mankomunitateren baten partaide baita (Garapen, 2008). Mankomunitate horien alabak dira eskualdeko garapen agentzia erreferentzialak.

Erregio eskala eta tokiko eskalaren definizio eta mugatzea egin eta gero, lehen hipotesia kontrastatzeari ekingo diogu, hau da, frogatzeari nola tokiko eskala eta erregio eskala ezberdinak diren garapen prozesuak sustatzeko aukerei eta mugei dagokienez. Ikerketa honetan antzeman egin ditugu tokiko eskalak autonomi erkidegoarekiko erakusten dituen gabezi eta potentzialtasun ezberdintzaileak, efektiboa izan nahi bada, tokiko eskalara egokitutako marko analitiko eta operatiboa formulatzerakoan kontuan hartu beharrekoak. Lurrean garapen estrategiak eraikitzen ari diren tokiko eskalak hiru gabezi nagusi ditu: i) industria-politikako edota berrikuntza eremuko hainbat interbentzio sistemiko bultzatu ahal izateko, hala nola, erregio berrikuntza-sistemak, RIS-3 edota kluster programak, masa kritiko falta eta elementu klabeen gabezia nozitzen dituzte; ii) EAEn 2016. urtera arte eta NFEEn 2019. urtera arte udal eta eskualde mailako erakundeei (mankomunitateak, partzuergoak...) ez zaie legez aitortu sustapen ekonomikoa bultzatzeko eskuduntza eta formalki eginda badago ere, eskuduntza horren zabaltzea ez da gauzatu; eta iii) udal ez dituzte baliabide finantzario egonkorrik izan sustapen ekonomikorako, eta beste administrazio maila batzuetatik lortzen dituztenak diskrezionalak, bertikalak, epe motzekoak eta gaineko gobernu-mailen helburuek eta

lehenetasunek baldintzatuak izan ohi dira. Bestaldetik, indargune edo potentzialtasunei dagokienez, erregio edo estatu mailan erakunde publikoek ez dituzten edo lantzeko zailagoak diren lau gaitasun multzo eta ezaugarri eraginkor bat antzeman ditugu herri edo eskualde mailako lurraldeek badituztenak: i) analisi, identifikazio eta prospektiba gaitasunak; ii) tokiko indar eta baliabide endogenoak aktibatze eta erabiltzeko gaitasunak; iii) identitate sendoak, konfiantza, kolaborazioa, kapital soziala, sareak, *learning* eta berrikuntza prozesuak edota ekintzailetza dinamikak eraikitze gaitasunak; iv) motibazioa, estrategia edo garapen ildo zehatzetara lerrokatzeak, engaiamenduak, adostasunak edota gizarte-kohesioa bideratzeko eta sendotzeko tresna ez ekonomikoak artikulatzeko gaitasunak, ohiko pizgarri ekonomikoen osagarri izan daitezkeenak; eta v) tokiko administrazio publikoen eskuduntzen gabezia dela eta, pentsamendu ideologiko ezberdinetako alderdi politikoaren eta eragileen artekoan adostasunak jostea errazagoa da, objektiboki, bederen.

- **Zeintzuk dira estatuz azpiko eskalen gailentzea sostengatzen dituzten oinarri ekonomikoak?**

Tokiko garapen estrategiak eraiki ahal izateko, eta horri begira proposatu den marko analitiko eta operatiboa eraikitze, lagungarria da globalizazioaren testuinguruan estatuz azpiko eskalen eta lurraldeen gailentzea esplikatzen dituzten sakoneko oinarri ekonomikoak ezagutzea. Helburu horri begira, hirugarren kapituluan, batez ere, erregioari begira, baina tokiko eskalara ere moldatu daitezkeen faktore batzuk arakatu dira estatuz azpiko lurraldeak abantaila lehiakorrak eraikitze eta garapen ekonomikoko estrategiak bultzatzeko eskala aproposak direla justifikatzen dutenak. Faktore edo arrazoi horiek hiru taldetan multzokatu dira: i) enpresaren jokabideari loturiko argudioak; ii) lehia ereduaren eraldaketari loturiko argudioak; eta iii) gertutasun geografiko eta bestelako eragina barneratzen dituzten argudioak, bi norabidetan zabaltzen direnak, kanpokotasunen (*externalities*) papera eta berrikuntza prozesuaren ezaugarritze interaktibo, sistemiko eta testuingurukoa.

Azken bi multzoak emankorrako dira marko analitikorako elementuak eskaintzerakoan. Bigarren multzoko argudio ildoak globalizazioaren gerizpean enpresen arteko lehia eredu eta lurraldeen lehiakortasun faktoreak eraldatu egin direlaren ideia du abiapuntutzat. Eguneko ingurunean, ohiko faktore produktiboek (baliabide naturalak, lan-esku merkea, finantza-kapitala) ez dituzte abantaila iraunkorrak eskaintzen (Simmie, 2002), liberalizazio prozesuek zein garraio eta informazio teknologien aurrerapenek faktore horiek denon eskura jarri dituztelako. Ondorioz, lurraldeen lehiakortasuna adierazteko erabiltzen zen abantaila konparatiboen teoria zaharkitua geratu ei da, eta abantaila lehiakor edota sistemikoen teoriagatik ordezkaturia izan da. Paradigma berriaren arabera, lurraldeek beraien abantaila konparatiboa eraiki eta hobetu dezakete. Abantaila lehiakorrean eraikuntzan eta hobekuntzan eragiten duten faktoreak produkzio-faktore klasikoetatik haratago doaz, atentzio-fokua harreman komertzialetatik harreman ez

komertzialetara igaroz: ikasketa- eta berrikuntza-gaitasunak, ezagutza eta horren baitan bere osagai tazitua, langileriaren kalitatea eta trebetasunak (giza-kapitala), sare sozialen eta marko instituzionalaren hedadura, sakontasuna eta norabidea (kapital sozial/instituzionala), kultur-aktiboen hedadura eta kalitatea (kapital kulturala) eta talde sortzaile eta berritzaile baten presentzia (ezagutza eta kapital sortzailea), esate baterako. Faktore horiek lurraldean sustraitzen dituzten ezaugarriak dituzte: mugikortasun zailtasuna, espezifikotasuna, ingurune kultural, sozial eta instituzionalarekiko baldintzapenak, pertsonengan eta beraien arteko harremanengan kokatzea... Gainera, faktore horien izaera lausoak zaildu egiten du imitazioa eta abantailen singularutasuna irmotu egiten du.

Lehiaren eredu berri horiek gerturapen sistemikoak sustatu dituzte. Bereziki bi dira interesgarriak gure marko analitikoaren eraikitzeke: alde batetik, Alemaniako Garapen Institutuak garatu duen Lehiakortasun Sistemikoaren kontzeptua eta beste aldetik, Michael Porter-en 'Lehiakortasunaren diamantea' bezala ezaguna dena. Lehiakortasun Sistemikoaren proposamenari dagokionez, bereziki baliagarria izan zaigu eragileen arteko interakzio mailen artean 'meta' izenekoa, ezagunagoak diren eta Michale Porter-ek jada jasotzen dituen 'mikro', 'meso' eta 'makro' maileri gehitzen zaiena. Izan ere, ikuspegi horren arabera, lehiakortasun industrialak ez datza ingurune makroaren aldaketan ez eta banakako enpresen kudeaketan soilik; erakunde publikoak, enpresak, bitarteko erakundeak eta gizartearen antolaketa-ahalmenaren artean eraikitzen den interakzio konplexu eta dinamikoaren emaitza da (Esser et al., 1994). Ideia horri jarraiki, Michael Porter-en aldean, esplizituagoa egiten du gizarteak bere burua antolatzeke moduak, bere instituzio orokor eta espezifikoek, alegia, lurralde bateko lehiakortasuna baldintzatzen dutela. Dimentsio hori interakzio 'meta' mailaren bidez txertatzen da, garapen estrategiak bideratzeko beharrezkoak diren adostasun askotarikoak lortzeko gizartearen gaitasunean eragiten duten faktoreak barneratzen duen maila, alegia. Gure marko analitikoan lehiakortasun sistemikoaren lau erpineko eskema hori, estatuaren eskalarako planteatu zena, tokiko eskalaren berezitasunetara moldatu da, Paco Albuquerque-k (2012) estatuz azpiko eskaletara egokitzeke ariketan sakonduz eta Markku Sotarauta-k (2004a) modu xehatuagoan lantzen dituen gaitasun dinamikoekin lotu da.

Bestaldetik, interakziorako lau planoetako bakoitzean eskala bakoitzak duen eragite ahalmena kalibratu daiteke, eskalen arteko desberdintzean sakontzeke balio duena eta neurri batean eskala bakoitzeko sustapen ekonomikorako estrategien izaera hobeto ulertzeke. Horrela, 'makro' esparruan, erregioek, estatuaren deszentralizazio mailaren arabera, badute eragiteke tarterik, esate baterako, zerga politikan baldin eta arlo horretako eskuduntzak badituzte. Tokiko eskalatik, ordea, 'makro' mailan eragiteke ahalmena ezdeusa da. Aitzitik, 'meta' mailako interakzio esparrua esangura eta presentzia handiagoa du tokiko eskalan erregioan baino. Tokiko erakunde publikoek, garapen ekonomikoaren sustatzeko eskuduntza orokorra ofizialki onartua izanda ere, politika zehatzak eta arauketak bideratzeko eskuduntza espezifiko hutsalak dituzte eta gauza bera gertatzen da giza- eta finantza-baliabide, eta berariazko entitateei dagokienez. Erregio mailatik, ordea, interbentzio publikoak exekuzio gaitasun handiagoa du; eragile

ekonomikoen jokabidea baldintzatzeko arauketaz eta pizgarri finantzarioez balia daiteke eta ‘meta’ mailan jorratu daitezkeen adostasunak, lankidetzak edota aliantzak erraztaile rola izanda ere, tokiko eskalan erakutsi behar duen ezinbestekotasuna izatera ez da iristen. Erregio mailan administrazio publikoak sustapen ekonomikorako industria-planak edota zientzia-teknologia-berrikuntza planak definitu ditzake eta modu eraginkorrean aplikatzeko tresna eraginkorrak prestatu. Tokiko eskalan, ordea, udal edo mankomunitate batek bere kabuz garapen plan bat diseina dezake, baina indukzio edo aginduzko tresnarik ezean, geratzen zaion bide eraginkor bakarra interakziorako ‘meta’ mailan kudeatzen diren adostasun eta inplikazio bilbea lantzea da. Diferentzia horiek ‘mikro’ eta ‘meso’ mailan ere erreproduzitzen dira. Ondorioz, lehiakortasun sistemikoak, bere lau interakzio planoetan, konfigurazio ezberdina erakusten du lurralde-eskalaren arabera, eta zentzu horretan indartu egiten du erregio eta tokiko eskalan arteko bereizketa, formulatu dugun lehen hipotesiaren baieztapena, alegia.

Michael Porter-en (1990) ‘lehiakortasunaren diamanteak’ ingurune ‘mikro’ eta ‘mesoan’ eragiten duten lau faktore multzo biltzen ditu: ekoizpen-faktoreen baldintzak, enpresa-estrategia eta norgehiagokarako ingurunea, laguntzako eta erlazionaturiko industriak, eta eskariaren baldintzak. Analisisirako eta proposamenerako tresna horrek enpresaren eta enpresa sareen posizionamendu estrategikoa edo lehiakortasunaren egoera identifikatzen laguntzen du, interesgarria zaigun bi ikuspuntu barneratuta: alde batetik, berrikuntzaren nonahikotasun estutik ihes egitea ahalbidetzen du eta sustapen eta eraldaketa ekonomikoa enpresen estrategia eta eraginkortasunaren sofistikazioaren, enpresen arteko lankidetzak, saretze edota kluster-en osaketaren eta negozioetarako ingurunearen kalitatearen menpe ere ezartzen du; eta beste aldetik, tokiko garapen estrategietan definitzen diren ekintza edo interbentzioak eta horien gauzapen konkretua ebaluatzeko gida bezala erabili daiteke, bederatzigarren kapituluan 9.2.3.1. azpiatalean bereziki, enpresen lehiakortasuna hobetzeko Sakanako Garapen Agentziaz bultzatutako ekimenak aztertzerako orduan egin bezala. Bestalde, erregio eta tokiko eskalek berezitasunak erakusten dituzte lehiakortasunerako lau erpinetan eragiteko margenen eta moduen artean ere.

Estatuz azpiko eskalen gailentzea esplikatzen duten faktoreen hirugarren multzoak, abantaila lehiakorrak eraikitzeke prozesuetan baldintzatzat gutxienez gertutasun geografikoa eskatzen duten oinarri ekonomikoak jasotzen ditu. Horien baitan literatura ekonomikoko bi esparru lagungarriak dira tokiko garapen ekonomikorako strategiak bideratzeko eta marko kontzeptual analitikoa formulatzeko: alde batetik, enpresen arteko gertutasunaren orubean sorrarazten diren ‘kanpokotasun’-ei (*externalities*) buruzko ikerketak eta beste aldetik, berrikuntza teknologikoaren arloan egin diren lanketak.

Kanpokotasunei dagokienez, aitzindari izan zen Alfred Marshall-ek (1920), enpresa barneko eskala-ekonomiak ustiatu ezin daitezkeen egoera batean, enpresek eraginkortasuna hobetzen duten, produkzio-kostuak murrizten dituzten eta merkatu lehiakorretan arrakasta ahalbidetzen dituzten hiru motako kanpokotasunak identifikatu zituen: lan-merkatu espezializatu eta partekatua, bitarteko ondasun eta zerbitzu batzuen

kostuak komunean partekatzeko aukera eta antolaketa eta teknikari buruzko informazioaren fluxua erraztea. Ia ehun urte beranduago elementu horiek adoptatuak eta berraztertuak izan dira ikerketa lerro ezberdinetan, hala nola, industria-distritu, ekonomia geografiko berri, hazkunde endogenoaren teoria edota lehiakortasun estrategikoari buruzko literaturan.

Literaturan kanpokotasunak sailkatzeko proposamen ezberdinak luzatu dira. Gure hautuko sailkapenak, izaeraren arabera, aglomerazio ekonomiak eta ezagutza ekonomiak edo “*knowledge spillovers*” bereizten ditu. Aglomerazio ekonomiak jarduera ekonomikoaren kontzentrazio geografikoa adierazteko erabiltzen dira eta bi fenomeno kontrajarri biltzen ditu: alde batetik, industriek behar dituzten hainbat input-en presentziagatik erakarpen efektuak jasotzen dituzten lokalizazio ekonomiak, -adibidez, bitarteko ondasun eta zerbitzu hornitzaileen edota lan-merkatu espezializatuaren existentzia-, sare produktibo espezializatuaren aglomerazioak sorrarazten dituztenak; eta beste aldetik, hiriguneetako eskari zabal eta indartsuari lotutako urbanizazio ekonomiak, enpresa-kontzentrazio dibertsifikatua bultzatzen dutenak. Bigarren kanpokotasun multzoari erreparatuta, kanpokotasun teknologikoak enpresen artean ematen diren informazio eta teknologia-fluxuen bitartez eratortzen dira eta pertsonen arteko komunikazioa funtsezkoa den neurrian, gertutasuna elementu baldintzatzailea bilatzen da. Enpresek sortutako berrikuntzen errendimendu guztien jabe ezin daitezke egin eta neurri batean, gainezka edo isuri efektuak sortzen dira inguruko enpresetara ezagutza hedatzen denean eta ustiapen berriak sorrarazten dituenean. Isuri efektu batzuk enpresen arteko ondasunen fluxuari lotuta daude eta merkatuan arrastoa uzten duten “*rent-spillovers*” izena hartzen dute. “*Knowledge spillover* puruak”, ordea, informazio eta ezagutza fluxu ukiezinetik eratortzen dira (Verspagen & Loo, 1999).

Kanpokotasun teknologikoen jatorriaren araberako hiru eredu nagusi plazaratu izan dira: i) Mashall-Arrow-Romer (MAR) erako kanpokotasunek, sektore berdineko enpresen artean eta merkatu monopolistiko edo oligopolistikoetan gertatzen diren teknologia-osmosi fenomenoak adierazten dituzte; ii) Porter motako kanpokotasunak geografikoki kontzentratuak eta espezializaturiko industrietan ere gertatzen dira, baina kasu honetan merkatu lehiakorretan; eta iii) Jacobs motako kanpokotasunak, ordea, sektore ezberdinetako enpresen artean gertatzen diren teknologia-difusioko efektutzat jotzen dira.

Enpresen aglomerazioetan jazotzen diren fenomeno mikroekonomiekin erlazionatuta sektoreen arteko kanpokotasunei eta artikulazio produktiboari buruzko ekarpenak ere interesgarriak zaizkigu. Artikulazio produktiboaren ideiak sektoreen artean dauden ondasun eta zerbitzuen salerosketen intentsitateari erantzuten dio eta estatu zein erregioko sistema produktiboaren artikulazio maila zenbat eta dentsuagoa izan, are garatuagoa izango da lurralde horretako ekonomia (Leontief, 1975). A.O. Hirschman-i (1961) jarraiki, jarduera-adarren arteko atzeranzko eta aurreranzko loturak (*linkages*) garapena sustatzeko tresna gisa erabili daitezke, baldin eta bitarteko ondasunaren eskaria errentagarritasun nahikoa ziburta dezakeen gutxieneko eskala ekonomikoan gertatzen bada atzeranzko loturen kasuan, eta baldin eta eskaintzen den bitarteko ondasuna enpresa



eroslearen kostu-egituran pisu erlatibo esanguratsua badu aurreranzko loturen kasuan. Merkatuaren tamaina, barne eskala ekonomiak eta diru-kanpokotasunak konbinatzen dira atzeranzko eta aurreranzko loturretan (*linkages*); baina pentsatzekoa da sistema produktibo batek zenbat eta artikulazio dentsuagoa izan, orduan eta berrikuntzen hedapenerako eta ezagutzen isurietarako aukerak are handiagoak direla, hots, kanpokotasun teknologikoak puruen efektuak are sendoagoak eta hedatuagoak direla.

Erregio eta tokiko eskalen hozitzea adierazten duten gertutasun beharrari loturiko argudioen artean, berrikuntza teknologikoaren prozesua ere izan dugu aztergai. Izan ere, kanpokotasunen literaturak faktore horiek kontuan hartzen baditu ere, ez du argitzen berrikuntza prozesuaren dinamika bera, ez da berrikuntzaren “*black box*”-ean barneratzen. Abramovitz-en (1956) eta Solow-ren (1957) ikerketek zalantzan jarri zituzten ordura arte hazkunde ekonomikoaren teorian nagusi ziren Harrod-en (1939) eta Domar-en (1946) eredu postkeynesiarrak. Erakutsi zuten lan edo kapital faktore klasikoaren bilakaerak Barne Produktu Gordinaren edota produktibitatearen hazkundearen zati txiki bat baino ez zutela esplikatzen. Ondorioz, ezjakintasunaren neurria zen “Solow-ren hondarrak” beste faktoreen batzuen menpe egon behar zuten. Hasiera batean, korrante neoklasikoak hondar hori aldaketa teknologikoa edo faktoreen produktibitate osoagatik ordezkatu zuten Solow-ek (1956) eta Swan-ek (1956) formulaturiko eredu bidez. Baina adierazpen horietan faktore adierazgarri nagusia ereduarekiko exogenoa zen.

Ahuldade hori gainditu egin zen 1980ko hamarkadan hazkunde endogenoaren teoriak bultzatuta aldaketa teknologikoa aldagai endogeno bezala barneratzen zituzten ereduak eraiki zirenean. Ekuazioan barneratu ziren aldagai endogenoak askotarikoak izan ziren: *spillover* teknologikoak; produkzio eremuko ikasketa prozesuak (*learning by doing*); ondasun berrikuntza erradikala; giza-kapitala; konkurrentzia ez perfektua, eskala-ekonomiak eta diruzko eta teknologia-kanpokotasunak; ‘ekintzailetasun-kapitala’ (*entrepreneurship capital*); ‘gizarte-kapitala’... Eredu horiek hiru zentzutan aurrerapausoak izan ziren: eztabaidaren zentroan aldaketa teknologikoa txertatu zuten; eredu neoklasiko horiek herrialdeen arteko bilakaera ekonomiko dibergentea onartzen zuten; eta inbertsio pribatua maila hoberenaren azpitik egotearen aukera onartzeak esku-hartze publikoa justifikatzen zuen. Hala eta guztiz ere, berrikuntza eta aldaketa teknologikoa prozesu bezala aztertzerakoan ahuldade handia zuten eta bere dinamika, logika kausala eta ezaugarriak ulertzen ez zuten jardun, aldi berean alboratuz berrikuntza prozesuen historikotasuna eta izaera sistemikoa.

Pentsamendu eboluzionistak eta instituzionalistak berrikuntza-politiken diseinuan kontuan hartu beharreko sei ezaugarri nabarmendu dute (Vence Deza, 2007): i) ezagutza teknologikoak izaera lokalizatua eta espezifikoa du, behar zehatzei erantzuten die erakunde zehatzetan eta bere transferentzia ingurune ezberdin batera ez da erraza ez berehalakoa; ii) ezagutza teknologikoek osagai tazitu esanguratsua dute; iii) aldaketa teknologikoa prozesu metagarria eta ibilbidearekiko menpekota (*path dependent*) da; iv) errendimendu hazkorrak ditu; v) kanpokotasunak eta *spillovers* fenomenoak erakusten ditu; vi) berrikuntza prozesuak izaera sistemikoa du, erlazioak askotarikoak baitira adar zientifiko ezberdinen, teknologia ezberdinen, erakundeen eta eragileen artean.

Berrikuntza prozesuaren ezaugarritze orokor horretaz gain, eraiki den marko analitikorako beste hiru ekarpen funtsezkoak izan zaizkigu: berrikuntzaren eredu lineala eredu interaktiboagatik ordezkatu izana; ikasketa prozesuetan ezagutzaren osagai tazituak dakartzan inplikazioak eta berrikuntza prozesuaren eredu sistemikoak eta, horien artean, Erregioko Berrikuntza Sistemaren eredua bereziki.

Berrikuntza eredu linealaren arabera, berrikuntzak zientzia-teknologia-ekoizpen-merkatua sekuentzia simple eta norabide bakarrekoan gauzatzen dira. Berrikuntza eredu interaktiboak (*chain-linked model*), ordea, norabide ezberdineko interakzio eta efektuen multzo konplexua kontsideratzen du eta lau motako ikasketa prozesuak barneratzen ditu: oinarritzko ikerketa, ondasun baten diseinuaren inguruko ikasketa, praktikaren bitartez gertatzen den ikasketa (*learning by doing*) eta erabileraren bitartez gertatzen den ikasketa (*learning by using*) (Kline & Rosenberg, 1986). Bengt-Åke Lundvall-ek (1992a) izaera interaktiboan sakontzerakoan ikasketa iturri berria gaineratu du, *learning by interacting* izenekoa, enpresa barruko eragileen arteko interakzio jarraitua eta enpresaren eta kanpoko eragileen arteko (bereziki bezeroak eta hornitzaileak) interakzioak jasotzen dituen.

Berrikuntzaren eredu interaktiboak bi ondorio interesgarri dakar: alde batetik, enpresen berrikuntza gaitasuna I+G edo ingeniariaritzaren sailetan ez ezik, ekoizpen zuzenaren eremuan ere eta enpresa osoan ere errotzen da. Hori dela eta, lan antolaketa eta harremanak, giza baliabideen kudeaketarako ereduak eta lan esparruko erregulazioak enpresen zein lurralde baten berrikuntza gaitasunean eragingo dute. Beste aldetik, berrikuntza ez da enpresa autosufizientearen baitan xerratzen; harremanetan dauden aktoreen azpimultzo batzuetara zabaltzen da prozesua: lehiakoa edota elkarlaneko harreman kolektiboak bideratzen dituzten enpresetara, enpresa-sareetara, zentro teknologikoetara, erakunde publikoetara, unibertsitateetara eta bestelako eragiletara. Hori dela eta, enpresen funtzionamendua eta emaitzak, txertatua dagoen ingurunearen ezaugarriengatik, antolaketagatik eta funtzionamenduagatik baldintzatuak daude. Ondorioz, berrikuntzaren azterketan hurbiltze sistemikoek gero eta hedadura handiagoa hartu dute.

Pentsamendu eboluzionista eta instituzionalistak ezagutzaren osagai tazituaren inguruan egindako ekarpenek lau ezaugarri aipagarri erakutsi dute: i) ezagutza tazitua aurrez aurreko harremanen bitartez transferitzen denez, zuzeneko esperientziaren bitartez batik bat, gertutasun geografikoa eta fisikoa ezinbesteko edo erraztaile bilakatzen da; ii) ezagutza fluxu horiek bideratu ahal izateko konfiantza da gakoa; iii) giza faktorea erabakigarria da, ezagutza horren edukiontzia gizakia baita eta iv) ikasketa prozesuaren izaera kolektiboa indartzen du, sistemaren eragile guztien artean sortzen baita (Aranguren et al., 2012). Ezaugarri horiek ikasketa eta berrikuntza prozesuen izaera lokalizatua eta ingurunearen menpekoa azpimarratu egiten dute. Are gehiago, ezagutzaren osagai tazitua ez dago norbanakoen abilezian eta antolakundearen prozeduretan soilik txertatuta, baita ingurumenean eta enpresak bata bestekin eta testuinguru instituzional orokorrarekin konektatzen dituzten harremanetan ere (Malmberg & Maskell, 1997).

Bai ezagutzaren osagai tazituak, bai berrikuntzaren izaera interaktiboak eta kolektiboak hauspotu egin dute azken hamarkadetan eredu sistemikoen sorrera: esate baterako, *milieux innovateurs*, distritu teknologikoak, *learning regions*, kluster teknologikoak, edo berrikuntza sistemak. European nagusitu den eredia delako eta eraiki den marko analitiko osatzeko baliagarria delako, Erregioko Berrikuntza Sistema (EBS) eredia hartu da aintzat. Sistema horiek barnebiltzen dituzten elementuak bost motakoak dira: i) ezagutzaren sormenerako eta hedapenerako azpisistema edo laguntza azpiegitura erregionalak (ikerketa laborategi publiko eta pribatuak, unibertsitatea, formakuntza zentroak...); ii) ezagutza ustiatzeko azpisistema edo erregioko produkzio egitura (enpresak); iii) gobernu-erakunde eta erregioko garapen agentziez osaturiko azpisistema politiko; iv) ingurune sozio-ekonomiko eta kulturala eta v) ezagutzaren transmisiorako beste sistema erregional, nazional eta globalekin dauden harremanen multzoa (Tödting & Trippel, 2005). Hainbat interbentzio sistemiko bultzatu ahal izateko udalerrri edo eskualdeetan nozitzen den masa kritikoa falta eta elementu klabeen gabezia, josi den marko analitiko eta operatiboan tokiko sistemaren irekitasunaren bidez konpentsatu da. Proposatzen diren sistemaren kanporako interkonektibitateak Erregioko Berrikuntza Sistemako ezagutzaren sormenerako eta hedapenerako azpisistemarekin bereziki landu dira. Gainera, eskala anitzeko gobernantza eredu bat proposatzen da erregio gobernuko politiken tokirako irismena eta egokitzapena hobetzeko eta tokiko ekimenen osagarri izateko.

Berrikuntza sistemen ikerketatik baliagarria izan zaigun beste atala, Danimarkako Aalborg-eko eskolak mahairaturiko tipologiarena da, erreferentziazko bi motaren arabera antolatzen dena: zientzia eta teknologian oinarritzen den eredia (STI eredia, *Science, Technology and Innovation*) eta interakzioan oinarritzen den eredia (DUI eredia, *Doing, Using and Interacting*) (Jensen et al., 2007; Lundvall & Lorenz, 2007). Bigarren eredia nagusiagoa bada lurralde batean, ikasketa eta berrikuntza prozesuek izaera lokalizatuagoa izan ohi dute, pertsonen arteko eta enpresa barruko sailen arteko zein hornitzaile eta bezeroekiko interakzioetan oinarritzen den heinean eta ezagutza tazituaren papera hedatuagoa den heinean. Ikusi bezala, tipologia hori tokiko eskalan ere aplikagarria da Sakanako kasu aztertzerakoan.

Hirugarren kapituluaren amaieran, gertutasunaren planteamendu sinple eta espazialki deterministak ñabartu egin dira, distantzia fisikoa baino harremanek eta bere ezaugarriek erabakitzen baitute ezagutzaren transmisioa zein neurritan ematen den edo ez (Lorentzen, 2008b;2009). Hori dela eta, gertutasun espazialari beste gertutasun mota batzuk gehitu zaizkio harremanak baldintzatzen dituztenak: gertutasun kognitiboa; antolakunde-gertutasun, gizarte-gertutasuna eta instituzio-gertutasuna, alegia. Gainera, mota bakoitzean, gertutasun urriaz gain, gehiegizko gertutasunak ere ikasketa interaktiboa eta berrikuntza kaltetu ditzake, besteak beste, enpresen ezagutza-xurgapen ahalmena murriztuz, buxadura (*hold-up*) arazoak edo blokeo (*lock-in*) kognitiboko fenomenoak sorraraziz, nahi gabeko *spillover* efektuak ugarituz, sistema itxi eta isolazionista bilakaraziz, oportunitismoaren gutxietsiz...

- **Izan daitezke oinarri ekonomikoak enpirikoki balioztatuak? (H4 hipotesi-multzoa)**

Estatuz azpiko eskalen gailentzea sostengatzen dituzten oinarri ekonomiko ugari azaldu dira orain arte: Michael Porter-en Lehiakortasunaren Diamantearen lau erpinak, aglomerazio kanpokotasunak eta teknologikoak, merkataritza-artikulazioaren dentsitatea eta atzeranzko zein aurreranzko loturak, eskala ekonomiak, mota ezberdineko ikasketa prozesuak, ezagutzaren osagai tazituaren transmisioa, transakzio-kostuak, gizarte-kapitala... Logikoki pentsa daiteke erregio eskalarako ikerketetan azaldu ziren oinarri mikroekonomiko horietako ugari tokiko eskalan ere aplikagarriak direla, askotan banakako enpresaren baitan eta enpresa sareen artean operatzen duten elementuak direlako.

Hala ere, esparru enpirikoan, doktore-tesi honek egiten duen ekarpen garrantzitsuenetako bat da tokiko eskalan oinarri mikroekonomiko horietako batzuek enpresen bilakaeran eragin positiboa dutela frogatzea. Zeregin horretarako Sakanako Garapen Agentziak 2015-2016 urteren bitartean eskualdeko sare industrialaren gainean egindako inkestari erantzun zioten 111 enpresen informazioan oinarritu gara. Inkestaren adierazgarritasuna oso altua da, bailarako soldatapeko guztien % 89,12a 111 enpresa horietan biltzen baitzen garai hartan. Zortzigarren kapituluko 8.5. azpiatalean erregresio lineal aniztunaren teknika aplikatu dugu lau hipotesiren kontrastea egiteko: enpresen enplegu bilakaeran ea eragin positiboa duten, i) enpresaren berrikuntza esfortzu mailak, ii) tokiko merkataritza-harremanen dentsitateak, iii) berrikuntza arloko kolaborazio mailak eta iv) balio erantsi ertain eta altuko zerbitzuen erabilerak. Tesi honen sarrera kapituluan jaso genuen lehen helbururako laugarren hipotesi-multzoak, berrikuntzaren korrante eboluzionistak eta industria-distrituen literaturak batez ere landu dituzten mikro-oinarriek enpresen bilakaeran eragin positibo eraginkorra dutela baieztatzea bilatzen du.

Nahiz inkesta ez zen ariketa horretarako espresuki diseinatu, bertako informazioa baliatuz eta Gizarte-Segurantzako zein Nafarroako Estatistikako Institutuak eskainitako informazioaren bitartez, erregresio lineal anizkuneke eredu bat eraiki ahal izan da. Enplegu Aldaketa izeneko mendeko aldagaiak 2008 eta 2017 bitartean egondako enpresako soldatapekoen kopuruaren aldaketa ehunekotan jasotzen du, enpresen soldatapeko tamainaren medianarekin haztatua. Aldagai independenteak lau dira: i) Berrikuntza Esfortzua izeneko aldagaiak, enpresa bakoitzak berrikuntza bost mota (ondasun-berrikuntza inkrementala, ondasun-berrikuntza erradikala, prozesu-berrikuntza, antolaketa-berrikuntza eta marketin-berrikuntza) zein intentsitatez lantzen duen jasotzen du; ii) Berrikuntza-Lankidetza izenekoak, ondasun- eta prozesu-berrikuntzaren arloetan enpresak zenbat enpresekin eta zein intentsitatez lankidetzan jarduten duen neurtzen du; iii) Ekoizpen-Artikulazioa izenekoak, enpresak Sakanako bailaran dituen bezero eta hornitzaile kopurua harreman intentsitateagatik ponderatua biltzen du eta iv) Zerbitzuen Erabilera izeneko aldagaiak, balio erantsi ertain eta altuko

kanpo zerbitzu erabilera kopurua neurtzen du erabilera intentsitatearen arabera haztatua. Bestaldetik, hiru kontrol aldagai hautatu dira: enpresaren antzinasuna; enpresaren tamaina, enpresan lan egiten duten langile kopuruaren logaritmoaren arabera neurtua; eta enpresaren jarduera adarra, zeinaren bidez JESN sailkapenaren arabera bi digituko jarduera adarrean Nafarroa Garaian 2008-2017 bitartean izandako langile kopuruaren bilakaera jasotzen den, enpresa diharduen merkatuaren bilakaeraren gerturapen moduan erabili dena.

Planteatutako hipotesiak kontrastatzeko, kasu ez-ohikoen analisia egin eta gero, hiru urratseko erregresio lineal anizkoitz hierarkikoaren analisi bat egin da, non kontrol-aldagaiak lehenengo urratsean, aldagai independenteak bigarren urratsean eta elkarrekintzak hirugarren urratsean sartu diren. Jarraian, parsimonia-irizpideari jarraikiz ereduak doitu egin da, erregresio-ereduen arteko bariantza-analisia erabiliz, eta eragina duten kasuen existentzia ere aztertu da. Era berean, azterketa mota horretarako baldintza beharrezkoak betetzen direla egiaztatu da: multikolinealtasunik eza, mendeko aldagaiaren edo hondarren normaltasuna, homozedastizitatea, neurtutako fenomenoaren linealtasuna eta errore-terminoen independentzia, alegia.

Ehun langile baino gutxiago dituzten Sakanako enpresen populazioan, erregresio lineal anizkunak eskaintzen dituen ondorio nagusiak honakoak izan dira: alde batetik, kontroleko hiru aldagaiak, antzinasuna, tamaina eta jarduera-adarra, alegia, estatistikoki ez dute eragin esanguratsurik eta aldagai horietaz soilik osatutako erregresio ereduak bera ez da gai mendeko aldagaiaren bariantzaren kantitate esanguratsua esplikatzeko; beste aldetik, Berrikuntza Esfortzuak, Berrikuntza Lankidetzak, Ekoizpen-Artikulazioak eta Zerbitzuen Erabilera aldagaiek hertsiki positiboki eta estatistikoki modu adierazgarrian eragiten diote enpresen Enplegu Bilakaera aldagaiari; eta azkenik, Berrikuntza-Lankidetzak eta Zerbitzuen Erabilera aldagaien arteko interakzioak koefiziente negatibo estatistikoki adierazgarria erakutsi du, bien arteko eragin bateratua modulatzailer funtzio bezala interpretatu daitekeena. Ondorioz, esan daiteke lau hipotesiak baieztatuak izan direla.

Lau hipotesien baieztapenak ondorio interesgarriak eskaintzen dizkigu, jarraian laburki aletuko ditugunak. Enpresak berrikuntzan egindako esfortzuak bere emaitzetan eragin positiboa duela adostasun zabala du pentsamendu ekonomikoan. Izan ere, ikasteko eta berritzeko gaitasun handiagoa duten enpresek sentsibilitate eta moldagarritasun handiagoa erakusten dute merkatuko aldaketa eta joerekiko (Slater & Narver, 1995; Tippins & Sohi, 2003), eta hortaz, lehiarako abantaila dinamikoak eraikitzeke aukera gehiago dute. Gainera, berrikuntza-ahalegina lotuta dago kudeaketa estrategikoko gaitasun sofistikatuarekin (Danneels, 2002; Stieglitz & Heine, 2007).

Berrikuntza-Lankidetzaren eragin positibo kontrastatuak agerian jartzen du eskola eboluzionistak babestutako berrikuntza-prozesuaren izaera sistemikoa eta kanpoko ezagutza-iturrien garrantzia, batez ere, erreferentziazkoak diren Kline-k eta Rosenbergek (1986) proposatutako eredu interaktiboan (*chain-linked model*), Lundvall-ek (1992a)

proposatutako ikaskuntza interaktiboan eta Erregioko Berrikuntza Sistemaren marko kontzeptualean (Cooke et al., 1997).

Zerbitzuen Erabileraren eragin positiboak eta esanguratsuak bat egiten du Porter-ek (1990) proposaturiko Lehiakortasunaren Diamantearen edukiarekin, batez ere enpresen estrategia eta eraginkortasunaren sofistikazioaren erpinarekin. Mikroenpresa, enpresa txiki eta ertainen kasuan, bere kasa erakundearen baitan jorratu ezin diren baliabideak eta gaitasunak eskuratzeko modu bat da merkatuak hornitzen dituen zerbitzu horien erabilera. Horixe koherentea da Baliabideen eta Gaitasunen teoriarekin, haren ustez, enpresaren emaitza ingurunearen lehiakortasun-ezaugarrien eta dituen baliabideen eta gaitasunen konbinazioaren ondorioa baita (Barney, 1997). Hala ere, Berrikuntza-Lankidetzak eta Zerbitzuen Erabileraren artean modulazio efektua gertatzen da, eta interpreta daiteke kanpoko zerbitzuen erabilera-maila baxuetan berrikuntza-prozesuetarako enpresen arteko lankidetzak eragin handia izango lukeela enplegu bilakaeran, eta kanpo-zerbitzuen erabilera areagotu ahala eragin positibo hori ahultzen joango dela. Hots, bi aldagaien artean ordezkapen-efektu bat dago, kanpo-ezagutzaren merkatuko iturrien eta merkatukoak ez diren kanpo-iturrien arteko kulunka gisa uler daitekeena.

Azkenik, Ekoizpen-Artikulazioak edo enpresaren tokiko merkataritza-harremanen dentsitateak eragin positiboa izateak babesa ematen dio kanpokotasun mota ezberdinen eta bezero-hornitzaile harremanetan diharduten mikro-fundamentuen eraginari. Izan ere, Ekoizpen-Artikulazioa kanpokotasun teknologiko eta ez-teknologikoen eraginak bil ditzakeen *proxy* aldagaitzat har daiteke, eta hainbat azterketa enpirikoek babestu egin dute sistema produktibo baten artikulazio dentsitatearen eta kanpokotasun teknologiko puruen efektuen arteko harreman zuzena. Bestaldetik, hainbat kostuen murrizketak ekoizpen artikulazioaren dentsitateari lotuak daude: bitarteko faktoreen erabilgarritasuna eta lan-merkatu espezializatuaren existentziak sor ditzaketen kostuen murrizketak (De Lucio et al., 1996); bezero-hornitzaile harreman jarraituek, elkarrenganako konfiantzan eta kodetu gabeko ezagutza trukean oinarritutako elkarrekintzak bultzatzen dituen neurrian, transakzio kostuen murrizketak; eta tokiko ehun produktiboan integrazio maila altua izateak enpresaren erreputazioaren seinale eta ondorioa izan daitekeenez, eragile potentzialek antzemandako arriskuaren eta transakzio kostuen murrizketak (Hayton, 2005)..

Lau hipotesien baieztapen enpirikoak zimendu sendoa utzi du bere gainean marko analitiko eta operatiboan hirugarren kapituluan azaldutako oinarri mikroekonomi ugari barneratu ahal izateko eta azpimarratzeko eremu geografiko zehatzetan salerosketa zein lankidetzak harreman dentsitateak izatea abantaila lehiakorrek eraikitzeke iturria dela.

- **Zein dira politika egokienak tokiko eskalatik bideratzeko? (H2 hipotesia)**

Testuingurua eta espazioarekiko ulerkeraren bilakaera azaldu, tokiko eskalaren zedarritzea eta ezaugarritze konparatiboa egin, tokiko eskalan abantaila lehiakorrak eraikitzeke operatzen duten oinarri ekonomikoak eta horien balidazio enpirikoa landu eta gero, tokiko eskalan garapenaren helburu dimentsio askotarikoa erdiesteko politika publikoen esparruan barneratuko gara interbentzio ardatzak, prozesuak eta tresnak aztertzeke. Laugarren kapituluan estatuz azpiko eskaletan aplikatu diren politika espazialen bilakaera aztertu da, *'top-down'* norabideko politiketatik *'bottom-up'* norabidekoetara izandako eraldakuntza azalduz.

XX. mendearen erdialdean gobernu zentralek edota kanpo agentziek diseinatu eta bideratu zituzten *'top-down'* ikuspegiko politika espazialak eskaintzaren aldean zentratu eta gehienetan bi logika-ardatzetan egituratu ohi dira: garapen ekonomikorako azpiegiturak lortzea produkzio faktoreen irisgarritasuna hobetzeko eta atzerriko inbertsio zuzena zein industria erakartzea tokiko sare industrial ahula dinamizatzeko transferentzia teknologikoen eta harreman komertzialen bitartez. Interbentzio horien emaitzak anbiguoak izan dira ikertzaile batzuen ustez. Esate baterako, azpiegituren kasuan lurralde batzuetan ondorio kaltegarri handiagoak sortu dituzte, hala nola, ekonomia-aglomerazioak, erregio arteko polarizazioa eta periferiako lurraldeen marjinazioa; eta estatuen pizgarrien eraginagatik eskualde atzeratuetan birkokatutako enpresek sarritan ez zuten tokiko hornitzaileen sarerik sortu, *'basamortuko katedral'* (Lipietz, 1980) bilakatu, edota pizgarriak amaitzerakoan enpresa horiek itxi edo alde egin zuten. Bi arrazoi multzo argudiatu dira porrot horien atzean: alde batetik, lurralde hartzailearen egiturazko desegokitasunak lan prestakuntza, sare produktiboa edo ingurune sozial eta instituzionalaren esparrutan; eta beste aldetik, faktore produktiboen mugikortasunaren oztopo edo botila-lepoaren konponketan ia soilik tematzen ziren politiken diseinu estandarizatua (Rodriguez-Pose, 1999).

Goitik beherako politika tradizional horien porrotak eta globalizazioak ekarritako erronek, garapen lokal eta erregionalaren birplanteamendu osoa ekarri zuten, eta *bottom up* politika berritzaileak sortu ziren 1980ko hamarkadatik aurrera (Stohr, 1990; Amin, 2000). Norabide berriko politika horiek politika tradizionaletik hainbat berezitasun erakusten dute: i) lurralde batean garapen estrategia bideratzearen erabakia ez datza gaineko eskalako gobernuaren esku, tokiko eragileen esku baizik; ii) tokiko eragileek neurri esanguratsu batean garapen politikak diseinatu, gidatu eta ezarri egiten dute, eta ez gaineko eskalako ministerio, saila edo gobernu-agentzia batek; iii) ekoizpen-jarduera zehatz batzuen sustapenean zentratu beharrean, lurralde bakoitzeko baldintza ekonomiko, sozial eta instituzionalen diagnostikoan eta tokiko potentzialtasun ekonomikoaren identifikazioan oinarritzen da; iv) azpiegitura edo industria egitasmo handiak lehenetsi beharrean, garapen ekonomiko potentziala erabiltzera eta baldintza ekonomiko aldagarrietara progresiboki egokitzea jo ohi da eta v) finantza-babesa, pizgarriak eta diru-laguntzak lehenetsi beharrean, eskaintzaren aldeko oinarritzko baldintzen

hobekuntzan eta ekimen proaktiboetan jarduten dute (Pike et al., 2011). Bestaldetik, *bottom up* ikuspegiko estratergiei hainbat abantaila sozial eta ekonomiko egotzi zaie, hala nola, tokiko gizarteei boterea ematea, tokiko elkarrizketa suspertzea, autonomia maila handiagoa, jarrera proaktiboagoa eta kontzientzia argiagoa eskuratzea, hazkunde ekonomiko iraunkorragoa eta egokitzapenean trebeagoak diren enpresetan enplegua sortzea, lurraldean sustraituriko enpresetan enpleguen kalitatearen hobekuntza, edota tokiko eragileen inplikazioagatik jarrera aktiboagoa eta arrisku handiagoak bere gain hartzea. Hala ere, hainbat desabantaila eta arrisku ere dira aipagarri: denbora luzea eskatzen dute, koordinazio eta inplikazio-sustapen lanek antolaketan esfortzu handia eragiten dute, arrakastaren berme eza, eta 'mirari sendagarri' edota emaitza azkarren nahiak epe motzeko politika arras ikusgarriak lehenestera eramaten du, epe luzerako estratergia orekatuagoen ordez.

Aipaturiko azken arrisku horrek eramaten du erreproduzitzera *top down* ikuspegiko estratergien bi ardatz nagusiak, irismena errazten duten azpiegiturak eta enpresen erakarpena, hain zuzen ere, baita behetik gorako estratergietan ere. Interbentzio ardatz nagusiak soilik ez, *top-down* norabideko politiken logika neoklasikoa bera ere aplikatu izan da behetik gora diseinatutako estratergietan, alegia, lurralde zehatzetan garapena sustatzeko merkatuaren funtzionamendu eta faktore produktiboen mugikortasun eraginkorrak sustatu behar direla. Pentsamolde hori indartua atera da azken urteotan, batez ere Munduko Bankutik hauspotu izan den erregio politikarako espazialki itsua den gerturapenagatik (*spatially blind*). Gerturapen horren arabera, hazkunde ekonomikoak espazialki desorekatua eta aglomeratua izan behar du; eta bizitza mailaren konbergentzia bilatzeko aglomerazio, migrazio eta espezializazioaren merkatu indarrei atak irekitzea eta konektibitateko azpiegiturak eraikitzea proposatzen du, espazioa kontuan hartu gabe diseinaturiko politiken bitartez. Garapena lekuaren arabera edo pertsonen arabera bideratu behar den dilemaren aurrean, ikuspegi horrek aglomerazioen eta pertsonen mugikortasunaren alde egiten du, hobekien espero duten lekuan bizitzea ahalbidetzeko eta norbanakoen diru-sarrerak, produktibitatea, ezagutza eta hazkunde agregatua handitu ahal izateko (World Bank, 2009).

Ikuspegi espazialki neutro horri aurre egiteko, Europar Batasuneko erakundeetatik batez ere, lekuan oinarritutako gerturapena (*spatially aware* edo *place-based*) bultzatu da. Ikuspegi horren arabera, testuinguru geografikoaren ezaugarri sozial, kultural eta instituzionalak axola dute eta ingurune horren ezagupena funtsezko faktorea da garapen estratergia espazialak diseinatzeko. Instituzio, azpiegitura eta integrazio arloetan testuinguruari egokitutako interbentzioak behar direnez, lurraldeko indar endogeno eta exogenoen arteko interakzioa bilatuko duen eskala anitzeko gobernantza eta garapen estratergiak tokiko gaitasunetan oinarritzea babesten du. Are gehiago, ezinbesteko abiapuntutzat ahalmen endogenoaren identifikazioa eta mobilizazioa ezartzen ditu (Barca, 2009).

Azken urteetako lurralde garapenerako '*place blind*' eta '*place-based*' ikusmoldeen arteko eztabaidak eta gure ingurunean ere egin diren tokiko garapen estratergia batzuen diseinuek erakusten dute *bottom-up* ikuspegiaren multzoan estratergia



mota ezberdinak egon daitezkeela, esate baterako, tradizionalagoak eta sistemikoagoak, neutroagoak eta kontestualagoak, baliabide exogenoetan oinarritutakoak eta indar endogenoen aktibatzaileak. Ikerketa honetan, batez ere arrakasta eta porroten inguruko esperientzia enpirikoan oinarrituta (ikus 5.5. azpiatala), *'place-based'* ikusmoldearen alde egin da eta garapen endogenoaren paradigmak erakarri du gure interesa. Gainera, azpiegituren horniketara eta kapital exogenoak erakartzera mugatzen edo zentratzen diren tokiko estrategiek hainbat mendekotasun eta muga erakutsi ohi dute: alde batetik, aurrerago azaldu ditugun eskuduntza eta baliabideen mugapenak direla eta, tokiko erakunde publikoen interbentzio aukera, eskuduntzak eta baliabideak dituzten gaitetiko administrazio publikoei soluzioak aldarrikatzera mugatzen da; eta beste aldetik, tokiko eskalako lurraldeen garapen potentziala, aukerak eta gaitasunak gutxiestera jotzen dute. Garapen endogenoko paradigmak hauspotutako tokiko estrategiek, ordea, erabili gabeko baliabide, aukera eta gaitasun endogenoen existentziaren hipotesitik abiatuz, tokiko eragileei akziorako eremu berri bat irekitzen diete autonomia maila esanguratsuaz jorratu dezaketena, eta azpiegituren eta enpresen erakarpenaren interbentzio tradizionalei osagarri zaiena; eta jarduera horretarako hainbat tresna eta irizpide ere eskaintzen die.

Hori guztia dela eta, komeni da kontsideratzea *bottom up* motako estrategien artean, estrategia endogenoak azpimultzo gisa eta ez ekibalentzia gisa. Horrek eraman gintuen tesi honen sarreran, lehen helburuari loturiko bigarren hipotesia planteatzea, hau da, *bottom-up* norabideko politiken eta garapen endogenoaren paradigmak proposaturiko politiken arteko identifikazioa ukatzea, eta azken horiek *bottom-up* politiken azpimultzo posible bat bezala kontsideratzea.

Hipotesi horren baieztapena egiteko bi bide erabili dira ikerketa honetan. Alde batetik, bosgarren kapituluko 5.5. azpiatalean, Nafarroa Garaiko Pirinio bailaretako, Lea ibarreko eta Zerain udalerriko tokiko garapen esperientzien ezaugarriak deskribatu dira eta beraien arteko alderaketa egin, ikusteko nola nahiz estrategia guztiek *bottom-up* moldeko bultzada izan, diseinu eta gauzapan oso ezberdinak izan dituzten, lurraldeen berezitasunei egotzi ezin zaizkienak, eta bai diseinuko barne logika ezberdinei. Beste aldetik, garapen endogenoaren paradigmaren ezagutzan sakondu da, bere berezitasun definitzaileak hobeto biribiltzeko. Bide batez, ezagupen horrek elementu baliotsuak eskaini dizkigu tokiko garapenerako marko kontzeptual analitiko eta operatiboa elikatzeko.

Garapen endogenoaren paradigmaren ezaugarritze mugatzailea bi modutara egin da. Lehenik, aurrekariak eta inspiratzaileak izan diren planteamendu eta ereduakin alderatu egin da puntu komunak eta bereizgarriak antzemateko. Bigarrenik, ezaugarritze substantiboari ekin zaio paradigma horren inguruko erreferentziazko autoreen ekarpenak eta marko kontzeptualak aztertuz. Lehen hurbilketa 4.3.1. eta 4.3.2. azpiataletan jorratu da; bigarrena 4.3.3. eta 4.3.4. azpiataletan. Lehen hurbilketari dagokionez, bi tradizio akademikoekin alderatu da: tradizio estrukturalistan kokatu daitezken proposamen teoriko eta ikerketa enpirikoekin, esate baterako, Rosenstein-Rodan, Hirschman eta Perroux-en ekarpenak jasotzen dituzten Goi-Garapen Teoriak (*High Development Theory*), Garapenaren Lurralde-Teoria eta Antolaketa-Garapenaren Teoria; eta tradizio

neoklasikoan kokatu daitekeen hazkunde endogenoaren teoriekin, bi eredu mota nagusitan sailkatu daitezkeenak: isuri-ereduak (*spillover models*) eta eredu neoschumpeteriarrak, Schumpeter eta Solow-en ekarpenetan oinarrituta daudenak.

Garapen endogenoaren paradigmaren ingerada zehazteko, aipaturiko alderaketa horietatik hainbat elementu bereizgarri antzematen dira: i) ekonomia, gizarte eta ingurumen-helburuak harmonizatzen dituen epe luzerako praktika da, dimentsio anitzeko ikuspegi historiko eboluzionista erabiltzen duena; ii) lurraldeko potentzialtasun eta faktore zein indar endogenoen mobilizazioa eta aktibazioa bilatzen dute, kanpoko baliabideen erabilerari uko egin gabe; iii) lurraldeko erakunde, eragile eta komunitateak autogobernu ahalmena erakusten dute, barneko eta kanpoko baliabideak konbinatzerakoan; iv) sektore produktibo anitzeko ikusmoldea maneiatzen du; v) mikroenpresa eta enpresa txiki eta ertainen egiturazko arazoei eta hazkunde-potentzialari arreta berezia eskaintzen die; vi) berrikuntzak leku zentrala betetzen du eta dimentsio ez teknologikoak eta gizarte-berrikuntza ere kontuan hartzen ditu eta vii) dinamika sozial eta politikoak eta baldintza instituzional eta kulturalak elementu garrantzitsuak dira garapenerako lurralde-estrategiak diseinatu, bultzatu eta legitimatzerako orduan (Tödtling, 2011). *Bottom up* norabideko lurraldeko estrategia batzuetan aipaturiko paradigma endogenoaren elementu definitzaile horiek ez dira agertzen, esate baterako, bigarrena eta hirugarrena, gaisetako erakunde publikoei azpiegitura eta inbertsioen erakarpenean zentratzen diren aldarrikapenetara ia soilik mugatzen diren kasuetan, edota seigarren kapituluan ikusi den bezala, sustapen ekonomikoan funtzioa bere gain hartzen ez dituzten garapen agentzien edo garapen agentzia erreaktiboaren kasuetan.

Paradigma endogenoaren bokazioa gehiago da eraldaketarako praktika-gida bat osatzea, gorputz teoriko sendo eta artikulatua izatea baino. Ekintzara bideratutako pentsamendu hori, hala ere, aipaturiko bi tradizio akademikotik eta beste iturri teoriko batzuetatik elementu ugari integratzen ditu, hala nola, aurreko orrialdetan jasotako oinarri ekonomikoak, lurralde zehatzetan abantaila lehiakorren eraikuntza eta dinamika ekonomikoaren sustapena eusten dutenak. Autore ezberdinek tokiko garapen estrategien diseinu eta bideraketan gurutzatzen diren dimentsio ezberdinetako faktore eta bektoreen konbinaketa ezberdinak egin dituzte. Doktore-tesi honetan, laugarren kapituluko 4.3.4. azpiatalean, hiru autore garrantzitsuen marko kontzeptualak jaso egin dira, hain zuzen ere, Antonio Vázquez Barquero, Francisco Alburquerque eta Sergio Boisier ekonomialariena. Lerro hauetan gure marko analitiko eta operatiboaren jostetan itzal handia izan duten ekarpenak soilik laburtuko dira.

Antonio Vázquez Barquero-k lurralde bateko hazkunde eta aldaketa estrukturalako prozesuak errazten dituzten lau mekanismoz osatuta sistema kontzeptuala lantzen du. Bere aburuz, garapenerako lau mekanismo edo indar nagusi daude: produkzioaren antolaketa malgua, aldaketa teknologikoa eta berrikuntzaren hedapena, lurraldearen garapen urbanoa eta instituzioen aldaketa eta egokitzapena, hain zuzen ere. Lau indar horiek eta berain arteko interakzioak kapitala metatzeko prozesuaren funtzionamenduarekiko endogenoak dira, eta indar bakoitzean eragiten dituzten mikro-prozesuak aztertzen ditu justifikatzeko nola sortzen dituzten eskalako barne eta kanpo

ekonomiak, nola murrizten dituzten kostu orokorrak eta transakzio-kostuak, nola errazten dituzten dibertsitate-ekonomiak eta nola ahalbideratzen dituzten errendimendu hazkorrak. Horretarako, berrikuntzaren korronte eboluzionistan eta ekonomia neoinstituzionalistan oinarritzen da, baina lurralde ikuspegi batetik, enpresaren esferarako formulatutako argudioak tokiko egitura instituzional, sozial eta kulturaletan txertatzen ditu, lurralde-dimentsioa gaineratuz, eta formulazio enpresarialen mugak zabalduz.

Gure marko analitikoaren eraikitzerakoan baliagarriak izan zaizkigun ekarpen batzuk honako hauek dira: i) enpresarien jarduna merkatuaren seinaleekiko mendekotasunera mugatzen duen ikuspegi tradizionala gainditu egiten du lurraldeko erakundeen, kontaktu pertsonalen sareen eta aktoreen ekintza estrategikoen eragina barneratuz, eta testuinguruko faktore kultural, instituzional, sozial eta ekonomikoek baliabide zein harremanen lorpena, ziurgabetasun-maila, inbertsio erabakiak, arriskuaren partekatzea eta autoestimua baldintzatzen dituztela ulertuz; ii) ekonomia instituzionalista berriaren pentsamenduak egindako hainbat proposamen enpresa eremutik lurraldearen planora egokitzen ditu: transakzio kostuen kasuan, jabetza-eskubideekin zerikusirik ez duten eta egitura sozial, kultural eta politikoagatik moldatuak diren pertsonen arteko transakzioak ere kontsideratuz; edota konfiantza, elkarrekotasuna eta kapital sozialaren kasuan, enpresa eremuko ikuspegi funtzional huts batetik baino, kultura komun bateko azpi produktu sozial gisa ere ulertuz, jokabide-kodeen errespetatzeko mekanismo sozialak ere ezartzen dituen eta denboran aldagarria dena; iii) kontratu-akordioak bideratzeko koordinazio-prozesuen multzotzat hartzen duen gobernantzaren definizio murriztailea zabaldu egiten du lurralde bateko eragile publiko eta pribatuen arteko interakzio komertzial eta ez komertzialak ere barneratzeko.

Antonio Vázquez Barqueroren beste ekarpen interesgarria garapen endogenoaren baitan proposatzen duen tipologia da. Lau ikuspegi osagarri antzeman ditu: populista, giza-garapenarena, ebolutiboa eta estrategikoa, laugarren kapituluko 4.3.3. azpiatalean deskribatu direnak. Azpimarratzeko ideia da tokiko eragileen parte-hartzean arrakastaren gako ezartzen duen ikuspegi populistaren gehiegizko baikortasunaren aurrean eta izaera asistentzian azentua jartzen duen giza-garapenaren ikuspegi normatiboaren aurrean, dinamika ekonomikoa baldintzatzen eta gidatzen dituzten mekanismoei (errentaren sorketari, aurrezkiari, inbertsioari, berrikuntzari, errendimendu hazkorrei...) arreta jarri behar zaiela, ahaztu gabe tokiko ekonomiak estatu eta nazioarteko sistema produktiboetan integratuak daudela.

Francisco Alburquerque-k ere kontsideratzen du garapen sozial, gizatiar, instituzional, kultural edota politikoaren eskakizunei modu egoki eta askian erantzun ahal izateko soberakin ekonomikoa, enplegua eta errenta sortzeko tokiko ahalmenari eutsi behar zaiola. Abiapuntu hori zentralizat hartuta eta ikuspuntu praktikoa batetik, tokiko garapen estrategien sorrera eta kudeaketarako marko sistemiko bat proposatzen du, eta sistema horretako ageriko konposizioan diharduten aktore eta elementuen funtzionamenduan eta interakzioan sakontzen du. Garapen ekonomikoaren bultzadarako lehiakortasun sistemikoko bi marko tokiko eskalara egokitzen ditu: Michael Porter-en lehiakortasun-diamantearen kasuan, kausalitatearen osagaiari prospektibaren prozesua

gehitzen dio eta gobernuaren osagaiari tokiko eskalarako zehaztapen handiagoa ematen dio lurraldearen sistema politikoa eta instituzionala, lurralde-eragileen mobilizazioa eta parte-hartzea, giza baliabideak prestatzeko lurralde-sistema, lurraldeko berrikuntza-sistema eta ingurumena eta iraunkortasuna elementuak txertatuz. Alemaniako Garapen Institutuko lehiakortasun sistemikoaren kontzeptuaren kasuan, estatu mailatik tokiko eskalara egokitzen du eta zentralitate handia ematen dio Tokiko Garapen Agentziari ‘mikro’, ‘meso’ eta ‘meta’ mailatan hedatzen den akzio sistemikoaren kudeaketan eta bitartekaritza eta dinamizazio funtzioetan.

Autorearen marko sistemikoan proposatzen duen konposizioak neurri handian bat egiten du tesi honetan luzatu den marko analitikoan kontenplazten diren prozesu operatiboekin. Tokiko baliabide eta potentzialtasun endogenoen identifikazioan eta aprobetxamenduan oinarritzen du metodologia. Tokiko garapen inguruko literaturarekin alderatuta, marko sistemikoan txertatzen dituen zortzi prozesuetatik berritasuna erakusten duena tokiko garapen ekonomikorako instituzionaltasuna litzateke, tokiko eragile publiko eta pribatuen artean garapen estrategiaren inguruko bat egite eta legitimatze prozesuetan azentua jartzen duelako. Funtsezkoa iruditu zaigun beste faktore bat, tokiko garapen-eragileen artean hainbat gaitasun estrategiko eskuratzeko *learning policy*-ko ikaskuntza-prozesuei ematen dien garrantzia da. Gure marko analitikoan gaitasun estrategikoen definiziorako, ordea, Markku Sotorauta-ren tipologia erabili dugu. Azkenik, beste ideia azpimarragarria da kanpoko baliabide, inbertsio eta aukeren eragin positiboak endogenizatzearen beharra tokiko eragileek zehaztutako eta ezarritako strategiaren zerbitzura jartzeko.

Sergio Boisier-ek eskaintzen digun marko analitikoa holistikoagoa da. Sistema konplexuen teoriatik abiatuta eta analogiak erabiliz, diseinatutako marko sistemikoa plano abstraktuagoan kokatzen da. Tokiko eta erregioko garapen estrategien azpiko planoan edo ez hain agerian operatzen duten indar, prozesu eta elementu ukiezinen funtzioa eta interakzioak aztertzen ditu, askotan ageriko prozesu eta interakzioetarako koipeztatze- edo itsasgarri-funtzioak betetzen dituztenak. Bereziki iradokitzaileak izan dira endogenotasunari buruzko bi ideia eta sei azpisisistema osoturiko marko kontzeptuala. Autorearen aburuz, lurralde-garapenaren endogenotasuna, ebaki eta gurutzatzen diren lau planotan agertzen da gutxienez, hau da, plano politikoan, plano ekonomikoan, plano zientifiko-teknologikoan eta kulturaren planoan. Bestaldetik, endogenotasuna eskalarekin lotzen du adieraziz eskalan behera egin ahala, baliabideak eta eragileak exogenoagoak direla.

Lurralde garapena sustatzeko marko kontzeptualean sei azpisisistema kokatzen ditu: axiologikoa, erabakitzailea, erakundeena, prozedurazkoa, metaketarena eta subliminala, hain zuzen ere. Beste marko kontzeptualekiko alderatzen plano eta dimentsio berritzaileak eransten ditu modu esplizitu, antolatu eta sakonagoan, Sakana bailarako garapen esperientzia aztertzerakoan emankorrak izan direnak. Horien artean aipagarrienak honakoak dira: lurralde bateko balioen multzoa eta identitatea biltzen dituen azpisisistema axiologikoak; eragileen propietateak eta jokabideak aztertzea gonbidatzen duen antolaketa-azpisisistema eta, bereziki, hamar kapital ukiezinen

kategoriak barnebiltzen dituen azpisistema subliminala: kapital kognitiboa, kapital simbolikoa, kapital kulturala, kapital soziala, kapital zibikoa, kapital instituzionala, kapital psikosoziala, giza-kapitala, kapital mediatikoa eta kapital sinergetikoa, alegia. Garapena, sistema konplexu baten propietate emergente edo azaleratutzat ulertzen bada, lurraldearen baitan dauden aipaturiko sei azpisistemetako elementuen interkonexioek sortzen duten aniztasun eta konplexutasunaren emaitzatutzat jotzen du. Hori dela eta, ikuspegi dinamiko batetik, lurralde batean garapena sustatzeko sei azpisistemenen baitan eta artean, lehenik sinapsiak sustatu behar omen dira, dentsitate handiko sare bat pixkanaka eraikitze aldera; ondoren, asmo komunerako sinergiak antolatu parte-hartzaileen koordinazioa eta egokitzapena bideratuz eta, bitartean, energia endogenoa potentziazteaz gain, elkarrekin ekintzak egiteko gaitasun kolektiboa edo sinergia kognitiboa edo negentropia barneratu eta bizitu behar da. Negentropia txertatzearen prozesuak leku nabarmena izan du Sakanako garapen esperientziaren genesia interpretatzerako orduan eta emaitza interesgarriak eskaini dizkigu.

- **Egokitzen ote dira literaturako garapen eta -berrikuntza lurralde-eredu nagusiak tokiko eskalara eta paradigma endogenora? (H3 hipotesia)**

Tokiko garapen endogenora begirako marko analitikoa eta operatiboa esplizitatu baino lehen emandako azken urratsa lurralde garapenaren eta berrikuntzaren literaturan gehienbat erregioaren eskalarako proposatu diren marko kontzeptual hedatuenean testatzea egin da jakiteko ea tokiko eskalarako egokiak edo moldagarriak ote diren. Hipotesi moduan formulatuta, ukatu egiten da industria-barrutiak, ingurune-berritzaileak (*millieux innovateurs*), lurralde-klusterrak, erregioko berrikuntza sistemak eta ikasbidean dauden erregioak (*learning regions*) izeneko lurralde-eredu kontzeptualak tokiko eskalara eta garapen endogenoaren paradigmara modu egoki eta nahikoan egokitzen direla. Bosgarren kapituluko lehen azpiatalean bost eredu kontzeptual horien alderdi nagusiak deskribatu egin dira eta 5.2. azpiatalean bi testatze ariketa egin dira: alde batetik, aztertu da eredu bakoitza Tödtling-ek (2011) proposaturiko garapen endogenoaren paradigmaren zazpi ezaugarri nagusietako bakoitzari zein neurritan egokitzen zaion; eta beste aldetik, neurtu da eredu bakoitzak tokiko eskalako gabezi eta indarguneen arabera duen aplikagarritasuna.

Lehen ariketari dagokionez, ondorio nagusiak honakoak dira: eredu gehienek ez diete arreta espezifiko eskaintzen lurraldeko komunitateen bizi-kalitatearen dimentsio ez ekonomikoei; dinamika sozial eta politikoak eta baldintza instituzional eta kulturalak modu instrumentalean kontsideratzen dituzte; gaitasun, faktore edo indar endogenoetan oinarritzearen premia babestu arren, input endogenoak definitzeko modu tekniko-ekonomikoa lehenetsi egiten dute, gizarte harremanak, ehun sozio-kulturala edo talde sozialen ahalduntzea kontuan hartzen dituzten ikuspegi zabalagoen aurretik; lurraldeko eragileek eta, bereziki, administrazio publikoek betetzen duten kontrol mailari dagokionez, eruedetan intentsitate ezberdinak topa daitezke; esku-hartze bektore nagusiei

dagokienez, berrikuntzan zentratuta dauden hiru eredutan arreta gutxi eskaini ohi zaie egiturazko hobekuntza prozesuei eta ekintzailtza prozesuei, berrikuntzari estu loturik ez badaude eta Industria-Barrutiek eta Klusterrek, aldiz, modu zabal eta osoagoan jarduten dute enpresaren kudeaketan eta lehiakortasunean esku hartzen duten alderdi desberdinetan, baina modu desberdinean, enpresa handi edo ertainak direnean edo mikroenpresa eta enpresa txikiak direnean. Laburbilduz, hutsune esanguratsuak erakusten dituzte lurralde eredu horiek garapen endogenoaren paradigmarako funtsezkoak diren elementuei ekiterako orduan, eredu batzuek faktore batzuetan eta beste eredu batzuek beste faktore batzuetan.

Tokiko mailara egokitzeko ereduak duten gaitasun espezifikokoaren inguruko bigarren azterketaren ondorio nagusia da garapen eta berrikuntzako lurralde-eredu horietako bat ere ez dela, oro har, tokiko edo eskualdeko mailan egokitzekoa. Industria-Barrutiaren eta Klusterren kasuan, eskualde gehienetan ezin direlako identifikatu jarduera-adar bakar bat edota albotako enpresen aglomerazioak eta, are gutxiago, elkarren arteko lankidetzak maila adierazgarria izaten dutenak, edo enpresa txiki eta ertainen (ETE) espezializazio malguko antolamendu moduak erakusten dituztenak. Gainera, udalerriek eta eskualdeek ez dute kluster-politikak ezartzeko eskumenik, ez behar besteko finantza-ahalmenik ere. Bestaldetik, berrikuntzari loturiko hiru ereduak ezin dira tokiko mailan orokortzat jo, oso eskualde gutxitan metatzen baitira enpresa berritzaileak, eta daudenean, ez dira asko; udalerrri eta eskualdeetan oso zaila baita kooperazioaren inguruan elkarri loturiko enpresa berritzaileen behar besteko masa kritikoa edukitzea, baita ezagutzen sorreraz arduratzen den azpi-sistemako eragile kritiko nahikorik edukitzea ere.

Hortaz, planteatu dugun hipotesia baieztatua geratu da. Hala eta guztiz ere, nahiz azterturiko bost lurralde-ereduak tokiko eskalara modu orokortuan ezin diren egokitu eta garapen endogenoko paradigman hainbat bektoreetan ahuldadeak edo hutsuneak erakutsi, hainbat proposamen eta elementu baliagarri eta emankor jasotzen dute garapen endogenoko tokiko estrategietan txerta daitekeena. Elementu aprobeitagarri horiek, garapen endogenoaren paradigman ezaugarrien aldean identifikatu ditugun gabezia eta akatsekin batera, oso lagungarriak izan daitezke eskema kontzeptual analitiko eta operatibo bat formulatzeko, eskala lokalean garapen endogenoko esperientziak ulertu eta sustatzeko balioko duena. Elementu horien artean honakoak azpimarratuko genituzke: esparru ezberdinetan lehiaren eta lankidetzaren arteko konbinazioaren bideragarritasuna; lankidetzaren dinamiken sorreran eta egonkortasunean kapital sozialaren eginkizuna; faktore instituzionalak, sozialak eta kulturalen eragina, bai agenteen portaeran, bai garapen esperientziaren konformazioan eta erregulazioan ere; berrikuntzaren konplexutasuna ezagutzeko eta maneiatzeko tresnak; sektore helduetan zein zientzian aurreratuta ez dauden lurraldeetan berrikuntza sustatzeko aukera, besteak beste, tokiko erakunde publikoetatik edota euskarri-espaziotik; eta tokiko eragileen arteko gobernantzaren eta eskala anitzeko gobernantzaren funtzioak.

- **Tokiko garapen endogenoko esperientziak sortzeko, kudeatzeko eta aztertzeko marko kontzeptuala**

Formulatutako lehen lau hipotesiak baieztatuak izan eta gero, hau da, i) tokiko eta erregioko eskalak funtsezko berezitasunak dituztela garapen estrategien diseinuan eta kudeaketan eragiten dutenak (H1 hipotesia); ii) garapen endogenoaren paradigmatik gorputz propioa duela bottom-up ikuspegiko politiken artean singularitasuna eskuratzeko (H2 hipotesia); iii) erregio eskalarako eraiki diren garapen eta berrikuntza-ereduak ez direla tokiko eskalara eta garapen endogenoaren paradigmara modu egoki eta nahikoan egokitzen (H3 hipotesia) eta iv) pentsamendu eboluzionista eta instituzionalistak luzaturiko hainbat mikro-oinarriek (enpresaren berrikuntza esfortzu mailak, tokiko merkataritza-harremanen dentsitateak, berrikuntza arloko kolaborazio mailak eta balio erantsi ertain eta altuko zerbitzuen erabilerak) enpresen bilakaeran eragin positibo eraginkorra dutela (H4 hipotesi-multzoa)-, tesi honetako emaitza nuklearra den “Tokiko garapen sistema irekia” bezala izendatutako marko analitiko eta operatiboa eraiki egin da bosgarren kapituluko 5.3. azpiatalean. Modu horretan ikerketa honek planteatutako lehenengo helburua betetzen du tokiko eskalara egokitutako garapen ekonomiko paradigma endogenoaren arabera sustatzeko eredu kontzeptual operatiboa eta analitikoa eskainiz.

Marko kontzeptual horrek unibertsaltasunaren bokazioa du eta dibertsitatera egokitzeko malgutasuna barneratu du, egitura produktibo ezberdinak dituzten tokiko errealitatera egokitu ahal izateko. Gainera, kontsolidatuta dauden esperientziak aztertzeko eta sendotzeko balio izateaz gain, tokiko eskalan garapen esperientziak zerotik eraikitzen gidatzeko logika dinamikoaz pentsatu da eta marko kontzeptualari osagarri lau fasetako metodologia proposatu da eta tokiko garapen estrategiak abiatzerakoan gerta ohi diren akatsa operatibo eta ikuspegi oker batzuk jaso dira. Bestaldetik, lehen kapituluan aipatu diren eta tesi hau motibatu duten asegabatasunei erantzun zaie, izaera sistemikoa landuz, berrikuntza ez ezik artikulazio, lehiakortasun eta ekintzailtza prozesu operatiboak jasoz, tokiko eskalen bereizketa substantiboa eginez eta dimentsio ez ekonomikoak eta faktore instituzional, sozial, politiko eta kulturalak determinantetzat hartuz. Ez errepikatzearen, lerrootan marko analitiko horren hezurdura baino ez dugu azalduko.

Tokiko garapen sistema irekiaren osaketa hiru planotan antolatu da sistemen teoriari jarraiki. Lehenik, tokiko sistemari existitzeko arrazoia ematen dion funtsa eta ezaugarritzea definitu da. Bigarrenik, sistema horretan azaltzen diren elementuak, prozesu operatibo nagusiak eta berain arteko harremanak jaso dira. Eta hirugarrenik, sistema ireki horren barrurako zein kanporako funtzionamendua eta bere erreprodukzioan eragiten duten faktoreak integratu dira.

Sistemaren funtsari eta ezaugarritzeari dagokien lehen planoan, sistema bera mugatzeko eta bertan elementuak integartzeko bete behar dituzten bi irizpide zehaztu

dira: alde batetik, sistemari eta bertako elementuei izateko arrazoia ematen dien xede edo jomuga orokorra eta, beste aldetik, muga geografiko eta administratiboak. Sistema horren jomugatzat, beraien funtzionamendua, osaketa eta bilakaera determinatzen duena, errentaren sorrera eta fluxu zirkularra handitzea ahalbidetuko duen ehun produktiboaren sustapena hartu da. Garapenaren esanahia dimentsio anitzekoa izanda ere, kezka sozial, ekologiko, politiko, kulturalak eta bestelakoak barneratzen baititu, garapenaren oinarri materiala eta ekonomikoa azpimarratu nahi izan da, beste dimentsio batzuen euskarri delako, tokiko garapen esperientzia ugarik horixe dutelako helburu eta lantzeko dimentsio zail eta konplexuenetakoa delako. Bigarren irizpide geografikoaren arabera, sistemaren mugak tokiko eskalan kokatzen dira. Zehatzago esanda, eskalen inguruko teoriak erakutsi bezala eskalak sozialki eraikitzen direnez, egitasmo soziopolitiko definitzaile, mugatzaile eta mobilizagarri baten inguruan lurralde zehatz batentzat helburu estrategiko batzuk definitze eta lantze aldera, boluntarioki inplikatzeko erabaki duten eragileek beraiek (udalerrriak batez ere) definituko dute beraien garapen esperientziaren eremu geografikoa.

Horrela, berezko espazioa (*space-in-itself*) berekiko espazioan (*space-for-itself*) bilakatzea autodeterminatzen diren tokiko lurraldeak garapen ekonomikorako garrantzitsuak diren eremuetan eragiteko ahalmena duten eraikuntza sozial dinamiko eta aldakortzat eta eraldaketarako aktoretzat hartuko ditugu.

Tokiko sistema horren beste ezaugarri bat irekitasuna da. Azpimarratu egiten da sistema beraren kanpoan mota ezberdinetako baliabideak bilatzea eta eskuratzea sistemaren funtzio kontziente eta antolatua izan behar duela; ikasi bezala, eskalan behera egin ahala hazkunde-faktore eta prozesuak kontrolatzen dituzten eragile eta baliabide gero eta gehiago exogenoak direlako, eta irekitasun horren bitartez aurre egin ahal izateko gehiegizko gertutasunak edo bere baitan ixteak ekar ditzaketen kalte eta arazoei.

Azkenik, abantaila lehiakorren eraikuntzan aritzeko eta garapen ekonomikoko prozesuak bideratzeko tokiko sistemak interakzioko 'meta' eta 'meso' mailetan eragin behar du modu zuzenean, eta modu zeharkakoagoan 'mikro' mailan. Horretarako lurraldeak ezinbestekotzat ditu gaitasun dinamikoak fintzea. Gaitasun horiek garapen ekonomikoa sustatzeko egin dezakeen ahaleginaren kalitate eta kantitatearen neurria bezala ulertu daitezke eta Markku Sotarauta (2005) ekonomialariaren proposamena jarraituz, oinarritzko beharrezko bost gaitasun identifikatu dira: konbinatzeko gaitasuna (gaitasun instituzionala, saretze-gaitasuna eta sozializazio-gaitasuna biltzen dituen), gaitasun xurgatzailea, interpretatzeko gaitasuna, gaitasun estrategikoa eta kitzikatze gaitasuna.

Tokiko sistemako elementuak eta prozesu operatibo nagusiak jasotzen dituen bigarren planoari dagokionez, gutxieneko lau aktore-(multzo) identifikatu dira: i) tokiko garapen erakundea edo agentzia; ii) sare produktiboa edo enpresak; iii) udalak eta eskualde mailako egitura administratiboak (mankomunitateak, partzuergoak...) eta iv) gizartea eta bere adierazpen antolatuak. Sistemak konplexutasuna irabazi ahala eta baliabideen arabera bestelako eragile batzuk era barnera daitezke, hala nola, zientzia eta



teknologia zentroak, *interfaze* edo bitartekaritza tresna espezifikokoak (enpresa haztegiak, behatoki teknologikoak, ekintzailatza espazioak)...

Garapen agentziaren helburu nagusia lurralderako garapen-estrategia diseinatu eta ezartzea da. Zeregin horretan berariazko estrategien (*deliberate strategies*) hurbilketa klasikoa estrategia emergenteen (*emergent strategies*) hurbilketa prozesualarekin konbinatzea aholkatzen da; izan ere, lehenak jardunerako marko orokor definitu bat eskaintzen badu ere, errealtate aldagarri bati egokitzeko komeni da diseinu faseak eta ezartze faseak elkar elika dezaten. Bestaldetik, garapen agentziaren ekimenaren inguruan konektatzen dira sistemako gainerako aktore eta elementuak, eta erakunde horrek dinamizatu eta bultzatu ohi ditu enpresa-ehunarekin jorratu beharreko lau prozesu nagusiak: lehiakortasuna, artikulazioa, berrikuntza eta ekintzailatza. Garapen agentziaren ezaugarrien artean bi nabarmendu dira: autonomia operatiboa eta denboran zehar egonkortasuna. Izan ere, bere egitekoaren eraginkortasuna testuinguru hurbilaren ezagutza sakon eta dinamizazio trebetasunaren araberakoa izango da, beste faktoreen artean. Ezagutza espezifikoa, tazitu eta kontestual hori, prozesu formalez gain, ezinbestekoa du praktikan oinarritutako prozesu interaktiboetatik edatea.

Tokiko administrazio publikoak udal edo mankomunitateei egiten die erreferentzia. Erakunde horien funtzioak sistema osoari zilegitasun instituzionala ematea, finantza baliabideak hornitzea, kontrol publikoak ziurtatzea eta ginetiko administrazioekin interlokuzioa lantzea lirateke. Eskualdeen kasuan, udalek ere paper aktiboa bere gain har dezakete garapenaren sustapenaren konkretzioa eta, modu horretan, multiagentzia sarea osatu daiteke udalen eta garapen agentziaren artean.

Tokiko gizarteko adierazpen antolatu eta espontaneoaren artean ikastetxeak, gizarte zerbitzuak, elkarte sozioekonomikoak (enpresarirena, ekonomia soziala, turismoa, merkataritza..) eta bestelako elkarteak kokatzen dira. Garapen esperientziaren sorrerako lehen fasetan funtzio katalizatzailea bidera dezakete, kezka sozialak tentsio-energia edo negentropian bilakaraziz. Bestaldetik, koordinazioa, adostasunak eta elkarlana erraztu ditzakeen testuinguru sinergetiko bat ongarritu dezakete, faktore ez ekonomikoen lanketa zein Sergio Boisier-en azpisistema axiologikoaren eta azpisistema subliminaleko hamar kapitalen formazioa esfera sozialean ere egosten baitira. Gauza bera gertatzen da sistemak bere erreproduktiorako eskatzen duen legitimazio prozesuarekin, gizartearen eta eragile sozio-ekonomikoen adostasuna eta oniritzia tresna bilakatzen baita eragile ezberdinen konbentzimendurako, inplikaziorako eta *autoritas*-a aitortzeko. Hala ere, sistema bera egonkortzen eta instituzionalizatzen den heinean, zilegitasun hori erakunde publikoen gain sostengatuko da gehiago.

Azken funtsezko aktore multzoa tokiko ehun produktiboak edo enpresek osatzen dute. Tokiko garapen agentziaren funtzio nagusia izango da enpresa horien gainean eragin eta prozesu zein egitasmo ezberdinak burutzea. Tokiko eskalan esku-hartze publikoa justifikatzen duten merkatu akatsen inguruko arrazoi neoklasikoek, input-gehigarritasun eta output-gehigarritasun neurgailuen inguruan pibotatzen dutenak, pisu eskasa dute zuzenean diru-laguntzarik kudeatzea jarduera marjinala delako tokiko garapen

agentzientzat. Hori dela eta, posizionamendu estrategikoa edo lehiakortasuna hobetzeari begira, erakunde publikoek enpresen jokaeran eragindako aldaketak jasotzen dituen jokaera-gehigarritasuna (*behavioural additionality*) erabilgarriagoa da ebaluaziorako eta justifikaziorako.

Enpresen jokabidean eragiterako orduan, garapen agentziek lau alorretan gutxienez eragin dezakete: lehiakortasuna, artikulazioa, berrikuntza eta ekintzailtza. Lehiakortasuna sustatzeari dagokionez, 'soft' faktoreen gainean eraikitzen diren abantaila lehiakor eta dinamikoen paradigmaren itzalean enpresen posizionamendu estrategikoa hobetzeko, tokiko garapen agentziek Porter-en 'lehiakortasunaren diamanteak' definitutako lau erpinetan nola eragin dezaketen azaldu da, inguruko esperientzi batzuei erreferentzia eginez.

Enpresen arteko artikulazioa, bai produktiboa, zein marketinekoa, baita berrikuntzakoa ere, hobetzeko aintzat hartu behar da logika ezberdinak dituzten enpresaren tipologia askotarikoa dela. Hori dela eta, sareen sorrera eta mantenua adierazten dituzten bi logika teorikoz baliatu gara: alde batetik, transakzio-kostuen ekonomiaren arabera, hornitzaileekin edo bezeroekin egindako epe luzeko akordioek sorrarazi ditzaketen kostu murrizketak eta abantailak zerrendatu dira; eta beste aldetik, sareen ekonomiak eskaintzen duen ikuspegi osagarriak konfiantzan oinarritutako lankidetzaz hierarkikoa aztertu da eta sare bertikalak edo horizontalak sortzearen funtsa kostuetan oinarritu baino, beste arrazoietan egiten da, hala nola, interes estrategikoak, teknologia-gaitasun osagarriak eskuratzea, merkatu-zalantzak murriztea, edota osagarritasun teknologiko eta bestelakoetan oinarritutako sinergiak lortzea. Prozesu operatibo honen ezaugarritzean hirugarren kapituluan eta laugarren kapituluan batez ere landutako hainbat oinarri mikroekonomiko erabili da, hala nola, atzeranzko eta aurreranzko loturak (*linkages*), aglomerazio-kanpokotasunak, kanpo ekonomikoa kolektiboak, kanpokotasun teknologikoak (Mashall-Arrow-Romer; Porter; Jacobs), transakzio-kostuak eta gizarte-kapitala.

Enpresen eta lurraldearen berrikuntza gaitasunak hobetzea bilatzen duen prozesu operatiboari dagokionez, garapen agentziak eta tokiko beste eragile batzuek bidera dezaketen hainbat jarduera-ildo zehaztu egin da, inguruko esperientziei erreferentzia eginez. Horien artean lurraldeko enpresen gaitasun teknologiko-produktiboen ezagutza jasotzea, nazioarteko berrikuntza eta joera teknologikoak arakatzeko prospektiba funtzio proaktiboa, berrikuntzaren ikuspegi interaktibo eta sistemikoan oinarrituz lankidetzamarkoak, praktikak eta azpiegiturak eskaintzea, lan-harreman eta lan faktorearen kudeaketaren egokitzapenean eragitea, ezagutza tazituaren transferentzia sustatzeko eta errazteko kalitate instituzionala elikatzea, sistemaren kanpoko beste eragileekin harremanak eta fluxuak bideratzea tokiko garapen sistema erregioko berrikuntza sistemari edota klusterrei uztartuz.

Ekintzailtza sustatzearen azken prozesu operatiboak tokiko sare produktiboa dibertsifikatzea eta erabili gabeko baliabide endogenoak mobilizatzea bilatzen du jarduera ekonomiko berriak ernarazteko asmoz. Ekintzailtza gauzatzeko modalitate

ezberdinak jaso dira: banakako edo taldeko ekintzailtza klasikoa, kasu gehienetan berritzailea izan ohi ez den negozio pribatua sortzera bideratua; ekintzailtza berritzailea; sareko lankidetzak, gizarte-berrikuntza edota gizarte-ekonomia ardatz dituen ekimen komunitarioa edo kolektiboa; intra-ekintzailtza; inter-ekintzailtza eta ekintzailtza publikoa. Literatura akademikora joz, psikologia, soziologia, ekonomia eta enpresa-kudeaketak eskaintzen dituzten ikuspegiak jaso dira, eta ondorioztatu da korrante ezberdinetako teorien arteko osagarritasuna eta bateratze puntuak oinarri ona izan daitezkeela politika espezifikoak diseinatzeko. Azkenik, inguruko esperientzietan oinarrituta, ikusi da nola tokiko garapen agentziek jokabide proaktiboagoa landu dezaketen, eta negozioaren bideragarritasun azterketa edo negozio-planaren diseinuari loturiko aholkularitza eta zerbitzuak ematera mugatu ordez, beste fase batzuetan ere eragin dezaketen, hala nola, motibazioa eta negozioaren ideia lortzean, eragiketa-eskala definitzean eta beharrezko baliabideak identifikatzean, merkatuan sartzeko negoziazioetan, enpresaren sorreran eta enpresaren biziraupenean.

Azkenik, tokiko garapen sistema irekiaren barrurako zein kanporako funtzionamendua eta bere erreproduktzioa jorratzen duen hirugarren planoari ekin zaio, hiru esparruei buruz hausnarketa eginez: barne-gobernantza ereduaz, eskala anitzeko gobernantza ereduaz eta sistemaren erreproduktziorako eta legitimatzeko zentrala den ebaluazio prozesuaz.

Sistemaren barne-gobernantza ereduak ibileran eraikitzen da eta sistemako elementuen arteko interrelazioak eta modu sinbiotikoenean funtzionatzeko irizpideak jasotzen ditu. Gobernantzari buruzko teoriak antzematen dituen hiru ereduaren artean tokiko garapen sistemarako egokiena 'heterarkia' edo eragilearen arteko auto-antolakuntzako koordinazio-eredua da. Sistemako eragilearen arteko harremanak eta garapen estrategiarekiko lerrotzekoak borondatezkoak diren heinean, interdependentsia harreman konplexuetan parte hartzen duten aktore independenteen auto-antolaketa erreflexiboko prozesu baten eraikitzen da heterarkia, etengabeko elkarriketan eta baliabideen erabilera partekatuan oinarrituta. Eredu horren egokitasuna eta gobernutik gobernantzarako desplazamendua justifikatzeko hiru arrazoi multzo plazaratu dira: esku-hartze publikoa justifikatu ohi duten merkatu-akatsak; berrikuntzari buruzko literaturan aztertu diren sistema-akatsak, sare-akatsak, instituzio-akatsak eta *lock-in* akatsak barnebiltzen dituztenak eta tokiko eskalari egokitutako estatu-akatsak, esate baterako, hauteskunde-zikloei lotutako epe laburreko horizonteak, arrazionaltasun mugatuak, edota baliabideak sortzeko baino errentak birbanatzeko joera handiagoa.

Ezaugarriei dagokienez, gobernantza heterarkikoak 'sare zuzenduen' bidez baino 'elkarrekiko mendekotasun sareen' bidez hartzen du forma, borondatean eutsitako lankidetzak bilatzen baita. Foku nagusitzat bisioa sortzeko, plangintza estrategikoa gauzatzeko, gatazkak konpontzeko, adostasunak sortzeko eta pixkanakako inplikazioak lortzeko gaitasunak dituzte sare horiek. Konfiantza, ahalduntze-prozesuak eta lidergo erlazional, kolektibo eta lausoak landu behar dira. Zentzu horretan gobernantza mota horren arrazionaltasuna erreflexiboa da eta arrakastaren gakoak hiru erpin ditu:

elkarrizketarekiko konpromiso iraunkorra; parte-hartzaileen arteko oportunitatea murriztea eta partaideen arteko elkartasuna sustatzea.

Bestaldetik, gobernantzak baditu berariazko akatsak, hala nola, auto-antolaketa (ustezko) errendimenduekiko gehiegizko miresmena, ebaluazio-irizpide objektiboak eta neurgarriak ezartzeko zailtasunak, arrakasta beste eskala batzuen jardunaren mendekoa izatea, epe luzeko erabaki eta plangintzen eta epe laburreko kalkulu politiko eta elektoralekiko kontraesanak, koordinazio- eta negoziazio-arazoak, ordezkapen- eta legitimitate-arrakalak eta egikaritze-arazoak.

Gobernantza onaren erantzukizuna parte-hartzaile guztientzat izan arren, gobernantza horren dinamizazioa tokiko garapen-agentziari egokitu ohi zaio neurri handi batean. Horretaz gain, garapen agentziak, kontzienteki edo inkontzienteki, sarean gobernantzarako edo auto-antolaketa heterarkikorako baldintzak ere antola ditzake, hau da, metagobernantza-funtzioak ere bete ditzake. Gainera, tokiko eskalan pertsonen arteko harremanek eta faktore sozio-instituzionalek pisu handiagoa hartzen dute aktoreen arteko harremanetan zein garapen-estrategian parte hartzeko, legitimatzeko, inplikatzeko, engaiatzeko eta laguntzeko erabakietan.

Tokiko garapen sistemen autosufizientzia ezak eta halaberrezko irekitasunak eskala anitzeko gobernantza ereduak eraiki beharra dago kanpoko hainbat eragileekin lankidetzan aritzeko. Sistemako enpresek kanpoko enpresa batzuekin eta ezagutza sortzeko azpisistemako eragileekin harremanak eraiki behar dituzte hainbat egitasmo bideratzeko. Tokiko garapen estrategiek gaineko eskalako erakunde publiko eta agentzietatik aholkularitza, kontaktuak, ezagutza espezializatuak, finantzaketa eta bestelako baliabideak behar dituzte. Eskala anitzeko gobernantzaren abantailak, ordea, ez datoz norabide bakarrean, gaineko erakunde publikoentzat mesedegarri izan baitaitezke tokiko esperientziak, esate baterako, industria edo sektoreko politikei sakontasun, testuinguru-egokitze eta irisgarritasun handiagoa eskainiz. Maila anitzeko gobernantza bi esparrutan zabaldu daiteke: administrazio-maila ezberdinen arteko koordinazio eraginkorrean eta eskala anitzetan hedatzen diren enpresa-sareetan. Modu horretan, barne-gobernantzaren ereduarekin batera, sistemaren akatsak (sare-akatsak, instituzio-akatsak eta *lock-in* akatsak) zuzentzen laguntzen du, tokiko eragileen arteko eta eskualdeaz gairako beste sare batzuetako agenteekiko harreman-dentsitatea eta ezagutza-fluxua hobetuz.

Azkenik, sistemaren erreproduktzioarako ezinbestekoa den legitimazio prozesuari lagungarri zaion ebaluazio prozesuari dagokionez, tokiko eskalan ematen diren hainbat muga hartu da abiapuntutzat, esate baterako, kausa-ondorio loturak ezartzeko zailtasunak, tokiko agenteengandik ihes egiten duten faktoreekiko mendekotasuna, garapen endogenoko politiken esperimentazio-maila eta ziurgabetasun-maila handiagoak eta emaitzak epe laburrean ikustearen zailtasunak. Tokiko garapen-agentziek oso gutxitan edo inoiz ez dutenez finantza-pizgarriak erabiltzen, esparru akademikoan erabilitako gehigarritasun-irizpideak egokitu beharra landu da, agentzien esku-hartze mota aniztasuna barneratuz. Ezinezkoa gertatzen denez lehen mailako input- eta output-

gehigarritasunak balioestea, jokaera-gehigarritasunak erabiltzea lehenesten da, elkarrizketetatik eta inkesta txikietatik datorren informazioan oinarrituz interbentzio ezberdinek enpresaren jokabidean eta bideratutako egitasmoen gauzapenean, abiaduran, irismen eta tamainan duten eragina ebaluatzeko orduan.

Amaitzeko, bosgarren kapituluaren Tokiko Garapen Sistema Irekiaren marko kontzeptualari osagarri zaizkion bi gehigarri landu dira. Alde batetik, tokiko eskalan garapen endogenoko esperientziak eraikitzeke metodologia bat proposatu da, lau fasetan ordenatu dena: lehen fasean, egoera zehatz bati erantzun soziala edo instituzionala eman; bigarren fasean, bide-orria definitu; hirugarren fasean, tresnak eta arkitektura eraiki; eta laugarren fasean, garapenerako ekimen zehatzak gauzatu. Beste aldetik, azken hogeita hiru urtetako esperientzian oinarrituta, tokiko garapen estrategiak abiatzerakoan antzeman diren akatsa operatiboak eta ikuspegi okerrak zerrendatu dira lau multzotan sailkatuak: lehenik, tokiko garapen esperientziaren inpultsoaren jatorriari eta prozesu horren gobernantzaren grabitate-zentroa lurraldetik kanpo kokatzeari loturiko ikuspegi okerrak; bigarrenik, garapen strategiaren diseinuan gertatzen diren akatsak, hala nola, “*paralysis by analysis*” egoerak, talde profesional baten beharra gutxietsi boluntarismoan aritzeko, dimentsio ekonomikoari behar duen garrantzia ez eman, oinarri ekonomikoarekiko ikuspegi integrala ez izan, edo legitimatze prozesuei behar besteko pisua ez eman; hirugarrenik, azpiegiturek garapenaren sustapenean izan dezaketen eragin positiboan gehiegizko balorazioaren arriskuak, ikerketa enpiriko ugari zalantzan jarri dutena; eta laugarrenik, merkatuarekiko eta ekimen pribatuaren nahikotasunarekiko ikuspegi liberalaren inguruko erreparatuak. Akats horiek gure ingurunean aurkitutako kasu batzuen adibideekin ere argitu dira.

### **10.2. Bigarren helburua: Sakana eskualdean garapen ekonomikoa sustatzeko esperientziaren azterketa**

Doktore-tesi honen sarreran, bigarren helburu bezala, Nafarroa Garaiko Sakana eskualdean 2011tik gaur arte sortu berri den garapen ekonomikoa sustatzeko prozesua aztertzea finkatu da eta horretara bideratu dira seigarren, zazpigarren eta zortzigarren kapituluak.

Sakanako bailara Nafarroa Garaiko mendebaldean 15 udalerriek osatutako eskualdea da, orotara 20.273 biztanle ditu 2021. urtean. Udalez gain, haranaren erreferentzialtasun publikoa 1985 urtean sorturiko Mankomunitateak hartzen du, eta zazpi zerbitzu nagusi eskaintzen ditu: uren hornidura, hiri hondakinen bilketa eta tratamendua, euskara, migrazioa, kirolak, etxebizitzak zaharberritzeko bulegoa eta garapen sozioekonomikoa. Azken zerbitzu hori 2012. urtetik aurrera Sakanako Garapen Agentziaren bitartez landu da. Ehun produktiboari dagokionez, eskualde industrialia da, langabezia goren zegoen 2013. urtean ere soldatapekoen % 57a industrian aritzen baitzen. Enpleguan pisu handieneko jarduera-adarrak ‘24 Burdinazko, altzairuzko eta

ferroaleaziozko oinarritzko ekoizkinak egitea', '25 Metalezko ekoizkinak egitea, makineria eta ekipamenduak izan ezik' eta '29 Ibilgailu motordunak, atoiak eta erdiatoiak egitea' ziren. Lehen biak espezializazio indize oso altuak zituzten eta adarrari zegokion Nafarroako enpleguaren % 10 baino gehiago eskualdean kontzentratzen zen. Hori dela eta, bi jarduera-adar horiek eta '16 Zuraren eta kortxoaren industria, altzariak izan ezik; saskigintza eta espartzugintza' adarra identifikatu dira Sakanako ehun industrialaren aglomerazio bezala.

Eskualde horretako garapen ekonomikorako esperientzia ulertu ahal izateko bere inguruneke tokiko garapen agentzien estrategiak ezagutu behar dira, eta 2008an hasitako krisi ekonomikoak bailaran izandako eragina kontuan izan behar da. Testuinguruan kokatze hori seigarren kapituluan jasotzen da eta jarraian ideia nagusiak laburtuko dira.

Hego Euskal Herrian tokiko garapen esperientzia eta agentzien sorrera 1980ko hamarkadako bigarren erdian kokatu ohi da eta gaur da eguna non eta Gipuzkoako eta Nafarroa Garaiko udal guztiek tokiko garapen agentzietan parte hartzen duten. Bizkaian udalerrri eta eskualde batzuetan agentziak aurki daitezke, eta Araban lehen sektoreari ia eskusiboki begiratzen dioten Landa Garapeneko Elkartek aurki ditzakegu Kuadrilla guztietan. Seigarren kapituluan garapen agentzia horien bilakaera jaso da etapa ezberdinetan geografian barrena modu heterogeneoan zabaldu direnak. Fenomeno hori, estatuko beste erkidegoentzat erreferentziala izan dena, hiru elementuz gurutzatutako inguruabar batean jazo zen: estatuaren deszentralizazio prozesua, autonomia-erkidegoen sorrera ekarri zuena, 1980ko hamarkadako krisi ekonomikoa eta autonomia-erkidegoen politika ekonomiko aktiboa ehun produktiboaren arazoei eta zaurgarritasunei aurre egiteko. 1970 eta 1980ko hamarkadetako krisi ekonomikoaren aurrean Eusko Jaurlaritzak eta Nafarroako Gobernuak ekonomia sustatzeko eta krisiaren eraginak arintzeko abiatutako politika ekonomiko eta sozialek ehun produktiboan eragiteko interbentzio publikoa legitimatu egin zuten estatu mailan posizio liberalak gailentzen ari ziren garaietan. Giro horrek eta larrialdi egoerak sustatu egin zuten hainbat udalerrri eta eskualdetako eragile instituzional eta sozialek krisiak eta langabeziak sortutako egoera zailei aurre egiteko ardura eta apustua bere gain hartzea eta garapen estrategiak eta tresnak sortzea, nahiz legez onartutako eskuduntzarik ez izan horretarako. Hala ere, erregio mailan diseinatu eta gauzatzen ziren industria, zientzia, teknologia eta berrikuntza politiketan tokiko garapen agentzien parte-hartzea ezdeusa edo hutsala izan zen. Bestaldetik, Europar Batasunatik tokiko garapenarekin loturiko ekimenak ere bideratu zituzten egitura-funts batzuk erabiliz.

Euskal geografian barreiatu ziren tokiko garapen agentzien bilakaeran azpimarratzekoa da funtzioetan eta jarduteko moduetan emandako aurrerapenak. Hasiera batean, eginkizun nagusia bazen lan-txertaketarako zailtasun zituzten gizataldeei zerbitzuak ematea, denborarekin enplegu eta formakuntza politiken ikuspegi integralagoa landu da eta lurraldeko abantaila lehiakorrek eraikitzen ere jo da. Norabide proaktibo batetik, enprekin modu egonkorrean lan egitera iritsi dira, foro estrategikoak abian jarri dituzte, berrikuntza-politikak antolatu eta enpresentzako zerbitzuak bideratu dituzte, ekintzailtza sustatu eta azpiegiturak sortu dituzte eta ekiteko arlo berriak bere gain hartu

dituzte, hala nola, merkataritza, turismoa, Tokiko Agenda 21, hiri-plangintza, garraioa eta mugikortasuna, gizarte integrazioa, tokiko komunikabideak, etorkinentzako zerbitzuak... Enplegu programetan zentratutako politikak, tokiko ekonomiaren sustapen integralago, aktiboago eta sakontasun handiagoko politiketan eratorri dira. Gainera, interbentzio moduen eraldaketarekin batera gertatu da. Interbentzio bertikaletatik gobernantza eredu parte-hartzaileetara egin da jauzia, tokiko eragileen parte-hartzea eta erabaki ahalmena indartuz eta enpresarien sareak, foroak edo tokiko klusterrak sortuz eskualde batzuetan. Praktika aurreratu horien adibide batzuk jaso dira 6.1.2. azpiatalean.

Testuinguru horretan Sakanako haraneko garapen ekonomikorako arkitektura eta estrategiaren sorrera 2008 urtean eztanda egindako krisi ekonomikoari erreakzioa izan zitzaion. 2008-2013 bitartean 2.075 lanpostu deuseztatu ziren, batez ere industrian, bertan jazo baitzen galdutako lanpostuen % 69a. Jarduera-adar kaltetuenak Metalurgia, Metalezko ekoizkinak egitea, makineria eta ekipamenduak izan ezik, Eraikuntza, Medikuntza-kirurgiako, doitasun handiko, optikako eta erlojugintzako tresneria eta Lehorreko garraioa izan ziren. Industria alorreko enpresa txikiek hobeki heldu zioten enpleguari, enpleguaren % 21,24a galdu baitzuten eta enpresa ertain eta handiek, ordea, lanpostuen % 51,67a. Hala eta guztiz ere, Sakanako lanpostuen galera eta langabeziaren hazkundera, arrazoi ezberdinengatik itxi edo alde egindako zortzi enpresei egotzi dakieke neurri handi batean, horren ondorioz 1.153 langilek enplegua galdu baitzuten, enpresa ertain eta handietan galdutako lanpostuen % 72a alegia.

Krisialdian, 2007 urtearen amaieratik 2013 otsailera bitartean, langabetu erregistratuen kopurua % 217 hazi zen, 634tik 2021era hain zuzen ere, eta langabezia-tasa % 6,95etik % 20,94ra. Testuinguru horretan larrialdi sozial kronikoak gorpuztu ziren eta ohi den bezala forma ezberdineko erantzun sozialak azaleratu ziren. Sindikalgintzaren erreakzioez gain, Sakanan topatzen den singularitatea 'Abian, Sakanan bizi eta lan' elkartearen jarduna izan zen, larritasun sozialari erantzun zion gizarte-dinamika plurala bideratu zuena eta Sakanako garapen esperientziaren sorrerako 2011n lehen urrats artikulatzailea eskaini zuena.

Zazpigarren kapituluaren Sakanako garapen ekonomikorako estrategia eta arkitekturaren eraikuntza deskribatu da hiru fase kronologikotan banatuta: i) bide-orriaren definizioaren inguruko adostasun eta legitimazio prozesua; ii) garapenerako arkitekturaren eraikuntza edo bide-orriaren gauzapena; eta iii) garapen ekonomikoa sustatzeko lan-ildoan gauzapena eta lehen emaitzak. Ikerketaren atal horretan ikertzaileak izan duen posizio pribilegiatuak eraman du behaketa parte-hartzailearen metodologia erabiltzera, eta ikerketaren objektu eta subjektuaren arteko erreflexibitatearen arazoa eta subjektibitatea leuntze aldera Sakanako esperientziako protagonista izan diren hamar pertonekin ikerketa partekatu da eta beraien ekarpenak barneratu, Akzio-Ikerketa (*Action-Research*) metodologiaren aholkuak jarraituta. Horrek guztiak ahalbidetu du iturri dokumentaletan jasotzen ez diren eta metodo kualitatiboan bitartez nekez lortuko ziren edo oharkabean geratuko ziren ezagutzak eskuratzea, hala nola, agertokiaren atzealdean ematen diren eztabaidak eta arnasten den giroa, deslotu beharreko korapiloak, gurutzatutako tentsio eta gatazka ardatzak, eta subkontziente kolektibo(eta)ko

pentsamoldeen interpretazioak eta berauen aldaketak. Esan daiteke autore honen posizioak, -bailaran bizi den, baina kanpoko den eragile aktiboa garapen esperientziaren eraikuntzan eta ikertzailea- aukera eman duela antropologian eta gizarte zientzietan ezberdintzen diren *emic* eta *etic* ikuspegiak eta deskripzioak konbinatzeko<sup>108</sup>. Esango nuke horixe dela lurralde bateko garapen prozesuaren genesiaren eta bilakaeraren deskripzioan, interpretazioan eta analisisian doktore-tesi honek egiten duen ekarpen esanguratsuenetako bat.

Lehen fasetzat jo den bide-orriaren definizioaren inguruko adostasun eta legitimazio prozesua, 2011n eskualdeko eragile instituzional, politiko, sindikal eta enpresariak jositako “Diagnostiko eta jarduera ildoetarako laburpen txostena”-ren edukietan zentratzeak lurralde-garapen estrategien eraikuntzan funtsezkoak diren elementuak ahaztea ekarriko luke. Adostutakoak bezainbeste erakusten du nola adostu zen, zailtasunak ez baitzeuden edukietan, giroa eta ondorioz eragileen portaera baldintzatzen zuten faktoreetan baino gehiago ez behintzat. Garapenerako diagnostiko baten eta jarduerarako strategiaren marrazketa arrazional, objektibo eta zientifikoarena baino, erpin askotariko eraikuntza soziopolitikoko prozesua izan zen, non elementu instituzional, ideologiko, sinboliko, sozial eta kulturalak eragiten zuten. Horregatik, ikerketan eragile nagusien deskripzioa egiteaz gain, beraien jarduerak zeharkatzen zituzten tentsio eta gatazka ardatzak ere jaso dira, hala nola, probintziako eta eskualdeko mapa politikoaren arteko kontrasteak sortutako gatazka instituzionalak, gizartean eskala ezberdineko erakunde publikoen ardurekiko eta jokabideekiko gizartean eraikitako kontrako iruditeriak eta argumentarioak, garapenari buruzko aurrez aurreko kontzeptualizazioak, udalen arteko gatazkak, ohikoak diren alderdi politikoaren arteko, sindikatu eta enpresariaren arteko eta sindikatuen arteko dialektikak eta horien guztien arteko adarkadurak eta gurutzaketak. Boisier-en antolaketa-azpisisteman koka daitezken gatazka ardatz horiek tentsio eta mesfidantza egoera osatu zuten. Hori dela eta, adostasuna lortzeko kudeaketa irakasgai baliotsutzat jo daiteke beste esperientzia batzuetarako. Kudeaketa horretan funtsezko elementuak izan ziren Larrialdi-Mahaiaren ibilbidea eskaera sozialek eragindako presiozko atmosfera batean gertatu izana; funtzionamendurako ezarritako lau irizpideak: irekitasuna, publikotasuna, jarrera positiboa eta eraikitzailea eta adostasun zabalak bilatzea, alegia; bilgune horretan batzar

---

<sup>108</sup> *Emic* eta *etic* ikuspegiak fonemikoaren eta fonetikoaren arteko bereizketa linguistikoaren analogia gisa sortzen dira. Errealitatea ezagutzeko bi modu osagarri eta gizarte-zientzietako azterketa-kategoria gisa definitzen dira. *Emic* ikuspegiak, kultura- eta gizarte-errealitatea edo portaera bat deskribatzeko, leku bateko biztanleek fenomeno edo portaera horren esanahia eta arrazoiak nola azaltzen dituzten izango luke oinarri. Hau da, barrutik edo tokiko biztanleen ikuspuntutik aztertzen da. *Etic* ikuspegiak, aldiz, kultura- eta gizarte-errealitatea edo portaera deskribatzeko, kultura horretatik kanpoko pertsona baten ikuspuntua erabiltzen du historialari, antropologo edo soziologo batek egindako azterketaren bidez. Hala, *emic* diskurtsoak bere arrazionaltasuna oinarritzen du sistema partikular baten barruan. *Etic* diskurtsoaren arrazionaltasuna, ordea, sistema partikular batetik kanpo oinarritzen da, adibidez, aplikazio edo ulermen unibertsaleko sistema batean. *Emic* eta *etic* ikuspegiaren arteko elkarriketak ezagutza antropologikoaren ekoizpen-prozesuaren bi une konbinatzen ditu, non dialektika bat dagoen aztergai den objektura hurbiltzearen eta hartatik urruntzearen artean.



irekia eta mahai operatiboaren planoak bereizi izana, eragileen estatus ezberdintasunak kontuan hartuz; alferrikako edo tentsio ardatzak aktibarazi zezaketen eztabaidak saihestea, esate baterako, diagnostikoan krisiaren arrazoiei eta ardurei buruzko hausnarketak; eta jarduera-ildo eta ekintza zehatzen planoak eta garapenerako estrategia sostengatuko zuen erakundearen eta gobernantzen arkitektura operatiboaren planoak ezberdintzea eta bigarrena lehenestea; adostasunen eta legitimatzearen garrantziaz eta bere izaera gradual eta prozesualaz jabetzea, eta gutxieneko adostasun nahikoa zein den neurtzen eta horretaz baliatzen jakitea.

Bigarren fasean, 2012tik 2016ra luzatu zena, Larrialdi-Mahaian adostutako bide-orriaren egikaritzea, estrategiaren inguruko adostasuna eta legitimatzea zabaltzea eta barrurako zein kanporako gobernantza ereduak forma ematea bideratu ziren. 2011ko neguan adostutako bide-orriak zituen sei puntuetatik hiru Sakanako eragileei zegozkien eta 2014rako gauzatuak zeuden: Sakanako Garapen Agentzia 2012. urtean sortu eta lanean jarri zen; gizartearen inplikazioa bideratzeko ekintzailatza komunitarioko Sakantzen Sarea elkarteak urte berdinean sortu eta abiatu zen bere jardunean; eta 2013-2014 bitartean Sakana2020 Plan Estrategikoa modu parte-hartzailean diseinatu eta aho bateko onarpena jaso zuen bai 13 udalbatzarretan, bai alderdi politiko guztien aldetik, bai hausnarketarako bilgune irekia den Behatoki Sozioekonomikoan. Nafarroako erakunde publikoen inplikazioa eskatzen zuten beste hiru puntuetatik, “premiazko berrindustrializatzeko eremu” izendapenarena ez da inoiz gertatu, eta Nafarroako Gobernuarekin eta bere orbitako beste erakundeekin batera eraiki beharreko lankidetzaren egonkorerako markoa eta estrategia sostengatu ahal izateko foru-finantzaketa 2016tik aurrera bideratu ziren. Bide-orriko urrats horien deskripzioa 7.2. atalean jasotzen dira. Orrialde hauetan prozesu horretan bizitako konplexutasun eta aberastasunaren isla ematen duten gakoetan eta publikoak izan ez ziren korapiloetan kontzentratuko gara.

Garapenerako entitatearen sorrerari loturiko hiru korapilo azaldu ziren: batetik, lortutako akordioaren kudeaketa alderdi politikoaren artean, denboraren ardatzean eragiten zuena; bestetik, entitatearen izaeraren inguruko eztabaida; eta azkenik, eskualdera mugatutako Europar LEADER programa bideratzeko Tokiko Ekintza-Talde propioa sortzearen eztabaida, oraindik ere latente dirauena. Lehen korapiloari dagokionez, arriskua egon zen Larrialdi-Mahaian lortutako akordioa elementu sinboliko hutsean geratzeko, marketin politikorako baliotsua zen elementu finalista batean alegia. Esfera politikoan egon ohi diren joera arruntez gain, denboran sedimentaturiko mesfidantzek usterak eraman zuten eragile batzuen adostasuna formala baino ez zela, ez benetakoa, ez gauzagarria. Adostutako urratsen egikaritzearen aukerei buruzko ezkontasunak prozesuaren denboran dilatatzera eraman zezakeen, horrek zekarren arriskuarekin, gatazka ardatzen berraktibatze bateko unean bide-orria eginezina bilakatzearena, alegia. Egoera horren aurrean jorratutako ildoak bikoitza izan zen: akordioko edukien gauzapena denboran azeleratzea, eta zilegitasun handia lortu zuen Larrialdi-Mahaiko dinamizazio taldearen gauzapenerako kudeaketan bitartekaritza lanetan aritzea.

Bigarren korapiloari dagokionez, “Sakanako garapen ekonomikoa eta sozialaz arduratuko den entitatea” gorpuzteko lau aukera zeuden: jada existitzen ziren

Mankomunitateko Garapen Batzordearen, Garapen Partzuergoaren edo Cederna-Garalur elkartearen esku uztea sustapen funtzioak eta garapen agentzia berri bat sortzea. Mankomunitateko Garapen Batzordearen aukerak arazo eta muga tekniko ugari zituen. Kanpoko logika arrazional eta objektibo batetik pentsa zitekeen errazena zela juridikoki fundatua zegoen eta eragile publiko eta pribatuen partaidetza ahalbidetzen zuen Garapen Partzuergoa erabiltzea, edo errealtate konkretuaren ezezagutzatik Cederna-Garalur elkartearen ibilbide, esperientzia eta tresnez baliatzea. Eskualdearen historiari erreparatuta bazeuden bi aukera horiek alboratzeko arrazoiak: partzuergoaren figurak udal guztien banakako atxikimendua eskatzeaz gain, 2002ko erabakimen kuoten banaketarako eztabaidei berriro ateak irekitzea ekar zezakeen; eta Cederna-garalur elkartearen kasuan, hausnarketa eta erabaki eremua eskualdea gainditzen zuen, Iruñerrian zegoen gune zentral baten menpe zegoen eta autonomia maila eskasekoa zen, landa-garapena zuen ekinbide esparru nagusizat, bere funtzio nagusia Europako LEADER programaren kudeaketa zen, eta bere funtzionamendu moldea erreaktibo-pasibotzat eta diru-laguntza lerroen araberakoa ikusten zen. Finean garapen agentzia berri bat sortzea erabaki zen Nahiz esfortzu gehigarriak egitea eta bikoiztasunak sortzea zirudien, hobeto erantzuten zien bailaran aurreikusten ziren erronkei eta anbizioei, baita ingurune hurbileko erreferentziazko ereduai. Gainera, egonkortasun, autonomia eta kudeaketa erraztasun handiagoa eskaintzen zuen formula zen, Mankomunitatearengandik jaiota izanda erabakimen kuotei eta diru-aurrekontuei buruzko eztabaidak saihesten zirelako.

Hirugarren korapiloari dagokionez, Sakanan Tokiko Ekintza-Taldea propio sortzea eta Cederna-Garalur elkartetik ateratzearen aukera hasieratik egon da mahai alboan. LEADER programaren kudeaketarako organigramaren oinarri den formula horrek ahalbidetuko luke funtzionamendu arrunta eta langile-egitura organikoa finantzatzeko diru-iturri egonkorra eta nahikoa edukitzea, eskualdetako beste Tokiko Ekintza-Taldeek (EDER, TEDER eta Erdialdeko Garapen Partzuergoak) duten moduan. Gainera, Nafarroa Garaian, iparraldea eta hegoaldearen artean, tokiko garapenerako egituren mapan dagoen asimetria zuzentzen lagunduko luke. Hala ere, aukera horren alde egiteko saiakerarik ez da egon, Cederna-Garalur elkartetik ateratzeak piztuko lituzkeen gatazkak eta konfiantza higadurak lortutako adostasunetan irekiko lituzketen pitzaduren beldur.

Garapenerako arkitekturaren eraikuntzan beste mugarria Sakantzen Sarea elkartearen sorrera izan zen. 2012ko udaberritik aurrera ekintzailtza komunitarioa bideratzeko gizarte-adierazpen antolatu horrek hamaika ekintza burutu zituen 7.2.1. azpiatalean jaso direnak. Tokiko indar endogenoen aktibazio ariketa katalogatu daitekeen esperientzia horrek bi irakasgai uzten dizkigu: alde batetik, esfortzu eta lan boluntarioen mugak, izan ere ekintzailtza dinamikan sartzeak ezaugarri, ezagutza eta gogo bereziak eskatzen baititu eta enpresa-egitasmoei jarraipen, elikatze eta aholkularitza zerbitzuak modu egonkorrean emateko antolaketa profesional eta laborala funtsezkoa baita. Beste aldetik, elkarre hori garapen-arkitekturaren eraikuntzan faktore kohesionatzailea eta legitimatzailea izan zen, bere ekinaren bitartez errespetua eta autoritatea irabazi zuelako.

Motibazio transzendenteaz edo prosozialaz norbanakoak biltzeak eta krisiari erantzun praktikoak sortzera begira jartzeak, edota plan estrategikoaren diseinuan dinamizazio lanak bere gain hartzeak, bai eskualdeko gizartean eta eragileen artean, bai Nafarroako iritzi publikoan eta erakunde publikoetan erreferentzialtasuna eman zioten Sakantzen Sareari. Zilegitasun hartze horren bitartez lidergo eraldatzailearen rola jokatu zuen, eta bigarren fasean gauzatzen ari ziren urratsen legitimazioa eta adostasunak indartu zituen, hala nola, plan estrategikoaren diseinuan, Behatoki Sozioekonomikoaren sorreran, Nafarroako Legebiltzarrean talde parlamentarioekin izandako elkarrizketetan eta babes mozioetan, edo Nafarroako Gobernuarekin egindako negoziaketetan.

Hirugarren mugarría Behatoki Sozioekonomikoa eratzea eta Sakana2020 Plan Estrategikoa definitzea izan ziren. Industria eta enpresa-zerbitzuak, energia, elikadura, turismoa, hezkuntza eta merkataritza esparruetarako, 13 ardatz estrategiko, 54 jardueraildo eta 160 ekintzaz osaturiko jarduketarako gida idatzia izatea tresna baliogarria izan da praktikarako. Horretaz gain, plana egiteko prozesuari berari balioa eman behar zaio, eskualdeko eragile sozio-ekonomiko eta enpresa dinamikoen partaidetza jaso zuelako, horrek zilegitasunean duen pisuarekin, eta aukera eman zuelako elkar ezagutzak eta harremanak sustatzeko, bisio partekatuak eratzeko eta eragileen lerrokatzea eta inplikazioa indartzeko. Zentzu horretan garrantzitsua da enpresetako eta lurraldetako plan estrategikoen arteko berezitasunak ulertzea, lurraldeko planak helburutan askotarikoagoak, bisio eta misio operatibo zehatz batean kondentsatzeko zailagoak eta kudeatzen konplexuagoak direlako. Gainera, lurralde bateko garapen estrategia zeharkatzen duen funtsezko bereizgarria dute: adostutakoa ez da loteslea, hots, marraztutako jarduera ildoetara eragileak borondatez baino ez dira lerrokatzen eta inplikatzen.

Plan estrategikoak egindako ekarpen nagusietako beste bat eskualde barnerako gobernantza ereduá finkatzea izan zen, hausnarketa-planoan, operatiboan, ebaluazio-planoan eta plano instituzionalean eragileen arteko artikulazioa eta marko bakoitzaren funtzioak definitzen dituená. Gainera, diseinu fasea eta ezartze fasea elkar elikatzea ahalbidetzen duen berariazko estrategien (*deliberate strategies*) hurbilketa klasikoaren eta estrategia emergenteen (*emergent strategies*) hurbilketa prozesualaren arteko konbinaketa uztartzen du gobernantza ereduak.

Azkenik, plan estrategiko horrek zilegitasunerako tresna ezinbestekoa bilakatu zen, bere inguruan lortu baitzen 2014an Sakanako eta 2015ean Nafarroako alderdi politiko guztien adostasuna, eta Sakanako gizartearentzat balio sinbolikoa eskuratu zuen. Adostasun joste horretan lagungarri gertatu ziren iragana ahaztea edo alboratzea eta etorkizunerako begiradan diskurtso berriak eraikitzea; gobernantza eredu inklusiboa formulatzea eta ez gutxiengo eta gehiengo neurrien araberakoa; eta gatazkarako planoá eta akordio eta elkarlanerako planoá aldi berean, baita aktore berdinen artean ere, existitu daitezkeela ulertaraztea.

Laugarren eta azken mugarría Nafarroako erakunde publikoak erakartzea, plan estrategikoaren finantzaketarako akordioa lortzea eta eskala anitzeko lankidetzarako

marko egonkorra eta gobernantza eredia eraikitzea izan ziren. Gaietiko eskalako administrazio publikoek tokiko eskalen gaitasun eta aukerei buruzko jarrera ezkorra izatea ez ohi da arraroa izaten. Alderdi politikoek arteko ideologia eta interesen talkak eta erakunde publikoek arteko harreman liskartsuak ez dira lagungarri izaten. Oztopo horiei aurre egin ahal izateko funtsezkoak izan ziren Sakana mailan eskuratutako ia erabateko adostasuna, ahobatezkoa alderdi politikoek artean, Nafarroako Legebiltzarrean erreproduzitu egin zena, eta gizartearen aktibazioaz iritzi publikoa negoziaketa eta akordioaren alde eragiteko. 2015eko apirilean Nafarroako Gobernu batekin eta azaroan bigarren Gobernu batekin hasitako elkarrizketetan izandako gorabeherak eta xehetasunak 7.2.4. azpiatalean jasota daude. Hortaz, agian oharkabean joan den alderdi bati erreparatzera mugatuko gara. Negoziaketen aurre-prestaketan Sakanako Garapen Agentziatik aurki zitezkeen oztopoak eta aurkako argudioak identifikatu eta nola erantzun diseinatzeaz gain, oso baliagarria izan zen finantzatu beharreko akzio bakoitzaren gauzapenerako gastu arruntak, lan orduak eta inbertsio beharrak estimatu izatea. Balizko hitzarmen bateko edukia ahalik eta zehaztasun handienaz moldatzeak negoziaketak horren bueltan izatera eramanez, eta ondorioz, tokiko logikaren eta beharren arabera izan zen 2016ko hitzarmenaren eta ondorengo diru-laguntzen diseinua. Kanpoko baliabideak endogenizatzeko eta tokiko estrategiaren zerbitzura jartzeko modu bat izan zen.

Hirugarren eta azken fasean, 2014-2020 bitarteko garapen ekonomikoa sustatzeko lan-ildoen gauzapena eta lortutako lehen emaitzak zazpigarren kapituluko 7.3. atalean jaso dira. Ez dira ekintza guztiak jaso, industriari lotutakoak eta garapen agentziaren sustapen-interbentzio modu proaktiboa islatzen dituztenak soilik. Horien artean enpresen arteko lankidetzaren erakusle direnak nabarmendu dira lau alorretan ordenatuta, lehiakortasuna, artikulazioa, berrikuntza eta ekintzailtzaren alorretan alegia. Orri hauetan izendatzera mugatuko gara. Industria-enpresen kokapen estrategikoa eta lehiakortasuna hobetzearen eta artikulazioaren esparruetan: industria-enpresen aldiroko bisitak eta harremanak, Sakanako Garapen Agentziaren eta Sakanako Enpresarien Elkartearen (SEE) arteko hitzarmenak, lanbide-prestakuntzaren eta -trebakuntzaren eremuan Sakanako industria-sektorerako estrategia eta lotutako egitasmoak (ikastaro egokituak, goi-mailako modulu duala, mendekotasuna duten pertsonen arreta emateko erdi-mailako gradua, pertsonen lan-merkatuak sarbidea hobetzeko ERSISI izeneko proiektu pilotua, fabrikazio gehigarriaren arloko prestakuntza...), nazioartekotzearen eta merkataritza-lankidetzaren arloko ekimen lankidetzarako 'SetSakana' proiektua, industria lerroen automatizazio- eta robotika-jardueretan 'InterSakana' izeneko enpresa-taldea... Negozio berriak edo ekoizpen-jarduerak sortzeari eta interekintzailtzaren esparruan: Lizarragako Kontzejuko mikro-sare elektrikoaren proiektua, energia berriztagarrien arloko e-HIERA proiektua, eraikuntza arloko TROMBE proiektua eta zahartzeko aktiboaren arloko BERTAN proiektua. Berrikuntza sustatzearen esparruan: e-HIERA, TROMBE eta BERTAN egitasmo estrategikoez gain, DINABIDE izeneko 4.0 Gaitasunen Zentro Integrala, 4.0 teknologiei lotutako makineria, *coworking* eremu teknologiko bat, prestakuntza eta I+G espazioak biltzen dituen nabarmenena. Bestaldetik, azpiegiturei dagokienez, DINABIDE berrikuntza eta *coworking* zentroaz

gain, industrialdeen inguruan eta datuak transmititzeko sareetarako atzipena eta konexioaren inguruan hainbat egitasmo bideratu dira. Amaitzeko, inbertsioen eta enpresen erakarpena eskualdetik modu proaktiboan kudeatzeko hainbat ekimen bideratu dira, hala nola, Utzugane "leihatila bakarrek" zentro bihurtzea; SODENArekin eta INVEST IN NAVARRArekin elkarlanean aritzea, enpresa traktoreekin aliantza estrategikoak eta sektorialak lantzea, eta enpresak, teknologia, ezagutza eta giza kapitala eskualdera erakartzeko INVEST IN SAKANA egitasmoa, metal-mekanika sektorea ardatz hartuta.

Sakanako ehun industrialaren bilakaera aztertuta ikusi da nola Sakanan bizirautea lortu duten enpresetan 2008-2013 bitartean galdutako enplegua berreskuratzea lortu den zikloaren indarberritze-fasean (galdutako 693 lanpostuetatik 647, alegia), eta nola sortu berri edo erakarri diren 34 enpresen artean 289 soldatapekoentzako lanpostua sortu den. Hala eta guztiz ere, itxitako zortzi enpresek utzitako zauria hor dirau, 1.169 lanpostuen desagerpenaren zauria hain zuzen ere. 2020 urtearen hasieran 2008 urtearekin alderatuta soldatapekoen 926 lanpostu gutxiago baitago. Bestaldetik, ehun industrialaren jardueradarren araberrako egiturak ez du gehiegizko aldaketarik izan. 2013 urterako egindako kluster analisisian identifikaturiko aglomerazioak mantendu egin dira, eta beste berri bat antzeman daiteke 2020ko datuekin: “27. Material eta ekipo elektrikoaren fabrikazioa” adarrarena.

Ikerketa honen sarreran bigarren helburuaren baitan azpi-helburu espezifiko bat zehaztu genuen, Sakana eskualdeko ehun industrialaren azterketa xehea bilatzen zuena. Zortzigarren kapitulua xede horretarako erabili dugu, industriako merkataritza-artikulazioa eta berrikuntza prozesuen ezaugarriak ezagutzeko hain zuzen ere. Ororen gainetik gizarte-sareen analisiaren teknikan (*Social Network Analysis*) oinarritutako ikerketa nabarmenduko dugu. Bi arrazoi daude horretarako: alde batetik, datuak lortzeko zailtasun handiak daudenez ikerketa gutxi dago enpresen arteko merkataritza- eta bestelako harremanez osaturiko sareak arakutzen dituztenak, eta 2015-2016 urteren bitartean Sakanako Garapen Agentziak bailarako industria-enpresen lagin esanguratsuan egindako inkestak azterketa mota hori egiteko aukera eman zuen. Beste aldetik, ikuspuntu epistemologiko batetik, gizarte-sareen analisiak eskaintzen dituen potentzialtasunak erakutsi nahi izan ditugu, erabilera praktikoa duen ezagutza eskuratzea laguntzen duen heinean. Izan ere, orokorrean lehia-abantailaren iturria hornidura-kate osoan ere aurkitzen da, eta bereziki enpresak ehun produktiboan duen posizioagatik eta harreman mota, intentsitate eta kalitateagatik baldintzatuta daude zerbitzu-mailak hobetzea, transakzio- eta bestelako kostuak murriztea, bezeroen eskari-aldaketei modu eraginkorragoan erantzutea, sarearen barruko aliantza estrategikoak edo sareko ospe-efektuak eskuratzea edota informazioa biltzeko gaitasuna. Hori dela eta, Sakanako ehun industrialen ezaugarri orokorrak eta enpresa bakoitzak sarean duen posizioaren berezitasunak ezagutzea Sakanako Garapen Agentziari baliogarria izan zaio lehiakortasun, lankidetzeta eta interekintzailatza egitasmoak diseinatzeko eta enpresengan eragiteko. Aurreko kapituluetan landutako aglomerazio edo kluster analisisien osagarri bikaina da.

Emaitza aipagarrienak honakoak dira: i) Sakanan enpresa traktore kontsideratu daitezkeen enpresen horniketa- edo balio-kateak identifikatu dira, lehen, bigarren eta hirugarren mailako hornitzaileen mapak eginez; ii) ehun industrialaren zentro eta periferiak identifikatu dira osagai (*component*), bloke (*block*) eta mozketu-puntuen (*cut point*) teknikak erabiliz, bigarrenaren problematikari begira integrazio maila nola hobetu hausnartzearekin batera; iii) ehun industrialaren zentroan integrazio maila araberako geruza ezberdinak identifikatu dira *Lambda* multzoen teknika erabiliz, eta marko analitikoko 'meso' interakzio mailako elementuen eta Sotorauta-ren gaitasun dinamikoan inguruko hausnarketekin eta aliantza eta lankidetzarako aukerekin lagundu da analisia; iv) exhaustibotasun eta eksklusibotasun baldintzak betetzen dituzten zortzi talde kohesibo identifikatu dira analisi faktoriala erabiliz, eta harremanen dentsitatearen araberako fakzio talde kohesiboek (*factions*) ehun industrialeko hornitzaile-azpimultzoak erakusten dizkigute, non trakzio efektua eragiten dituzten enpresa zentralak eta presentzia handieneko jarduera ekonomikoak seinalatu diren; v) sare osoaren zentralizazio maila eta enpresa bakoitzaren zentralizazio maila kalkulatu dira, konexio zuzenen kopuruaren, gertutasunaren eta bitartekaritza mailaren arabera, eta ondorioztatu da ehun industrialak erlazio ereduari dagokionez eragin-botere sakabanatuko arrazionaltasun sistemikoa erakusten duela, dentsitate altuko sarean eragile nagusirik ez dagoenaren seinale; vi) enpresak input output metodologietan erabiltzen den Colin Clark sailkapenari analogia eginez, oinarritzko, gako, motor eta independenteen sailkapenaren arabera multzokatu dira Sakanako industria-enpresak, eta enpresa kopuru handiena biltzen duen eta soldatapeko gehien jasotzen duen azpimultzoa enpresa motorena da, hau da, hornitzaile ugari eta enpresa-bezero gutxi dutenen azpimultzoa; vii) hamaika lokailu-hornitzaile (*nexus suppliers*) operazional potentzial eta lau edo sei lokailu-hornitzaile monopolistiko potentzial antzeman dira, enpresa traktoreen horniketa-sarean bigarren mailan edo haratago kokatzeagatik ikusezinak izan ohi diren enpresak, baina alderdi kritiko batzuetan (hornidura-segurtasuna, erantzuteko gaitasuna, berrikuntza, merkatuari buruzko informazioa...) erabakigarriak izan daitezkeenak.

Sakanako ehun industrialaren mapatzeak erabilera praktikoa du bai Sakanako Garapen Agentziarentzat, bai eskualdeko enpresentzat. Agentziak enpresekin dituen harremanen artean lehentasunak finkatu ditzake enpresak sarean dituen posizio eta ezaugarrien araberakoak; eta baita ere hutsuneak antzeman, konektaturiko esparru teknologikoen eremuetan lankidetzako prozesu interaktiboak bideratzeko aktoreen identifikaziorako gida bezala erabili, elkarrizketa eta motibazio harremanak findu, enpresen arteko osagarritasunak arakatu eta azken finean, egitasmo potentzialak non eta norekin egin eta esfortzuak non inbertitu erabakitzeko. Enpresen kasuan bere posizioa sarean ezagutzeak integrazio, aliantza, lankidetzak eta bestelako lehiakortasun estrategiak diseinatzen lagundu diezaioke, baita lankide eta aliantza posibleen ebaluazioa egiteko ere. Gainera, enpresa traktoreei lehen mailako hornitzaile estrategikoetatik haratago doan horniketa-katearen ezagutzak, gakoak izan daitezkeen lokailu-hornitzaileak bistaratu eta mota ezberdineko harremanak irekitzea ahalbidetu diezazkieke.

Bestaldetik, zortzigarren kapituluko 8.4. atalean enpresek jorratutako berrikuntza-motak, erabilitako informazio-iturriak eta horien erabilera-intentsitateak aztertu dira. Azpimarratzeko ondorioak honakoak dira: inkestatutako enpresen erdiek berrikuntza-praktikak egiten dituzte etengabe, baita mikroenpresa eta enpresa txikietan ere modu esanguratsuan. Erabilitako informazio- eta ezagutza-iturriei dagokienez, barne-kudeaketaren eremuan *learning by doing* prozesua gailentzen da I+Geko barne-sail edo lantaldearen formularen aurretik, eta kanpo iturrien eremuan, hedatuena *learning by using* prozesua da, eta jarraian kanpo aholkularitza, azokak, unibertsitate eta prestakuntza-zentroak eta zentro teknologikoak azaltzen dira. Bestaldetik, antzemandako lau aglomerazioek (metalurgia, metalezko ekoizkinak egitea, material eta ekipo elektrikoen fabrikazioa eta zuraren industria) jarduera teknologikoki helduak jasotzen dituzte. Berrikuntza inkrementala nagusitzen da ingeniaritza-ezagutza sintetikoko oinarrien gainean. Orokorrean berrikuntza-sistemako DUI (*Doing, Using, Interacting*) modukoa bezala sailkatu daiteke Sakanako ehun industrialak eta Porter-ek ezarritako sailkapenari jarraituz, ekoizpen-faktore tradizioaletan oinarritutako lehen fasearen ondoren datorren tarteko garapen-fasean dagoela baieztatu daiteke, nahiz egon badauden hirugarren garapen-fasera trantsizioa egiteko xedea eta ekintza esanguratsuak, berrikuntzan oinarritutako posizionamendu estrategikora igarotzea bilatzen dutenak. Berrikuntzaren esparruan Sakanako ehun industrialak erakusten dituen ezaugarriak ezagutzeak lagungarri zaio garapen agentziari politika egokiak diseinatzeko eta aktore zein beraien arteko interakzio egokiak bilatzeko. Izan ere, erabili gabeko gaitasun teknologiko ezkuak azalarazteak mesede egiten die industria-politika ezberdinei eta enpresa traktoreei.

### **10.3. Hirugarren helburua: eredu kontzeptual analitikoaren baliozkotzea Sakanako garapen esperientzia kontuan hartuta**

Doktore-tesi honen sarreran hirugarren eta azken helburu bezala, eraikitako “Tokiko Garapen Sistema Irekia” izeneko eredu analitikoa baliozkotzea eta horretarako Sakana bailako garapen esperientzia baliatzea erabaki da. Modu horretan ikerketa honetako zati teorikoa eta zati enpirikoa uztartu egin dira bederatzigarren kapituluaren. Zeregin horretan, dokumentazioaren azterketaz eta behaketa parte-hartzaileaz gain, informazio iturri bezala Sakanako Garapen Agentzian industria alorrean diharduten hiru teknikariek egindako elkarrizketa erdiegituratuak ere erabili dira, eta Akzio-Ikerketa (*Action-Research*) metodologiaren irizpideak jarraituta bederatzigarren kapituluaren zirriborroari egin zizkioten ekarpenak kontuan hartu dira.

Eraikitako marko analitikoa Sakanako esperientziaren azterketara aplikatzerakoan hainbat ezagutza interesgarri lortu dira, besteak beste, prozesuaren genesiari, sustapen ekonomikorako prozesu operatiboei, sistemaren baitako eragileen arteko harremanei, barnerako funtzionamenduaren antolaketari, kanporako harremanen logikari eta kohesio, eta heldutasun eta egonkortasunean izandako bilakaerari buruz. Segidan analisiaren

emaitza interesgarrietako batzuk jasoko dira modu laburrean, kapituluaren egiturari jarraituz.

Sakanako Garapen Sistema Irekiaren funtsa eta ezaugarritzea aztertzerakoan frogatu dugu bailarako esperientzia *bottom up* orientazioko politiken artean kokatzen dela. *Top down* eta *bottom up* ikuspegiaren arteko alderaketarako Pike, Rodríguez-Pose eta Tomaney-k (2011) proposaturiko bost esparruak azterturik frogatuta geratu da tokiko eragileek erabaki dutela zein lurraldetan eragin eta garapen estrategia nolakoa izan behar duen gaiterako eskalen esku-hartzerik gabe; sektore aniztasuneko ikuspegia aukeratu dela lau sektore estrategikoetan eta zeharkako bitan zehaztu baitira plan estrategikoa eta eratorritako interbentzioa; garapen agentziak sustaturiko ekimenak eta ekintzak ez direla azpiegitura edo industria inbertsio handietara bideratu; eta interbentzio tresnei dagokienez, diruzkoak ez diren mekanismoak nagusi izan direla. Kontraste horretan lortutako emaitza interesgarria da nola tokiko eskalako eragileen artean identifikatuak eta alboratuak izan diren baliabide exogenoetan pibotatzen zuten proposamen klasikoak, *top down* ikuspegitik edaten dutenak.

Urrats bat aurrera eginez frogatu egin da Sakanako esperientziak garapen endogenoaren paradigmarekin bat egiten duela, Tödling-ek (2011) paradigma horri atxikitzen dizkion zazpi ezaugarriak konplitzen baititu. Egiaztapen horretan bi ekarpen azpimarra daitezke: bat, Sakanako Behatoki Sozioekonomikoa bezalako hausnarketarako marko irekietan garapenaren dimentsio sozialarekiko arreta eta pisua handitzea arrunta dela, eta batzuetan sistemaren xedea eta dinamizatzeko-motorraren funtzioak zeintzuk diren gogoratzeko eta lehentasunak berrorekatzeko argudiaketak behar direla; eta bi, plan estrategikoko jarduera ildoan artean oinarri exogeno esanguratsua duten eta tokiko eragile zein indarretan eusten diren arteko bereizketa egin daiteke, tokiko lurraldearen *autozentramendu* ahalmena ebaluatzeko balio dezakeena. Azken ideia horrekin lotuta garapen sistemaren endogenotasuna plano politikoan, ekonomikoan, zientifiko-teknologikoan eta kulturean testatu da eta baieztapenerako elementuak aurkitu dira. Are gehiago, bosgarren endogenotasun-plano bat ere gehitu daiteke kanpoko baliabideak endogenizatzeko eta tokiko garapen-estrategiaren zerbitzura jartzeko gaitasuna jasotzen duena, baita kaltegarri bezala antzemandako kanpoko inbertsio edo egitasmoei aurre egiteko gaitasuna ere.

Sakanako garapen sistemaren mugaketa geografikoaz hausnartzerakoan ikusi da nola eskualdea identitatea berezkoa zuela eta berekiko espazioaren izaera (*space-for-itself*) bazuela esparru administratibo, politiko, sindikal, ekonomiko, sozial eta mediatikoan. Alabaina halaber ez zen edukiontzia berdina izan behar garapen ekonomikoaren arloan. Eskalen teoriari ekarpena eginez baieztatu daiteke esparru funtzional batzuetan berekiko espazioaren existentziak ez duela bermatzen beste esparru batean, garapen ekonomikoarenean kasu, muga berdinekin erreproduzitzea.

Sistemaren izateko arrazoia, ezaugarritzea eta jarduerak definitzen dituen xede nagusia jarduera ekonomiko produktiboaren eta enpleguaren sustapena da, jasangarritasun sozialean, ekonomikoan eta ingurumenekoan oinarrituta. Xede horrek



eskualdeko eragileen antolaketa ahalmen garrantzitsua eskatu du Sotorauta-k definituriko bost gaitasun dinamikoen eskuratzearekin lotu daitekeena, hau da, konbinatzeko gaitasuna, gaitasun xurgatzailea, interpretatzeko gaitasuna, gaitasun estrategikoa eta kitzikatzeko gaitasunarekin. Gaitasun dinamikoen horien lanketaren analisia bi kontzeptu-multzorekin konbinatu da: alde batetik, Alemaniako Garapen Institutuak lehiakortasun sistemikoaren baitan proposaturiko eta Alburquerque-k tokiko eskalarentzat egindako egokitzapeneko interakziorako ‘meta’, ‘meso’ eta ‘mikro’ mailaketa; eta beste aldetik, Boisier-en marko kontzeptualeko azpisistema axiologiko, azpisistema subliminal eta bertako kapital ukiezin, eta negentropia txertatzeko prozesua. Jatorri hirukoitzeko marko horien konbinaketak eta kasu enpiriko bati aplikatzeak ekarpen aberatsak utzi dizkigute bi esparrutan: alde batetik, Sakanako garapen esperientziaren genesisia modu diakronikoan eta ebolutiboan aztertzearen esparruan; eta beste aldetik, gaitasun dinamikoen ezagutzaren esparruan. Bi dimentsio horietan lortutako irakaspenek beste toki batzuetako esperientzien sorreran eta hobekuntzan erabilgarritasun baliotsua izan dezaketela baieztatu daiteke.

Sakanako garapen esperientziaren sorrera negentropia txertatze prozesu bezala aztertzeak elementu interesgarriak eskaini ditu. Krisi ekonomikoak eragindako degradazio sozial eta ekonomikoak ziurgabetasuna, desoreka eta desordena handitzen den egoera batekin pareka daiteke, hau da, termodinamikan jatorria duen entropia handitzearen kontzeptuarekin. Teorian, analogiekin jarraituz, horri aurre egiteko oinarria sistema sozial, politiko eta ekonomikoaren antolaketa gradua handitzea litzateke, hau da, negentropia txertatzeko prozesua. Hipotesi hori Sakanaren kasuan baieztagarria da: Larrialdi-Mahaiari adostutako bide-orriak, bere gauzapearen ondorioz sorturiko erakunde eta eragileen bilgune ezberdinek, plan estrategikoaren definizioak eta interbentzio edo joko-zelai berri baten irekierak eskualdeko antolaketa maila handitzea ekarri zuten eta entropia hazi zen eremuan ekintza artikulatuak bideratzeko sistema antolatua sortu zuten. Negentropiaren hipotesiak indartu egiten du tesi honen sarreran aipatu genuen oinarritzko ideia bat: tokiko garapen esperientzia batean lehen urratsak ematerako orduan ezinbestekoa da garapen prozesuak diseinatu, aktibatu, hedatu, biderkatu, ebaluatu eta kontrolatuko dituzten eragileen arkitektura eta gobernantza eraginkorra (nork eta nola egin) eraiki; are funtsezkoagoa garapen estrategia edota interbentzio-ildoak definitzea baino (zer egin). Sakanako esperientziaren eraikuntzak jarraitu duen kronologiak, 7.2. atalean jasoak, oinarritzko ideia hori babesten du, eta Sakanako sistemaren elementuak eta prozesu operatiboan aztertzen dituen 9.2. atalak sakondu egiten du norabide berdinean.

Bestaldetik, aztertu egin da nola negentropiaren prozesuak, ekintzarako marko baten eraikuntzaz gain, besteak beste, eragileen jokabidea baldintzatzen dituzten instituzioen eraldaketarekin paraleloan joan den. Esparru horren miaketan negentropia prozesuan gaitasun dinamikoek, azpisistema axiologikoak eta azpisistema subliminalak zein paper jokatzan duten eta Sakanaren kasuan zein forma hartu duten eta zein bilakaera izan duten erantzun egin dira. Jorratutako gaien artean hainbat nabarmendu daitezke, hala nola, gaitasun estrategikoa zein erabaki zehatzetan agerian jarri den zerrendatu da;

jokabideak arautzen eta gidatzen dituzten instituzioetan emandako eraldaketa argitu da; entropia edo inertzia sustatzen zituzten logikak eta narratibak eta negentropia sustatzen zituztenak erkatu dira; kitzikatzeko gaitasunak instituzio berrien eraketan nola eta zein mekanismoen bidez eragin duen azaldu da eta azpisistema axiologikoko hiru elementuetan izan duen eragina adierazi da, lurralde identitatearen produkzioan, garapenaren inguruko irudikapenetan eta ezkortasunaren gainditzean, hain zuzen ere; negentropia prozesuak interpretazio gaitasunean eta konbinatzeko gaitasunean eragindako efektuak aztertu dira; azpisistema subliminaleko hamar kapital ukiezinek, -bailaran jokaturako papera eta izan duten konprezioa ikertu da.

Landutako analisi horietatik hainbat ondorio teoriko edo orokor atera ahal dira:

- i) Gaitasun dinamikoak ez dira eragile partikularrena, mota ezberdineko harremanen bidez elkarri eragiten dioten lurralde-sistemako eragile multzoarena baizik eta modu interaktiboan eta kolektiboan eskuratzen eta zorrotzen dira.
- ii) Gaitasun horien lanketa interakziorako ‘meta’ mailan gertatzen da. Konbinatzeko gaitasuna, xurgatzeko gaitasuna eta interpretatzeko gaitasuna interakziorako ‘meso’ eta ‘mikro’ mailatan ere garatzen dira. Gaitasun estrategikoa eta kitzikatzeko gaitasuna ‘meta’ mailaren espezifikoagoak kontsideratu daitezke.
- iii) Kronologikoki begiratuta, garapen esperientzien jaiotze fasean gaitasun estrategikoa eta kitzikatzeko-gaitasuna presentzia handiagoa dute.
- iv) Gaitasun estrategikoa praktikaren bitartez *policy learning* prozesuetan metatzen doa. Gaitasun estrategikoa ezin da *ex-ante* neurtu, erabat testuinguruaren araberakoak diren erabakietan eta hautuetan testatzen da gaitasun horren balioa.
- v) Instituzio berriak sortzea eta zaharrak ordezkatzeko prozesu konplexua eta motela izan ohi da, erregulazio ekonomiko eta sozialari, botere-harremanei edota gizartearen jokabide-kodeei eragiterakoan erresistentziak eta inertziak topatzen direlako bidean.
- vi) Instituzioen, balioen, motibaziorako faktoreen eta pentsamoldeen eraldaketan kitzikatzeko gaitasunak pisu handia izan dezake, gaitasun estrategikoaren lanketan topa daitekeen logika arrazional eta kontzientek baino. Kitzikatzeko gaitasunak modu positiboan seduzituz eta modu negatiboan akuilatuz jardun dezake, baita aldi berean ere.
- vii) Lurralde identitateak ez dira soilik kulturaren, historian eta nortasun kolektibo baten inguruan eraikitzen, egitasmo soziopolitiko baten inguruko atxikimenduan ere oinarritu daitezke. Ikuspegi eta egitasmo partekatuen osaketak indar endogenoen aprobetxamendurako bertuteak erakusten ditu.
- viii) Konfiantza eta elkarrekotasuna zutoin bezala dituen kapital sozialaren metaketa ez du zertan lurralde-identitatearen sendotzearekin batera joan behar, eta ez da kultura komun baten azpiproduktua. Kultura komuna edo

- identitate sendoa baldintza beharrezkoa edo lagungarria izan daiteke, baina ez nahikoa.
- ix) Negentropia prozesuak bideratzeko eta garapen esperientzien zimenduak jartzeko kapital sozialaren hastapeneko metaketa ez da beharrezko baldintza. Kitzikatzeko gaitasunaren bultzada eraginkorra izan daiteke eta adostutako egitasmo baten lanketan gaitasun estrategikoa findu daiteke, baita mesfidantzazko testuinguruetan. Kapital sozialaren pilaketa eta hedapena mantsoagoa eta denboran luzeago eman daiteke garapen sistema egonkortzen eta heltzen doan heinean.
  - x) Azpisistema subliminaleko hamar kapital ukiezinek baldintzatu egiten dituzte gaitasun dinamikoen bilakaerak, nahiz ez modu homogeen. Kapital kognitiboa eta giza-kapitala funtsezkoak dira xurgatzeko gaitasuna eta interpretatzeko gaitasuna lantzerako orduan. Konbinatzeko gaitasunean, ordea, pisu gehiago dute kapital kulturalak eta kapital sozialak. Gaitasun estrategikoan kapital kognitiboa, kapital instituzionala, kapital zibikoa eta kapital kulturala nabarmendu daitezke. Kitzikatzeko gaitasunean, azkenik, kapital sinbolikoak, kapital mediatikoak eta kapital psikosozialak lotura handiagoa dute, lehen biak tresna bezala eta azkena emaitza bezala.

Atal honetan orain arte laburbildutako azterketek eta ekarpen teorikoen indartu egiten dute tesi honen sarreran jasotako eta hirugarren helburuari lotutako oinarritzko ideia bat: gaitasun dinamikoak eta azpisistema axiologikoan eta subliminalean diharduten faktore ukiezin eta ez-ekonomikoak funtsezko elementuak dira bai tokiko garapen sistemen eraikuntzan, sostenguan eta iraunkortasunean, bai tokiko garapen esperientzien ulermenean eta analisisan.

Sakanako garapen esperientziaren genesian sakondu eta gero, bederatzigarren kapituluko 9.2. atalean garapen sistemako elementu eta prozesu operatibo nagusiak aztertu dira, elementuen ezaugarriak, elkarren arteko harreman eta kokapen erlatiboak eta sistemaren izateko funtsari erantzuten dioten prozesuen nondik norakoak azalduz. Eraikitako Tokiko Garapen Sistema Irekiaren marko analitikoak Sakanako garapen esperientzian diharduten eragile eta prozesu nagusiak jasotzeko bertutea du eta aukera eskaintzen du eragile eta prozesu horien indarguneak eta ahuldadeak ebaluatzeko.

Sakanako Garapen Agentziari dagokionez garapen sistemaren kokagune nuklearra betetzen du eta gainerako eragileekin dituen harremanen bitartez dinamizatzen ditu gobernantzako eta erreprodukzioko prozesuak eta sustapen ekonomikora begirako lau prozesu operatibo nagusiak, lehiakortasun, artikulazio, berrikuntza eta ekintzaitzaren sustapena alegia, Sakana2020 Plan Estrategikoan bildutako jardueren-ildo eta ekintzei jarraiki. Horrela, beste jatorri bat eta identifikaturiko mugak dituen Cederna-Garalur elkartearekin eta Sakanako Enpresarien Elkartearekin (SEE) lankidetzarako hitzarmen bana bideratu ditu, bi elkarte horiek dinamizatze funtzioak ere betetzen dituztelako. Hitzarmen horiek edukian jasotzen dituzten sinergiak bilatzeko eta bikoiztasunak ekiditeko jardueren-ildo eta funtzionamoldeek, ordea, ez dute errealitatea

modu egokian islatzen; eta landa-lanaren bitartez hainbat arazo topatu dira mesfidantza, faktore pertsonalak, lan egiteko modu ezberdinak eta bi elkarteen berezko ahuldadeekin lotuak.

Marko kontzeptualak garapen entitateari ezartzen dizkion gutxieneko bi ezaugarrien azterketa eginez bi emaitza interesgarri aurkitu dira: autonomia operatiboaren aldetik, Sakanako Mankomunitatearen menpekoa izateak, eta ez udal bakoitzarena zuzenean, erabaki- eta iragazte-maila handia eskaini dio garapen agentziari, udaletxetatik iristen zaizkion laguntza eskaeren aurrean plan estrategikoaren helburuekiko egokitzearen araberrako diskriminazioa erabiltzeko; udalek zuzenean partaide izanagatik Cederna-Garalur elkarteak ez duen gaitasuna, hain zuzen. Paraleloan antzeman da gero eta udal gehiagoren artean garapen ekonomikoaren arloan egitasmoak proposatzeko eta horietan saiatzeko joera errotzen eta hedatzen ari dela, garapenerako sare multiagentzia edo multifokaleko ereduari atea irekiz. Beste aldetik, egonkortasunaren ezaugarriari dagokionez, Nafarroako Gobernuak darabilen finantzaketa formularen mugak, eraginkortasun eza, narriadura eta inkongruentziak identifikatu dira, hala nola, diru-laguntzen deialdiaren egutegiak sortzen duen ziurgabetasun arazoa, Europar Batasunak aholkatzen duen diru-laguntzetarako multifuntsa mekanismoak ez erabiltzea eta Nafarroako espezializazio adimentsuaren estrategia (RIS3; *Smart Specialisation Strategies*) eskualdetara lurreratzearen xedearekin erakusten dituen kontraesanak.

Garapen sistemako funtsezko eragileen azken multzoa eskualdeko ehun industrialia da. Ehun industrialeko ezaugarriak aztertuak izan dira seigarren, zazpigarren eta zortzigarren kapituluetan. Sakanako garapen sistemaren xedea enpresa horien posizionamendu estrategikoa hobetuz enplegua sustatzea denez eta enpresa horiengan eragiteko Sakana2020 Plan Estrategikoan jarduera-lerro eta ekintza zehatzak jasotzen direnez, garrantzitsua da ebaluatzea dinamizatzailer nagusi den garapen agentziak zenbateko irismena duen ehun industrialean. Ehun industrialaren ezagutza sakonagoak ahalbidetzen du irismen hori irizpide kualitatiboan arabera aztertzea. Sakanako kasuan ezagutu ahal izan da garapen agentziak industriako enpresa txiki, ertain eta handien % 82rekin duela harremana, eta harreman jarraitua duten enpresetako soldatapekoen baturak industria osoko % 70a suposatzen duela. Agentziak harreman egonkorak dituen 38 enpresetatik 37k proiektu baten definizioan edo lehen urratsaren batean parte hartu dute, eta agentziak 28 enpresei zerbitzuren bat eman die. Hortaz, esna daiteke irismen maila altua duela. Sektorialki begiratuta 14 jarduera-adarretatik 10etan harreman jarraituen maila esanguratsua du eta antzemandako lau aglomerazioetatik hiru nagusienetan eragiteko ahalmen sendoa du. Gainera, ehun industrialeko nukleoaren integrazio maila altu eta ertaineko geruzetan agentziak sarrera maila altua edo esanguratsua erakusten du,  $\lambda=4$  konektibitate-lerroa duen Lambda multzoan kokatzen baitira harreman jarraituak dituen 38 enpresetatik 23. Azkenik, dentsitate altuena duten hiru fakzio edo talde kohesiboetan agentziak duen irismena altua da, % 46-% 66 bitartekoa alegia. Irismen maila sendoa izanik ere, bada non hobetu eta zortzigarren kapituluaren jorratutako ehun industrialean mapatzea lagungarri gerta daiteke lehentasunak eta norabideak markatze aldera.

Ehun industrialaren gainean landu beharreko prozesu operatiboak 2014an definitutako plan estrategikoan zehaztu ziren berariazko hurbilketa klasikoaren bitartez. Estrategia definitzeko hurbilketa horren emaitza den dokumentuak hainbat abantaila erakutsi ditu: epe ertain eta luzerako jardunerako marko orokor definitu bat eskaini du; lagungarria izan da legitimatze prozesuetan, adostasunak eta atxikimenduak hedatzean, eskala anitzeko gobernantza eredu eraikitzerakoan; eta ahalmen sinbolikoa eskuratu du eragile ezberdinen babes eta defentsa jarrera indartu eta aktibatu duena. Ikuspegi klasiko horri egozten zaion zurruntasunaren arazoa leuntzen jakin izan da plangintzaren hurbilketa prozesualeko mekanismoak erabiliz, batez ere urtero bitan biltzen den Sakanako Behatoki Sozioekonomikoan jarraipen eta egokitzapenak eginez.

Ikuspegi orokor batetik, eraldaketa-estrategiak har ditzaken aurkako bi norabide teorikoen artean, espezializazio sektoriala bultzatzea edo dibertsifikazio erlazonatua bultzatzea alegia, Sakanako Garapen Agentziaren apustua izan da bigarrenaren aldekoa. Egokitzapen- eta dibertsifikazio-prozesuak errazten dituzten funtsezko teknologia bideratzaileak (*key enabling technologies*) sustatu dituzte, digitalizazio eta fabrikazio aurreratuaren arloetan DINABIDE zentroaren bidez. Nahiz oso zaila den tokiko eskalatik espezializazioa edo dibertsifikazioa bideratzea tresna indikatzaileen bitartez, ibilbide desiratu batzuen inguruko apustu estrategiko hipotetikoak irudikatu dira, ahalmen handiagoko administrazio mailetan eta tokiko enpresetan eragiteko.

Plan estrategikoaren jarduera-ildoak eta ekintzak aztertuta ikus daiteke ia guztiak marko kontzeptualean definitu diren lau prozesu operatiboetan taldekatu daitezkeela, hau da, lehiakortasuna, artikulazioa, berrikuntza eta ekintzaitza sustatzeko prozesuen baitan. Horrez gain, erreferentziazko lau prozesu operatibo teorikoen erabilerak baieztatu egiten du marko analitikoaren egokitasuna eta baliagarritasuna, garapen strategiaren ebaluazioa egiteko, indarguneak, ahuldadeak eta gabeziak identifikatzeko eta garapen agentzien tipologiak ezartzeko ere lagungarriak diren heinean.

Sakanaren kasuan ebaluazio ariketa hori eginda, enpresen lehiakortasuna hobetzeko prozesuari dagokionez, Porter-en Lehiakortasunaren Diamantearen lau erpinetan intentsitate ezberdinarekin eragin dela antzeman da: ekoizpen-faktoreen baldintzak hobetzera, batez ere faktore aurreratuen sorrera bidez, eta laguntzako eta erlazonaturiko industriekin aglomerazio ekonomiak sustatzera ekimen ugari bideratu dira, eta gutxi enpresa-estrategia eta norgehiagokarako ingurune egokia eta eskari sofistikatu eta zorrotzaren existentzia indartzera.

Enpresen arteko artikulazioa bultzatzeko prozesuari dagokionez, azterketak hainbat emaitza interesgarri eman dizkigu: i) enpresen arteko harremanek Marshall-ek identifikaturiko hiru lokalizazio-kanpokotasun efektuen existentzia indartu egiten dute, erregresio linealarekin ondorioztatutakoa indartuz, izan ere, harreman komertzial sendoak zituzten enpresen artean berrikuntzarako informazio trukaketak eta lankidetzak ohikoagoak dira, eta metalgintzan batez ere, langileak erakartzeko edo kentzeko elkarren arteko tirabirak usu gertatzen dira; ii) Sakanan enpresek beraien kabuz sorturiko saretze eta lankidetzak akordioek, transakzio-kostuak murriztearen logikatik eta bestelako

abantaila estrategikoak eraikitzearen logikatik bideratu dira; Sakanako Garapen Agentziak bultzaturiko lankidetza egitasmoek, ordea, enpresa txikien ahuldade eta zaurgarritasun elementuei aterabidea bilatzearen logikari erantzuten diote eta sarete horiek enpresen beraien kabuz sorturikoekiko ezaugarri ezberdinak erakusten dituzte; iii) Nafarroako klusterrak lankidetza egitasmoak eraikitze eta dinamizatzeko arazo handiak dituzte, elkarte horietako teknikarien autonomia maila ahula delako eta enpresa handien gehiegizko botereak dinamismoa galgaten dutelako; iv) lankidetzarako eta informazio trukaketarako klusterrak baino espazio eraginkorragoak eskaini ahal dira, Fundación Industrial Navarra-ren eredia jarraituz esate baterako, gai espezifikoaren lanketa egiten diren enpresetako bitarteko zuzendari eta teknikarien topaketen bitartez.

Berrikuntza sustatzeko prozesuari dagokionez, enpresa ertain eta handietara mugatzen ez den praktika jarraitua dela eta enpresa gehienek DUI berrikuntza eredia jarraitzen dutela egiaztatzeaz gain, barrura eta kanpora begiratuko ondorio batzuk eskuratu dira. Alde batetik, urteetako esperientziak erakutsi du pertsonen arteko harreman desgokiek egitasmoak porrotera eramateko ahalmena dutela, eta hori zuzentze aldera enpresen eta bestelako eragileen arteko interkonexioa eta ezagutza fluxuak modu eraginkorren sustatzeko egitura antolatzaileak beharrezkoak dira, baita kanpoko beste eragileekin harremanak eta fluxuak bideratzeko irekitasuna izatea ere. Beste aldetik, Nafarroako ezagutzaren sormen eta hedapenerako azpisistemako eragileekin konektibitateak, zentro teknologikoekin esate baterako, bi arazo topatzen ditu: know-how eta patenteen transferentzia teknologikorako gogo eskasa eta zentro teknologikoak berrikuntzako hastapen faseetan, kontzentratzen omen dira. Merkaturatzeko aplikazio eta faseetatik urrun jarduteak enpresen eskaerei erantzutea zailtzen du.

Azkenik, ekintzailtza kitzikatzeko prozesuari dagokionez, lau forma ezberdin topatu dira Sakanan: Cederna-Garalur elkarteak bultzatzen duen norbanako edo pertsona taldeen ekintzailtza klasikoa edo autoenplegua, berrikuntza osagai eskasekoa; ekintzailtza komunitarioa; enpresen arteko inter-ekintzailtza; eta DINABIDE zentroaren bitartez sustaturiko ekintzailtza berritzailea. Bestaldetik, garapen entitatea batean eremu honetako proaktibitate maila neurtzeko metodo bat eskaini da, Alan Gibbek (1988) zehazturiko enpresak sortzeko sei faseen eskeman oinarritua: zenbat eta fase gehiagotan eragin, orduan eta proaktiboagoa. Metodo horren arabera Cederna-Garalur elkartearen eta Sakanako Garapen Agentziaren lan egiteko moduak konparatu dira.

Jarraian, bederatzigarren kapituluko 9.3. atalean Sakanako garapen sistema irekiaren funtzionamendu orokorra, barnerako gobernantza eredia, eskala anitzeko gobernantza eredia eta sistemaren erreproduktzioarako funtsezkoak diren legitimazio prozesuak eta ebaluazio prozesuak aztertu dira.

Sakana2020 Plan Estrategikoan marraztu egin zen barnerako gobernantza eredia. Bertan eragileen arteko harremanak modu sinbiotiko eta emankorren antolatzeko, faktore sozio-instituzionalen bilakaera egokia lortzeko eta dentsitate instituzionala eta konplexutasuna irabazteko, eragileen partaidetza eta funtzioak zehaztu ziren lau mailatan: maila instituzionala, maila operatiboa, ebaluazio maila eta hausnarketa mailan alegia.

Jessop-ek proposaturiko sailkapenari begiratuta, gobernantza eredu hori heterarkia motakoa dela justifikatu egin da. Gobernantza ereduaren autoantolaketa-izaera edo izaera autopoietikoa azpimarratu egin da, esperientziak erakusten baitu orrialde batzuetan adostea ez dela nahikoa, eta etengabe baimendua izan behar dela sistema barruko eragileen legitimatze prozesuaren baitan auto-erreferentzialtasuna eskuratu arte. Gobernantzaren finkatze prozesual horretan ondorioztatu da, behin-behinekotasuna eta ezegonkortasuna berezko ezaugarriak izanda ere, nolabaiteko zehaztugabetasun eta lausotasunak lagungarriak dira eragileen atxikimendu eta malgutasunerako. Bestaldetik, Sakanako garapen Agentziak, orokorrean modu inkontzientean, metagobernantza-funtzioak betetzen dituela antzeman da, hiru irizpidean arabera, -modu kolaboratiboan jardutea, partaide berriekiko irekitasuna eta borondatezko parte-hartzea, alegia- enpresen arteko koordinazioa, lankidetzeta eta saretzea sustatzerakoan. Hala ere, metagobernantza funtzio horiek itzaltzen doaz egitasmoa heldutasun fasetara iristerakoan.

Tokiko eskalan garapen esperientziak zergatik heterarkiaren forma hartzen duen, eta ez forma hierarkikoa edo forma anarkikoa, hausnartzerakoan ondorio interesgarriak lortu dira plano operatiboan erabilgarriak direnak, eragile mota bakoitzaren mugak eta lotutako akats espezifikoen indarra erakusten digutelako. Horrela, administrazioaren interbentzio hierarkikoa justifikatzen duten merkatu-akatsak eta inbertsiogutxiegitasunak ez dute indar esplikatiborik tokiko eskalan, bertako erakunde publikoek horretarako eskuduntzarik eta ahalmenik ez dutelako. Funtza handiagoa dute berrikuntza-literaturak proposatutako sistema-akatsen justifikazioek, sare-akatsak, instituzio-akatsak eta *lock-in* akatsak barnebiltzen dituztenek. Baina kasu horretan gobernantza eredu hierarkikoa ez zen eraginkorra izango, eta bai ordea eredu heterarkikoa, enpresek duten autonomia maila handiagatik. Bestaldetik, Sakanako esperientziak hauteskunde-zikloi eta marketin politikoari loturiko estatu-akatsak ekiditen nola asmatu duen adierazi da, besteak beste, plan estrategikoen zikloa hautes-zikloarekin bat ez eginaraziz, edo Sakanako Mankomunitatearen protagonismoa murriztuz profil teknikoa duen garapen agentziaren mesedetan.

Merkatuaren eta ekimen pribatuaren gain nagusiki pibotatzen duen gobernantza eredu anarkikoaren bideragarritasunari begiratuta, aztertu egin da zein muga dauden enpresek, beraien kabuzko antolamenduaren bitartez modu autonomoan, lau prozesu operatibo nagusiak sustatzeko. Berrikuntza-literaturak erakutsi dizkigu nola berrikuntzaren izaera sistemikoa, non erakunde publikoak edo mistoak funtsezko aktoreak diren, merkatu-emaizta suboptimoen existentzia, edota sistema-akatsak arrazoiak izan diren erakunde publikoaren rola aldarrikatzeko. Sakanakoa bezalako esperientzia umil batetik, bestalde, beste arrazoi batzuk ere antzeman dira: mota anitzeko eragileen inplikazioko erantzun kolektiboa behar izan da interkonexio dentsitatea handitzeko, lankidetzeta eta berrikuntza interaktiboa oztopatzen zuten aktoreen pentsamoldeak eraldatzeko eta beste eskala maila batzuetako eragileekin eta esfera kognitiboekiko irekitasuna sustatzeko; enpresarien arteko harremanetan lehiazko irizpideak nagusitasuna izan ohi dute eta denboran zehar metatuko faktore instituzionalek gizarte-kapitala galgatu dute eta ekimen kolektiboak oztopatu; enpresariak lurralde

garapenaren inguruan jakituria mugatua dute; norberaren enpresako esfera gainditzen dituzten egitasmoetan arriskuak hartzearekiko jarrera kontserbadoreak eta uzkurak erakusten dituzte... Muga, gabezi eta zailtasun horiek gainditzeko Sakanako esperientziak erakusten du arrazionaltasun erreflexiboaz eraikitzen den heterarkiaren formula bideragarria dela, are gehiago kontuan izanda enpresak subjektu nagusiak eta egitasmoen jasotzaile nagusiak diren sare baten zentroan enpresariala ez den agente bat ipini dela.

Sakanako garapen sistemaren irekitasuna antolatzea, baliabide eta prozesu exogenoen lorpena eta kudeaketa auzozentratua eta *lock-in* bezalako fenomenosistemikoak saihesteari begira eskala anitzeko gobernantza eredu bat zehazten joan da 2016tik aurrera. Gobernantza eredu hori hiru dimentsiotan gauzatzen da: Nafarroako eta eskualdeko erakunde publikoak konektatzen dituen plano instituzionalean; plano operatiboan Sakanako Garapen Agentzia Nafarroako Gobernuko sail ezberdinekin eta beste entitate publikoekin lankidetzan estutuz; eta enpresa-esparruan, Sakanako enpresak inguruneko kluster, foro, zientzia eta teknologia erakunde eta enpresekin dituzten harremanen bitartez. Azpimarratzekoak dira bi gauza: gobernantza eredu horrek ez ditu soilik finantza-iturriak bilatzen, eskala anitzeko lankidetzan egitasmoak bideratzea ere bai; eta lankidetzan-gobernantza bi eskalen mesederako izan daiteke. Sakanako esperientziak erakusten du *bottom-up* eta *top-down* ikuspegietako politiken konbinazioak efektu biderkatzaileak eragin ditzakeela, eta nahiz sarri gutxien den, erregio eskalatik bideratzen diren politikak hobetu ditzaketela. Esate baterako, Sakanan Nafarroako Gobernuko ekonomia eta enpresa sailatik hainbat egitasmo pilotu ezarri izan dira, Sakanako Garapen Agentziak eta DINABIDE zentroak lankidetzan jarraitua izan du Ekonomia eta Enpresa Garapeneko Departamentutik eta SODENA fundazioetik bultzaturiko industria- eta berrikuntza-programa batzuetan. Hala ere, foru administrazioko industria-, I+G+b- eta kluster-politiketan badago asko hobetzeko, kudeaketan lurraldearen dimentsio antolatzailea barneratzeko, kapilaritate eta irisgarritasun handiagoa emateko eta testuinguruari hobeto egokitzeko. Lehenago aipatu ditugun kluster eta zentro teknologikoen ahuldadeak aukera horien isla dira.

Garapen sistemaren erreproduzioan eragiten duten legitimazio eta ebaluazio prozesuei begiratuta aipatzekoak dira hainbat ondorio. Zazpigarren kapituluan deskribatu da nola adostasunak eta legitimatze prozesuak elkar elikatu diren eta bederatzigarren kapituluan nola negentropia prozesuarekin lotzen diren. Hori dela eta, bi apunte ematera mugatuko gara hemen: alde batetik, literaturan gizarte-kapitalari eman ohi zaion zentralitatea eta garrantzia erlatibizatu egin daiteke, eta ondoan jarri legitimatze prozesuak errazten dituzten beste faktore batzuk, esate baterako, lurralde automugarritu batekiko gizarte-identitate sendoa, logika eta narratiba psikosozialen eraldaketa, edota botere sinbolikoa hartzeraren iritsi daitekeen garapen egitasmo soziopolitiko batekiko atxikimendua, baita mesfidantzako testuinguruetan ere operatzen dutenak. Beste aldetik, legitimatzea ez da emaitza estatiko bat betirako lortzen dena; aldiro goldatu beharreko eremua baizik, are aktore berriak tokiko garapen sisteman azaltzen direnean edo etorkizunean sistemaren kalterako arrisku potentzialak aurreratu daitezkeenean. Gainera,



legitimitatearen grabitate-zentroa aldagarria da Sakanako esperientziak erakusten duen bezala: hasieran sistemaren formulazioa, eraikuntza eta artikulazioa ematen ari zenean eragile sozialek izan zuten protagonismo determinantea; behin sistemaren arkitektura eraikita dagoenean eta egitasmoak bideratzen hasten denean, lidergo partekatuan pisu handiagoa irabazten dute erakunde operatiboek eta erakunde publikoek eta legitimatzea egindako lanaren, emandako urratsen eta lortutako emaitzen inguruan egosten da. Hasiera batean kitzikatze gaitasunaren, gaitasun estrategikoaren eta konbinatze gaitasunaren funtzioa bazen jardunerako egitasmo egonkor bat modu adostuan diseinatzea, urte batzuk beranduago gaitasun horien funtzioak egitasmoaren gauzapenean modo efektibo eta eraginkorrean jardutea eta bolondreski erabakiak hartzen dituzten eragile operatiboek inplikazioa bideratzea dira.

Heldutasun fase batean legitimazioak emaitzak eskatzen ditu. Horregatik funtsezkoa bilakatzen da, beste arrazoi batzuekin batera, ebaluazioaren funtzioa. Funtzio horrek, tokiko eskalan bere berezitasunak ditu: emaitza ikusgarriak eskura izatea zaila da; lorpenak gutxikakoak dira, ez hain agerikoak eta epe motzekoak urri; eta tokiko esku-hartze jardunen eraginkortasunak eta emaitzek ziurgabetasun-maila handiagoa dute. Tokiko eskalan emaitza kuantifikagarriak eta ikusgarriak egon ohi dira; hala ere, merezi du arreta jartzea garapen agentzien eragin induzitu eta ikusezinetan, horiek baitira ugariak. Horretarako gomendagarria da jokaera-gehirritasunak aztertzea, adibidez Falk-en (2007) planteamendua jarraitu dezaketelarik elkarriketa eta inkestak bitartez.

Atal honen helburura bueltatuta baieztatu egin daiteke Tokiko Garapen Sistema Irekia izeneko marko kontzeptuala baliagarria izan dela Sakana bailarako esperientziaren analisirako. Sakanako garapen esperientzian diharduten eragile eta prozesu nagusiak modu koherentean jasotzea ahalbidetu du. Garapen esperientzia horren genesia esplikatzen eta interpretatzen lagundu du, baita sustapen ekonomikorako prozesu operatiboak, eragileen arteko harremanak, barnerako funtzionamenduaren antolaketa, kanporako harremanen logika, denboran zehar kohesio, heldutasun eta egonkortasun bektoreetan izandako bilakaera ere. Gai izan da informazio garrantzitsua, elementu gakoak, funtsezko arazoak, gabeziak, ahuldadeak eta indarguneak detektatzen eta aukeratzen.

Erabilera praktikotik begiratuta analisi horrek hobetzeko, egokitzeko edota, eraldatzeko elementuak azaleratu ditu bai Sakanako Garapen Agentziarentzat, enpresentzat eta bestelako eragileentzat, bai Nafarroako erakunde publiko eta bultzatzen dituzten zenbait politika eta entitateentzat. Adibidez, Sakanako eragileei baliagarria izan dakieke 6.1.2. azpiatalean jasotako enpresa-foroen, lankidetzaren praktiken eta ekintzailatza berritzaileko praktikak artikulazio prozesuetan sakontzeko; lehiakortasuna sustatzeko prozesuetan antzeman diren ahuldadeak enpresa-estrategia eta norgehiagokarako ingurune egokia eta eskari sofistikatua eta zorrotzaren existentzia indartzeko esparruetan; eskualdeko ehun industrialaren ezagutza sakonagoan antzeman diren nukleo eta periferia bereizketak, harreman intentsitatearen arabera nukleoaren geruzak, talde kohesiboak eta lokailu-hornitzaileak, gaitasun dinamikoaren lanketarekin, aliantzen aukerarekin, konektaturiko esparru teknologikoaren eremuetan lankidetzaren egitasmoen prospektibarekin

eta lehentasunen ezarpenarekin erlazionatu direnak; enpresetan eta enpresen artean lantzen diren berrikuntza praktikak, bere ezaugarriak eta zentro teknologiko zein unibertsitateekin dituzten harremanen ezagutzak berrikuntza sustatzeko prozesuak bideratzeko; garapen agentziaren emaitzen ebaluazioan dauden gabeziak eta horiei aurre egiteko jokaera-gehigarritasunaren neurketak eskaintzen dituen aukerak; eskualdean Tokiko Ekintza-Taldea propio sortzearen abantailak eta arriskuak...

Nafarroako erakunde publikoentzako iradokizunak ere adierazi dira, adibidez: eskualdetan tokiko garapen estrategiak babesteko eta sostengatzeko finantzaketaren markoa egokitu eraginkortasuna eta egonkortasuna ziurtatzeko, diru-laguntzen epeak moldatuz, multifuntsa mekanismoak ezarriz eta urte anitzeko programak eskainiz; Nafarroako mendialdean Cederna-Garalur elkartearen eraldaketa progresiboa eskualde natural bakoitzean garapen estrategia autozentratuak eta garapen tresna propioak sortzeko, Cederna-Garalur elkartea Nafarroa osoko garapen agentzia guztien koordinazio, lankidetzeta eta euskarri tresna bilakatu daitekeen bitartean, E.A.E.ko Garapen elkartearen antzera; zentro teknologikoetan antzeman diren ahuleziei aurre egin enpresetara transferentzia teknologikoa bermatuz eta ikerketa esfortzuak merkaturako aplikazioetan zentratzen diren heldutasun fase aurreratuetara ere bideratuz; klusterren funtzionamenduari eta eraginkortasunari buruzko ebaluazioak egin eta eraginkortasun eta irismenean hobekuntzak ezartzeko neurriak hartu; Fundación Industrial Navarra-ren eredia erreplikatzeko lankidetzeta eta ezagutza trukerako foroak sustatu; industria-, I+G+b- eta kluster-politiken diseinuan eta kudeaketan lurralde-dimentsioa barneratu eta tokiko garapen agentziak integratu, politika horien testuinguruarekiko egokitzapena hobetzeko eta irisgarritasuna eta eraginkortasuna handitzeko...

Bestaldetik, proposatutako marko analitiko eta operatiboak badu orokortasun bokazioa, egoera eta testuinguru desberdinetan aplikatu daitekeelako. Bai tokiko lurralde ezberdinetan garapen arkitekturak eta estrategiak eraikitzeke eta bideratzeko; bai tokiko esperientzien ebaluazioak egiteko. Izan ere, azken orriotan, Sakanako esperientziaren ikerketan oinarrituta bada ere, beste tokiko esperientzietan aplikagarriak edo erabilgarriak izan daitezkeen emaitza eta ondorio orokorrak eskaintzen saiatu gara.

Aurre begirako ikerketa lerro berria izan daiteke, hain justuki, Tokiko Garapen Sistema Irekia izeneko marko analitikoaren erabilgarritasuna beste esperientzia batzuen analisiarekin kontrastatzea. Beste tokiko esperientzien azterketak ugaritu ahala, aukera ematen du analisi konparatiboak egiteko eta garapen agentzien tipologiak proposatzeko. Ildo berean, Sakanako esperientziaren datozen urteetako bilakaera eta tesi honetan jaso ez diren sektore estrategikoetan erabilitako marko analitiko aplikatzea izan daitezke aztergai berriak. Bestalde, garapen endogenoaren paradigmari corpus teoriko koherentea eta trinkoagoa eskaintzeko saiakera aurrera pausuak eman daitezke, tesi honetan landu den autore ezberdinen ekarpen kontzeptualen konbinaketa abiapuntutzat hartuta. Jarraitzea merezi duten beste ikerketa-lerro batzuk antropologian erabiltzen diren landa-etnografiak izan daitezke, Sakanako kasuari aplikatuta azpisistema axiologikoan, azpisistema subliminalean eta bertako kapital ukiezinen ezagutzan, eskualdeko aktoreen narratiba eta diskurtsoek pairatu dituzten aldaketetan sakontzeko. Azkenik, bai Sakanan,

bai datuak eskuragarri egon daitezkeen kasuetan ehun produktiboen azterketan gizarte-sareen analisiak eskaintzen dituen metodoak aplikatzea eta fintzea izan daitezke ikerketa-ildo emankorrak.

Hala ere, autore hau gehien gogobeteko luketen etorkizuneko ildoak ez dira ikerketa akademikora mugatzen; gauzaren enpirikoetan haragitzen direnak dira. Beste eskualde batzuetan sustapen ekonomikorako interbentzio-lerroek eraginkortasunean irabaz dezaten moldaketak inspiratzea, garapen agentzien jarduera handinahi handiagoko erronketara eta funtzionamendu modu proaktiboetara bideratzea, garapen esperientzia propioak eraikitzeke gida baliagarria eskaintzea, tokiko eragileen autokonfiantza eta autoestimua elikatzea eta gainerako administrazio publiko eta entitateen tokiko eskalen aukeren eta potentzialen inguruko balorazio baikorra hauspotzea lirateke ikerketa honek izan ditzakeen gerorako emaitzarik gogokoenak.



## BIBLIOGRAFIA

- Abramovitz, M. (1956). Resource and Output Trends in the United States Since 1870. *The American Economic Review*, 46, 5-23.
- Acs, Z. J. (2000). *Regional innovation, knowledge and global change*. London: Pinter.
- Acs, Z. J. & Audretsch, D. B. (1988). Innovation in large and small firms: an empirical analysis. *The American Economic Review*, 678-690.
- ADEFI (Association pour le développement des études sur la firme et l'industrie) (1985). *L'analyse de filière*. Paris: Economica.
- AES (2011a). *Memoria de gestión 2011*.
- AES (2011b). *Resumen de hitos históricos de la evolución socio-económica de Sakana. Propuestas de AES*.
- AES (2012). *Memoria de gestión 2012*.
- Aguirre, C. & Sans, J. M. (1991). La Planificación Económica del sector Público Vasco: 1987-1991. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 100-123.
- Ahuja, G., Polidoro Jr, F., & Mitchell, W. (2009). Structural homophily or social asymmetry? The formation of alliances by poorly embedded firms. *Strategic management journal*, 30, 941-958.
- Aiken, M. & Hage, J. (1971). The organic organization and innovation. *Sociology*, 5, 63-82.
- Alam, A. (2016). Supply chain competency and its effect on performance: a fuzzy-set analysis. *International Journal of Management and Marketing Research*, 9, 25-39.
- Albalade, D. & Bel, G. (2012). *The economics and politics of high-speed rail: Lessons from experiences abroad*. Lanham: Lexington Books.
- Alberdi, A. (2010). Economía vasca 1980-2010: tres crisis y una gran transformación. *EKONOMIAZ. Revista vasca de Economía*, 25, 34-95.
- Albizu, E., Olazarán, M., Otero, B., & Lavía, C. (2011). Innovación en las pymes industriales: una visión desde el modelo interactivo. *Revista Internacional de Organizaciones*, 17-43.
- Alburquerque, F. (1997). *Fomento productivo municipal y gestión del desarrollo económico local*. Santiago de Chile: ILPES.
- Alburquerque, F. (2002). *Desarrollo económico territorial: guía para agentes*. Sevilla: Instituto de desarrollo regional. Fundación Universitaria.
- Alburquerque, F. (2004a). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 82, 157-171.
- Alburquerque, F. (2004b). *El enfoque del desarrollo económico local*. Buenos Aires: OIT.

Albuquerque, F. (2008). *Desarrollo económico local + empleo (DEL+E). Manual para promotores*. Turin: Organización Internacional del Trabajo, Centro Internacional de Formación (CIF).

Albuquerque, F. (2011). *Manual de Buenas Prácticas de Agencias de Desarrollo Regional en América Latina y Europa*. Washington DC.: Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES), Banco Interamericano de Desarrollo.

Albuquerque, F. (2012). *Reflexiones estratégicas sobre nuevos ámbitos de intervención de las Agencias de Desarrollo Local REDEL*.

Albuquerque, F. (2015a). *Apuntes sobre la Economía del Desarrollo y el Desarrollo Territorial. ¿Dónde situar el enfoque del Desarrollo Territorial dentro de los Estudios sobre el Desarrollo Económico?* Madrid.

Albuquerque, F. (2015b). El enfoque del desarrollo económico territorial. In P.S.Costamagna & S. Pérez Rozzi (Eds.), *Enfoque, estrategias e información para el desarrollo territorial* (pp. 11-43).

Almeida, P. & Kogut, B. (1999). Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks. *Management Science*, 45, 905-917.

Altenburg, T., Hillebrand, W., & Meyer-Stamer, J. +. (1998). *Building systemic competitiveness: concept and case studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand* (Rep. No. 3). Berlin: German Development Institute.

Altenburg, T. & Meyer-Stamer, J. (1999). How to promote clusters: policy experiences from Latin America. *World Development*, 27, 1693-1713.

Altman, R. C. (2009). Globalization in Retreat-Further Geopolitical Consequences of the Financial Crisis. *Foreign Aff.*, 88, 2-7.

Amable, B., Barré, R., & Boyer, R. (1997). *Les systemes d'innovation à l'ère de la globalisation*. Paris: Economica.

Amendola, M. & Gaffard, J. L. (1988). *La dynamique économique de l'innovation*. Paris: Economica.

Amendola, M. & Gaffard, J. L. (1998). *Out of equilibrium*. Oxford: Oxford University Press.

Amin, A. (1998). Globalisation and regional development: a relational perspective. *Competition and change*, 3, 145-166.

Amin, A. (1999). An institutionalist perspective on regional economic development. *International journal of urban and regional research*, 23, 365-378.

Amin, A. (2000). Industrial districts. In E.Sheppard & T. J. Barnes (Eds.), *A companion to economic geography* (pp. 149-168). Oxford: Blackwell.

Amin, A. & Cohendet, P. (2005). Geographies of knowledge formation in firms. *Industry and innovation*, 12, 465-486.

Amin, A. & Thrift, N. (1994a). *Globalization, institutions, and regional development in Europe*. Oxford: Oxford University Press.

Amin, A. & Thrift, N. (1994b). Living in the Global. In A.Amin & N. Thrift (Eds.), *Globalization,Institutions,and Regional Development in Europe* (pp. 1-22).

Amin, A. & Thrift, N. (1995). Globalisation, institutional "thickness" and the local economy. In P.Healey, S. Cameron, S. Davoudi, S. Graham, & A. Madani-Pour (Eds.), *Managing cities: The new urban context* (pp. 91-108). New York: John Wiley, Chichester.

Anderson, A. R. & Miller, C. J. (2003). "Class matters": Human and social capital in the entrepreneurial process. *The journal of socio-economics*, 32, 17-36.

Anderson, B. (1993). Comunidades imaginadas. Reflexiones sobre la difusión y el origen del nacionalismo. México, Fondo de Cultura Económica.

Ref Type: Catalog

Anderson, J. & Goodman, J. (1995). Regions, States and the European Union: Modernist Reaction or Postmodern Adaptation? *Review of International Political Economy*, 2, 600-631.

Andersson, M. & Karlsson, C. (2006). Regional innovation systems in small and medium-sized regions. In B.Johansson, C. Karlsson, & R. Stough (Eds.), *The emerging digital economy* (pp. 55-81). Berlin: Springer.

Andersson, M., Larsson, J. P., & Wernberg, J. (2019). The economic microgeography of diversity and specialization externalities – firm-level evidence from Swedish cities. *Research policy*, 48, 1385-1398.

Antonelli, C. (2000). Collective knowledge communication and innovation: the evidence of technological districts. *Regional Studies*, 34, 535-547.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work organization pays off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Aragón, C., Aranguren, M. J., & Iturrioz, C. (2010). *Evaluación de políticas clúster: El caso del País Vasco*. Bilbao: Deusto Publicaciones.

Arando, S., Gago, M., Podivinsky, J. M., & Stewart, G. (2012). Do labour-managed firms benefit from agglomeration? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84, 193-200.

Aranguren, M. J. (2018). *La gobernanza multinivel e involucración de la empresa pequeña en la RIS3 de Euskadi* (Rep. No. 2).

Aranguren, M. J., Azpiazu, A., Larrea, M., Murciego, A., & Wilson, J. R. (2011). *Identificación de clústeres: un proceso de investigación-acción*. Orkestra-Fundación Deustu.

Aranguren, M. J., Larrea, M., & Wilson, J. (2010a). Learning from the local: Governance of networks for innovation in the Basque Country. *European planning studies*, 18, 47-65.

Aranguren, M. J., Larrea, M., & Wilson, J. (2010b). Trayectorias de cambio en la gobernanza: experiencias en asociaciones Cluster y redes comarcales en el País Vasco. *EKONOMIAZ.Revista vasca de Economía*, 74, 160-177.

Aranguren, M. J., Magro, E. D. U. R., & Wilson, J. R. (2013). La evaluación como herramienta para transformar las políticas de competitividad. *Economía industrial*, 387, 159-168.

Aranguren, M. J., Magro, E., Navarro, M., & Valdaliso, J. M. (2012). *Estrategias para la construcción de ventajas competitivas regionales: el caso del País Vasco*. San Sebastián: Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad.

Aranguren, M. J., Morgan, K., & Wilson, J. R. (2022). The institutional challenges of dynamic regional innovation strategies. *Regional Studies*, 57, 72-83.

Aranguren, M. J. & Wilson, J. R. (2014). Competitividad Territorial. *Boletín de estudios económicos*, 69, 517-532.

Archibugi, D., Howells, J., & Michie, J. (1999). *Innovation policy in a global economy*. Cambridge: Cambridge University Press.

Archibugi, D. & Michie, J. (1994). La internacionalización de la tecnología. *Información Comercial Española*, 726, 23-41.

Arizkun, A. (2002). Euskal Herriko bilakaera ekonomikoa: autarkiatik Europako Batasunera. In Y.Jubeto, S. Mariluz, & M. Zurbano (Eds.), *Euskal Herriko ekonomia. Eraldaketa sozioekonomikoak Europako Batasuneko integrazio-prozesuan*. (pp. 39-57). Bilbo: Udako Euskal Unibertsitatea.

Armstrong, H. & Taylor, J. (2000). *Regional economics and policy*. (3rd edition ed.) Oxford: Blackwell.

Arocena, J. (2001). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Montevideo: Ediciones Santillana.

Arrow, K. J. (1962). The Economic Implications of Learning by Doing. *The Review of Economic Studies*, 29, 155.

Asheim, B., Coenen, L., & Moss, H. J. (2006). The role of regional innovation systems in a globalizing economy. In G.Vertova (Ed.), *The Changing Economic Geography of Globalization* (pp. 139-155). Abingdon: Routledge.

Asheim, B. & Coenen, L. (2005). Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters. *Research policy*, 34, 1173-1190.

Asheim, B. & Coenen, L. (2006). Contextualising regional innovation systems in a globalising learning economy: On knowledge bases and institutional frameworks. *The Journal of Technology Transfer*, 31, 163-173.

Asheim, B. & Gertler, M. S. (2005). The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems. In J.Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 291-317). New York: Oxford University Press.

Asheim, B. & Hansen, H. K. (2009). Knowledge bases, talents, and contexts: On the usefulness of the creative class approach in Sweden. *Economic Geography*, 85, 425-442.

Asheim, B. T. (1994). Industrial districts, inter-firm cooperation and endogenous technological development: the experience of developed countries. In M.P.Van Dijk (Ed.), *Technological dynamism in industrial districts: an alternative approach to industrialisation in developing countries* ( New York/Geneva: UNCTAD).

Asheim, B. T. (1996). Industrial districts as "learning regions": a condition for prosperity. *European planning studies*, 4, 379-400.

Asheim, B. T. & Dunford, M. (1997). Regional futures. *Regional Studies*, 31, 445-455.



- Audretsch, D. B. (1998). Agglomeration and the location of innovative activity. *Oxford Review of Economic Policy*, 14, 18-29.
- Audretsch, D. B. (2007). Entrepreneurship capital and economic growth. *Oxford Review of Economic Policy*, 23, 63-78.
- Aujac, H. (1972). New Approaches in French National Planning: Input-output Tables and Technological Forecasting. In A. Brody & A. P. Carter (Eds.), *Input-Output Techniques* (pp. 406-417). Amsterdam: North-Holland.
- Autio, E., Kanninen, S., & Gustafsson, R. (2008). First- and second-order additionality and learning outcomes in collaborative R&D programs. *Research policy*, 37, 59-76.
- Axford, B. (1995). *The global system: Economics, politics and culture*. Polity Press Cambridge.
- Aydalot, P. (1986). *Milieux Innovateurs en Europe*. Paris: GREMI.
- Bach, L. & Matt, M. (2005). From economic foundations to S&T policy tools: a comparative analysis of the dominant paradigms. In P. Llerena & M. Matt (Eds.), *Innovation Policy in a Knowledge-Based Economy* (pp. 17-45). Berlin: Springer.
- Bagara (2011). *Bagararen azalpen orokorra*.
- BAK Basel Economics (2009). *From subsidiarity to success: the impact of decentralisation on economic growth*. Brussels: Assembly of European Regions.
- Baptista, R. (2000). Do innovations diffuse faster within geographical clusters? *International Journal of industrial organization*, 18, 515-535.
- Barca, F. (2009). *An agenda for a reformed cohesion policy. A Place-Based Approach to Meeting European Union Challenges and Expectations*.
- Barca, F., McCann, P., & Rodríguez-Pose, A. (2012). The case for regional development intervention: place-based versus place-neutral approaches. *Journal of Regional Science*, 52, 134-152.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Massachusetts: Addison-Wesley Reading.
- Barro, R. J. (1991). Economic growth in a cross section of countries. *Quarterly Journal of Economics*, 106, 407-443.
- Barrutia, X. (1999). *Altzairugintzaren Ibilera eta Berregituraketa: Altos Hornos de Vizcaya*. Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbo.
- Barrutia, X. (2002). Industria. In Y. Jubeto, S. Mariluz, & M. Zurbano (Eds.), *Euskal Herriko ekonomia. Eraldaketa sozioekonomikoak Europako Batasuneko integratio-prozesuan*. (pp. 185-210). Bilbo: Udako Euskal Unibertsitatea.
- Bathelt, H. (2002). Geographies of production: growth regimes in spatial perspective 1- innovation, institutions and social systems. *Progress in Human geography*, 27, 763-778.

Bathelt, H. (2003). Geographies of production: growth regimes in spatial perspective 1- innovation, institutions and social systems. *Progress in Human geography*, 27, 763-778.

Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human geography*, 28, 31-56.

Baum, J. A., Shipilov, A. V., & Rowley, T. J. (2003). Where do small worlds come from? *Industrial and Corporate Change*, 12, 697-725.

Bayona Sáez, C. (2006). *Sistemas de Innovación y competitividad en Navarra. Una comparación con el País Vasco*. Donostia: Eusko Ikaskuntza.

Bayona Sáez, C., Goñi Legaz, S., & Merino Díaz de Cerio, J. (2009). El sistema de innovación en Navarra: un análisis comparativo. *EKONOMIAZ.Revista vasca de Economía*, 70, 304-329.

Becattini, G. (1979). *Dal settore industriale al distretto industriale: alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale*. S.l.: s.n.

Becattini, G. (1986). L'interpretazione sraffiana di Marshall. In R.Bellofiore (Ed.), *Tra teoria economica e grande cultura europea: Piero Sraffa* (pp. 39-57). Milano: Franco Angeli.

Becattini, G. (1987). *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. (38 ed.) Bologna: Il Mulino.

Becattini, G. (1989). Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socioeconomico. *Stato e mercato*, 1.

Becattini, G. (1992). El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico. In F.Pyke, G. Becattini, & W. Sengenberger (Eds.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas. I. Distritos industriales y cooperación interempresarial en Italia*. (pp. 61-79). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Becattini, G. (1998). Distretti industriali e storia dell'industria italiana. Di alcune possibili implicazioni, per la ricerca storica, di una recente rilettura dell'industria italiana. *Ricerche di storia sociale e religiosa*, 7-27.

Becattini, G. (2002a). Anomalías marshallianas. In G.Becattini, M. t. Costa, & J. Trullén (Eds.), *Desarrollo local: Teorías y estrategias*. (pp. 17-82). Madrid: Civitas.

Becattini, G. (2002b). Del distrito industrial marshalliano a la teoría del distrito contemporánea. Una breve reconstrucción crítica. *Investigaciones Regionales*, 9-32.

Becattini, G. (2005). *La oruga y la mariposa: un caso ejemplar de desarrollo en la Italia de los distritos industriales: Prato (1594-1993)*. Valladolid: Universidad de Valladolid.

Becattini, G. & Rullani, E. (1996). Sistemas productivos locales y mercado global. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 754, 11-24.

Becker, G. S. (1964). *Human capital*.

Becker, G. S. (1983). *El capital humano: un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación*. (vols. 330 BECc) Madrid: Alianza.

Beer, A., Haughton, G., & Maude, A. (2003). *Developing locally: An international comparison of local and regional economic development*. Bristol: Policy Press.

Beer, A., McKenzie, F., Blazek, J., Sotarauta, M., & Ayres, S. (2020a). *Every place matters: Towards effective place-based policy*. London: Routledge.

Beer, A., McKenzie, F., Blazek, J., Sotarauta, M., & Ayres, S. (2020b). What is Place-Based Policy? In A. Beer, F. McKenzie, J. Blazek, M. Sotarauta, & S. Ayres (Eds.), *Every place matters: Towards effective place-based policy* (pp. 11-22). London: Routledge.

Bellamy, M. A., Ghosh, S., & Hora, M. (2014). The influence of supply network structure on firm innovation. *Journal of operations management*, 32, 357-373.

Bellandi, M. (1986). El distrito industrial en Alfred Marshall. *Estudios territoriales*, 31-44.

Bellandi, M. (1992). The incentives to decentralized industrial creativity in local systems of small firms. *Revue d'Économie industrielle*, 59, 99-110.

Bennett, C. J. & Howlett, M. (1992). The lessons of learning: Reconciling theories of policy learning and policy change. *Policy sciences*, 25, 275-294.

Benz, A. & Fürst, D. (2002). Policy learning in regional networks. *European Urban and Regional Studies*, 9, 21-35.

Bermejo, R. (2004). Análisis de rentabilidad del proyecto de la Y vasca y bases para una estrategia ferroviaria alternativa. *Cuadernos Bakeaz*, 63, 1-15.

Bidaux, J. M. & Mercier, C. (1992). Cualificación, dinámica de las técnicas, dinámica de la empresa. In M. Gómez Uranga, M. Sánchez Padrón, & E. d. I. Puerta (Eds.), *El cambio tecnológico hacia el nuevo milenio. Debates y nuevas teorías*. (pp. 349-376). Barcelona: Icaria/Fuhem.

Bodoni, C. & Surgun, B. M. (2017). The sunset of globalization, the sunrise of alterglobalization. In (pp. 62). "Carol I" National Defence University.

Boisier, S. (1993). Desarrollo regional endógeno en Chile. ¿Utopía o necesidad? *Ambiente y desarrollo*, 9, 42-45.

Boisier, S. (1997). El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial. *Revista EURE-Revista de Estudios Urbano Regionales*, 23.

Boisier, S. (1999). El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, 39-53.

Boisier, S. (2000a). Biorregionalismo: la última versión del cuento del traje del emperador. *Territorios*, 115-142.

Boisier, S. (2000b). *Conversaciones Sociales y Desarrollo Regional: Potenciación del capital sinérgico y creación de sinergia cognitiva en una región (región del Maule, Chile)*. Talca: Universidad de Talca.

Boisier, S. (2001). Territorial Development and the Construction of Synergetic Capital: a contribution to the Discussion on the Intangibility of Development. *Contributions in economics and economy history*, 1, 17-32.

Boisier, S. (2003a). *El desarrollo en su lugar: El territorio en la sociedad del conocimiento*. Universidad Católica de Chile, Facultad de Historia, Geografía y Ciencia Política, Instituto de Geografía.

Boisier, S. (2003b). ¿Y si el desarrollo fuese una Emergencia Sistémica? *Cuadernos de administración*, 19, 47-80.

Boisier, S. (2005). Crónica de una muerte frustrada: el territorio en la globalización. La recuperación de las políticas territoriales. *Politika.Gizarte Zientzien Aldizkaria*, 1, 11-25.

Boisier, S. (2006). *Imágenes en el espejo: Aportes a la discusión sobre crecimiento y desarrollo territorial*. Santiago de Chile: Puerto de Palos.

Boisier, S. (2007). *Territorio, estado y sociedad en Chile. La dialéctica de la descentralización: entre la geografía y la gobernabilidad*. Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

Boisier, S. (2009). Sinergia e innovación local. *Semestre económico*, 12, 21-35.

Bolton, M. K., Malmrose, R., & Ouchi, W. G. (1994). The organization of innovation in the United States and Japan: Neoclassical and relational contracting. *Journal of Management Studies*, 31, 653-679.

Bolton, R. (1992). Place prosperity vs people prosperity'revisited: An old issue with a new angle. *Urban studies*, 29, 185-203.

Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Shirey, P. R. (1990). LS sets, lambda sets and other cohesive subsets. *Social Networks*, 12, 337-357.

Borgatti, S. P. & Li, X. (2009). On social network analysis in a supply chain context. *Journal of supply chain management*, 45, 5-22.

Borja, A. (1996). Política industrial en la Comunidad Autónoma Vasca 1996-1999. In *V Jornadas de Economía Crítica* Santiago de Compostela.

Borja, A. (2009). *Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2010. Una visión crítica*. Andoain: Gaindegia.

Borja, J. & Castells, M. (1997). Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información. Madrid, Taurus.

Ref Type: Generic

Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39, 61-74.

Boschma, R. & Iammarino, S. (2009). Related variety, trade linkages, and regional growth in Italy. *Economic Geography*, 85, 289-311.

Boschma, R., Minondo, A., & Navarro, M. (2013). The emergence of new industries at the regional level in Spain: A proximity approach based on product relatedness. *Economic Geography*, 89, 29-51.

Boudeville, J. (1968). *L'espace et les pôles de croissance*. Paris: Presses Universitaires de France.

Bourdieu, P. (1979). Symbolic power. *Critique of anthropology*, 4, 77-85.

Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. Barcelona: Anagrama.

- Bourdieu, P. (2004). *Cosas dichas*. Barcelona: Gedisa.
- Boyer, R. & Saillard, Y. (2005). *Régulation Theory: the state of the art*. London: Routledge.
- Braczyk, H. J., Cooke, P. N., & Heidenreich, M. (1998). *Regional innovation systems: the role of governances in a globalized world*. London: UCL Press.
- Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative science quarterly*, 518-539.
- Brenner, N. (1998). Global cities, glocal states: global city formation and state territorial restructuring in contemporary Europe. *Review of International Political Economy*, 5, 1-37.
- Brenner, N. (1999a). Beyond state-centrism? Space, territoriality, and geographical scale in globalization studies. *Theory and society*, 28, 39-78.
- Brenner, N. (1999b). Globalisation as reterritorialisation: the re-scaling of urban governance in the European Union. *Urban studies*, 36, 431-451.
- Brenner, N. (2000). Building 'euro-regions' locational politics and the political geography of neoliberalism in post-unification Germany. *European Urban and Regional Studies*, 7, 319-345.
- Brenner, N. (2003). Glocalization as a state spatial strategy. In J. Peck & H. W.-C. Yeung (Eds.), (pp. 197-215). London: SAGE.
- Brenner, N. (2004). *New state spaces. Urban governance and the rescaling of statehood*. Oxford: Oxford University Press.
- Breschi, S. (2000). The geography of innovation: A cross-sector analysis. *Regional Studies*, 34, 213-229.
- Breschi, S. & Lissoni, F. (2001). Knowledge spillovers and local innovation systems: a critical survey. *Industrial and Corporate Change*, 10, 975-1005.
- Brown, A. J. & Burrows, E. M. (1977). *Regional economic problems: comparative experiences of some market economies*. London: Routledge.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of management review*, 20, 343-378.
- Brugué, Q. (2005). Redes y gestión. *Redes y desarrollo local*, 25-28.
- Brunet, R., Ferras, R., & Théry, H. (1993). *Les Mots de la Géographie, Dictionnaire critique*. Paris: Reclus-La Documentation Française.
- Brusco, S. (1982). The Emilian model: productive decentralisation and social integration. *Cambridge journal of economics*, 167-184.
- Bueno, E., Arrien, M., & Rodríguez, O. (2003). Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual. *Documento Intellectus*, 5.
- Buesa, M., Navarro, M., Molero, J., Aranguren Querejeta, M. J., & Olarte, F. J. (2001). Indicadores de la ciencia, la tecnología y la innovación: metodología y fuentes para la CAPV y Navarra. *Azkoaga. Cuaderno de ciencias sociales y económicas*, 9, 1-75.
- Buisseret, T. J., Cameron, H. M., & Georghiou, L. (1995). What difference does it make? Additionality in the public support of R&D in large firms. *International Journal of Technology Management*, 10, 587-600.

Bunnell, T. G. & Coe, N. M. (2001). Spaces and scales of innovation. *Progress in Human geography*, 25, 569-589.

Caja Laboral Popular (1974). *Análisis y perspectivas de desarrollo de la zona de Marquina* Arrasate: Dpto. Promoción.

Callejón, M. & Costa, M. t. (1996). Geografía de la producción. Incidencia de las externalidades en la localización de las actividades industriales en España. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 754, 39-50.

Camagni, R. (1991). Introduction: from the local "milieu" to innovation through cooperation networks. In R. Camagni (Ed.), *Innovation networks: spatial perspectives* (pp. 1-9). Bellhaven Press.

Campbell, C., Baron, S., Field, J., & Schuller, T. (2001). *Social Capital: Critical Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

Cantwell, J. & Santangelo, G. D. (2002). The new geography of corporate research in Information and Communications Technology (ICT). *Journal of Evolutionary Economics*, 12, 163-197.

Cardoso, F. H. (1970). Teoría de la dependencia o análisis de situaciones concretas de dependencia. *Revista Latinoamericana de Ciencia Política*, 3, 400-419.

Carson, E., Ranzijn, R., Winefield, A., & Marsden, H. (2004). Intellectual capital: Mapping employee and work group attributes. *Journal of intellectual capital*.

Carter, C. R., Ellram, L. M., & Tate, W. (2007). The use of social network analysis in logistics research. *Journal of Business Logistics*, 28, 137-168.

Cederna (2012). *Revisión Diagnóstico y Prioridades PDL Montaña de Navarra. Diagnóstico territorial*. Sakana Cederna.

Cederna-Garalur (2021). *Lan-Txostena. 2020 urtea*. Antsoain: Cederna-Garalur elkarte.

Cerny, P. G. (1990). *The changing architecture of politics: Structure, agency and the future of the state*. London: Sage.

Chang, Y.-C. (2003). Benefits of co-operation on innovative performance: evidence from integrated circuits and biotechnology firms in the UK and Taiwan. *R&D Management*, 33, 425-437.

Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44, 35-41.

Chesnais, F. (1986). Science, technology and competitiveness. *STI review*, 1, 85-129.

Chien, S. S. (2008). The isomorphism of local development policy: A case study of the formation and transformation of national development zones in post-Mao Jiangsu, China. *Urban studies*, 45, 273-294.

Choi, T. Y., Dooley, K. J., & Rungtusanatham, M. (2001). Supply networks and complex adaptive systems: control versus emergence. *Journal of operations management*, 19, 351-366.

Christaller, W. (1980). *Le località centrali della Germania meridionale: un'indagine economico-geografica sulla regolarità della distribuzione e dello sviluppo degli insediamenti con funzioni urbane*. F. Angeli.

Christensen, P. R., Eskelinen, H., Forsstrom, B., Lindmark, L., & Vatne, E. (1990). Firms in network: Concepts, spatial impacts and policy implications. In S. Illeris & L. K. Jakobsen (Eds.), *Networks and regional development* (pp. 11-58). Copenhagen: Akademisk Verlag University Press.

Chung, S., Singh, H., & Lee, K. (2000). Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic management journal*, 21, 1-22.

Clark, C. (1951). *The conditions of economic progress*.

Clarysse, B., Wright, M., & Mustar, P. (2009). Behavioural additionality of R&D subsidies: A learning perspective. *Research policy*, 38, 1517-1533.

Clausen, T. H. (2006). *Who identifies and exploits entrepreneurial opportunities?* Oslo: University of Oslo.

Claval, P. (1993). *Initiation à la géographie régionale*. Paris: Nathan.

Coase, R. H. (1960). The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*, 3.

Coase, R. H. (1993). The nature of the firm (1937). In O. Williamson & S. Winter (Eds.), *The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development*. (pp. 18-33). New York: Oxford University Press.

Coffey, W. J. & Polese, M. (1984). The concept of local development: a stages model of endogenous regional growth. In (pp. 1-12). Springer.

Cohendet, P. & Gaffard, J. L. (1990). *Innovation et entreprises*. Paris: Economica.

Coleman, J. S. (2011). *Fundamentos de teoría social*. (5 ed.) Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Combes, P.-P., Duranton, G., Gobillon, L., Puga, D., & Roux, S. (2012). The productivity advantages of large cities: Distinguishing agglomeration from firm selection. *Econometrica*, 80, 2543-2594.

Comisión Europea (1998). *Cohesión y transporte. Comunicación de la Comisión al Consejo, el Parlamento Europeo, el Comité Económico y Social y el Comité de las Regiones*. Bruselas: COM (1998) 806 final.

Conner, K. R. & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7, 477-501.

Cook, R. D. & Weisberg, S. (1982). *Cook eta Weisberg, 1982 Residuals and influence in regression*. New York: Chapman and Hall.

Cooke, P. (1998). Introduction: origins of the concept. In H.J. Braczyk, P. N. Cooke, & M. Heidenreich (Eds.), *Regional innovation systems: the role of governances in a globalized world* (1998 ed., pp. 2-25). London: UCL Press.

Cooke, P. (2001). Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy. *Industrial and Corporate Change*, 10, 945-974.

Cooke, P. (2002). Regional innovation systems: general findings and some new evidence from biotechnology clusters. *The Journal of Technology Transfer*, 27, 133-145.

Cooke, P. (2005). Regionally asymmetric knowledge capabilities and open innovation: Exploring "Globalisation 2", a new model of industry organisation. *Research policy*, 34, 1128-1149.

Cooke, P., De Laurentis, C., Tödting, F., & Tripl, M. (2007). *Regional Knowledge Economies. Markets, Clusters and Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Cooke, P., Gómez Uranga, M., & Etxebarria, G. (1997). Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions. *Research policy*, 26, 475-491.

Cooke, P. & Memedovic, O. (2003). *Strategies for regional innovation systems: learning transfer and applications* Vienna: United Nations Industrial Development Organization.

Cooke, P. & Morgan, K. (1994). Growth regions under duress: renewal strategies in Baden-Württemberg and Emilia Romagna. In A.Amin & N. Thrift (Eds.), *Globalization, institutions, and regional development in Europe* (pp. 91-117). Oxford University Press, Oxford.

Cooke, P. & Morgan, K. (1998). *The associational economy: firms, regions and innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Cooke, P. & Schienstock, G. (2000). Structural competitiveness and learning regions. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1, 265-280.

Cooper, A. F., Hughes, C. W., & De Lombaerde, P. (2007). *Regionalisation and global governance: The taming of globalisation?* London: Routledge.

Coppin, O. (2002). Le milieu innovateur: une approche par le système. *Innovations*, 29-50.

Copus, A., Skuras, D., & Tseggenidi, K. (2008). Innovation and peripherality: An empirical comparative study of SMEs in six European Union member countries. *Economic Geography*, 84, 51-82.

Coriat, B. (1992a). *El taller y el robot: ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*. Madrid: Siglo XXI.

Coriat, B. (1992b). *Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa japonesa*. Madrid: Siglo XXI.

Cortright, J. (2001). New Growth Theory, Technology and Learning: A Practitioner's Guide. *Reviews of Economic Development Literature and Practice*, 4.

Costa Campí, M. T. (1988). Descentramiento productivo y difusión industrial: El modelo de especialización flexible. *Papeles de economía española*, 251-276.

Costa Campí, M. T. (1992). Cambio en la organización industrial: cooperación local competitividad internacional. Panorama general. *Economía industrial*, 19-36.

Costa, M. t., García, J., & Barceló, M. (1993). *EXCEL: Cooperación entre empresas y sistemas productivos locales*. Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial.

Counsell, D. & Haughton, G. (2004). *Regions, spatial strategies and sustainable development*. London: Routledge.

Cox, K. R. (1998). Spaces of dependence, spaces of engagement and the politics of scale, or: looking for local politics. *Political geography*, 17, 1-23.

Cox, K. R. & Mair, A. (1989). Levels of abstraction in locality studies. *Antipode*, 21, 121-132.



Crescenzi, R., Di Cataldo, M., & Rodríguez-Pose, A. (2016). Government quality and the economic returns of transport infrastructure investment in European regions. *Journal of Regional Science*, 56, 555-582.

Cuadrado Roura, J. R. (1994). Regional disparities and territorial competition in the EC. In J.R.Cuadrado Roura, P. Nijkamp, & P. Salva (Eds.), *Moving frontiers: Economic restructuring, regional development and emerging networks* (pp. 3-22). Aldershot: Avebury.

Cuadrado Roura, J. R. (1977). El contenido de la teoría de los polos de crecimiento en su concepción original. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 129-166.

Cuervo, L. M. (2003). *Ciudad y globalización en América Latina: estado del arte*. (37 ed.) ILPES/CEPAL Naciones Unidas.

Dahl, M. S. & Pedersen, C. (2004). Knowledge flows through informal contacts in industrial clusters: myth or reality? *Research policy*, 33, 1673-1686.

Dall'Erba, S. & Le Gallo, J. (2008). Regional convergence and the impact of European structural funds over 1989-1999: A spatial econometric analysis. *Papers in regional science*, 87, 219-244.

Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38, 45-65.

Daniel, W. W. (1987). *Workplace industrial relations and technical change*. London: Pinter.

Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23, 1095-1121.

Danson, M., Halkier, H., & Cameron, G. (2018). *Governance, institutional change and regional development*. New York: Routledge.

Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *MIT Sloan Management Review*, 39, 43.

David, P. A. & Rosenbloom, J. L. (1990). Marshallian factor market externalities and the dynamics of industrial localization. *Journal of urban Economics*, 28, 349-370.

Davidsson, P. & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18, 301-331.

Davis, T. (1993). Effective supply chain management. *Sloan management review*, 34, 35.

De Lucio, J. J. (1997). *Geografía económica y crecimiento: externalidades, localización y aglomeración* FEDEA. Documento de Trabajo 97-21.

De Lucio, J. J., Herce, J. A., & Goicolea, A. (1996). *Externalities and industrial growth: Spain 1978-1992* FEDEA. Documento de Trabajo 96-14.

De Lucio, J. J., Herce, J. A., & Goicolea, A. (1998). *The effects of externalities on value added and productivity growth in Spanish industry* FEDEA. Documento de trabajo 98-05.

de Nooy, W., Mrvar, A., & Batagelj, V. (2005). *Exploratory Social Network Analysis with Pajek (Structural Analysis in the Social Sciences)*. Cambridge University Press.

DeBresson, C. & Amesse, F. (1991). Networks of innovators: A review and introduction to the issue. *Research policy*, 20, 363-379.

Dei Ottati, G. (1994). Trust, interlinking transactions and credit in the industrial district. *Cambridge journal of economics*, 18, 529-546.

Dei Ottati, G. (1995). *Tra mercato e comunità: aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale*. Italia: FrancoAngeli.

Dei Ottati, G. (1996). El distrito industrial y el equilibrio entre cooperación y competencia. *Información Comercial Española*, 754, 85-95.

del Castillo, J. & Paton, J. (2010). Política de promoción y reconversión industrial. *EKONOMIAZ.Revista vasca de Economía*, 25, 96-123.

Delaney, D. & Leitner, H. (1997). The political construction of scale. *Political geography*, 16, 93-97.

Delgado-Verde, M., Martín-de-Castro, G., Navas-López, J. E., & Cruz-González, J. (2011). Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 207-221.

Demoustier, D. & Itçaina, X. (2022). The social and solidarity economy as a territorial ecosystem of intermediation: The case of the South Aquitaine TCEC. *Formation emploi*, 157, 27-52.

Denison, E. F. (1962). *The sources of economic growth in the United States and the alternatives before us*. New York: Committee for Economic Development.

Denison, E. F. (1985). *Trends in American economic growth, 1929-1982*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.

Díaz Díaz, N., Díaz Aguilar, I., & De Saa Pérez, P. (2006). El conocimiento organizativo tecnológico y la capacidad de innovación. Evidencia para la empresa industrial española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 33-59.

Dickenson, R. P., Campbell, D., & Azarov, V. (2000). Will western managerial methods work in transitional societies? *Problems of Post-communism*, 47, 48-56.

Dieperink, H. & Nijkamp, P. (1988). Innovative behaviour, agglomeration economies and R&D infrastructure. *Empirical Economics*, 13, 35-57.

Dijkstra, L., Garcilazo, E., & McCann, P. (2013). The economic performance of European cities and city regions: Myths and realities. *European planning studies*, 21, 334-354.

Dikeç, M. (2001). Justice and the spatial imagination. *Environment and Planning A*, 33, 1785-1806.

Dockès, P. (1969). *L'espace dans la pensée économique du XVI au XVIII siècle*. Paris: Flammarion.

Doloreux, D. (2002). What we should know about regional systems of innovation. *Technology in society*, 24, 243-263.

- Doloreux, D. (2003). Regional innovation systems in the periphery: The case of the Beauce in Québec (Canada). *International journal of innovation management*, 7, 67-94.
- Domar, E. D. (1946). Capital expansion, rate of growth, and employment. *Econometrica, Journal of the Econometric Society*, 14, 137-147.
- Dos Santos, T. (1968). *El nuevo carácter de la dependencia*. (Cuadernos de estudios sociológicos ed.) (vols. 10) Chile: Centro de Estudios Socio-Económicos, Universidad de Chile.
- Dos Santos, T. (1970). *Dependencia económica y cambio revolucionario en América Latina*. México: Ediciones Nueva Izquierda.
- Dosi, G. (1984). *Technical change and industrial transformation: the theory and an application to the semiconductor industry*. London: MacMillan.
- Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of economic literature*, 1120-1171.
- Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G., & Soete, L. (1988a). *Technical change and economic theory*. Pinter London.
- Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G., & Soete, L. (1988b). *Technical change and economic theory*. Pinter London.
- Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G., & Soete, L. (1988c). *Technical change and economic theory*. Pinter London.
- Dosi, G., Malerba, F., Marsili, O., & Orsenigo, L. (1997). Industrial structures and dynamics: evidence, interpretations and puzzles. *Industrial and Corporate Change*, 6, 3-24.
- Dubois MIgoya, A. (2014). *Marco teórico y metodológico del Desarrollo Humano Local*. Bilbo: Hegoa. UPV/EHU.
- Dunning, J. H. (1992). Multinational enterprises and the global economy. *International business*.
- Dunning, J. H. (2000). The Knowledge economy: the issues stated. In J.H.Dunning (Ed.), *Regions, Globalization, and the Knowledge-Based Economy* (pp. 7-41). Oxford: Oxford University Press.
- Duranton, G. & Puga, D. (2004). Micro-foundations of urban agglomeration economies. In V.Henderson & J. F. Thisse (Eds.), *Handbook of regional and urban economics* (4 ed., pp. 2063-2117). Amsterdam: Elsevier.
- Duverger, T., Itçaina, X., & Lafore, R. (2020). *Les trois visages de l'économie sociale et solidaire: institutionnalisations, trajectoires, territoires*. Lormont: Le Bord de l'eau.
- Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic management journal*, 17, 271-291.
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23, 660-679.
- Eckhardt, J. T. & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of management*, 29, 333-349.

ECMT (1991). *Transport and the spatial distribution of activities», European Conference of Ministers of Transport, Economic Research Centre, Round Table 85 Paris: OECD.*

Economides, N. (1996). The economics of networks. *International Journal of industrial organization*, 14, 673-699.

Edquist, C. (1997a). System of innovation approaches: Their emergence and characteristics. In C.Edquist (Ed.), *Systems of innovation. Technologies, Institutions and Organisations* (pp. 1-35). London and Washington: Pinter.

Edquist, C. (1997b). *Systems of innovation: technologies, institutions and organizations*. London: Pinter.

Edquist, C. (2005). Systems of Innovation: Perspectives and Challenges. In J.Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 181-208). Oxford University Press.

Edquist, C. & Hommen, L. (1999). Systems of innovation: theory and policy for the demand side. *Technology in society*, 21, 63-79.

Edquist, C. & Johnson, B. (1997). Institutions and organizations in systems of innovation. In C.Edquist (Ed.), *Systems of innovation: technologies, institutions and organizations* (pp. 41-63). London: Pinter.

Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1999). *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21, 1105-1121.

Enos, J. L. (1958). A measure of the rate of technological progress in the petroleum refining industry. *The Journal of Industrial Economics*, 6, 180-197.

Espejo Marín, C. (2003). Anotaciones en torno al concepto de región. *Nimbus*, 67-88.

Esser, K., Hillebrand, W., & Messner, D. (1996). Competitividad sistémica: nuevos desafíos para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, 59.

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. Ñ. (1994). *Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.

Estensoro, M. (2012). *Local networks and socially innovative territories. The case of the Basque region and Goierri county*. Euskal Herriko Unibertsitatea.

Estensoro, M. & Zurbano Irizar, M. (2010). Innovación social en la gobernanza territorial. Los casos de Innobasque y de las redes comarcales de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *EKONOMIAZ.Revista vasca de Economía*, 74, 131-159.

Etxebarria, G. (1991). *La desestructuración del espacio económico vasco. La crisis actual de la industria vasca y su inserción en el marco europeo*. Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea.

Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. A. (1997). *Universities and the global knowledge economy: A triple helix of university-industry-government relations*. London: Pinter.

EU Commission (2002). Regional clusters in Europe. *Observatory of European SMEs*.

Eusko Jaurlaritza (2004). *Esparru instituzional berri baterako arrazoi ekonomikoak*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritza.

Eusko Jaurlaritza (2017). *Informe sobre actualización de las transferencias pendientes a la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia.

Eusko Jaurlaritza & GeoEuskadi (2019). *Competencias del Estatuto de Autonomía del País Vasco y situación de las transferencias* Eusko Jaurlaritza. GeoEuskadi.

Fabre, P., Bonnet, P., Desprèaux, D., Freud, C., Lassoudière, A., & Raoult-Wack, A. L. (1997). *Le concept de filière: un outil pour la recherche*. (vols. 24) CIRAD (Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le développement).

Fabricant, S. (1954). *Economic progress and economic change*. New York: National Bureau of Economic Research.

Fagerberg, J. (1988). Why Growth Rates Differ? In G.Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, & L. Soete (Eds.), *Technical change and economic theory* (London: Pinter.

Fagerberg, J. (1996). Technology and competitiveness. *Oxford Review of Economic Policy*, 12, 39-51.

Falk, R. (2007). Measuring the effects of public support schemes on firms' innovation activities: Survey evidence from Austria. *Research policy*, 36, 665-679.

Feldman, M. P. (1994). *The geography of innovation*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Feldman, M. P. & Audretsch, D. B. (1999). Innovation in cities: Science-based diversity, specialization and localized competition. *European economic review*, 43, 409-429.

Fernández de Larrinoa, K. (2003). *Sabor de antaño: notas sobre identidad local, actualización etnográfica y desarrollo cultural*. Vitoria-Gasteiz: Escuela Universitaria de Trabajo Social. UPV-EHU.

Ferraro, G. & Iovanella, A. (2017). Technology transfer in innovation networks: An empirical study of the Enterprise Europe Network. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1847979017735748.

Feser, E. J. & Bergman, E. M. (2000). National industry cluster templates: A framework for applied regional cluster analysis. *Regional Studies*, 34, 1-19.

Fishlow, A. (1966). Productivity and technological change in the railroad sector, 1840-1910. In D.S.Brady (Ed.), *Output, employment, and productivity in the United States after 1800* (pp. 583-646). Cambridge: NBER.

Fligstein, N. (2001). *The architecture of markets: An economic sociology of twenty-first-century capitalist societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Florida, R. (1995). Toward the Learning Region. *Futures*, 27, 527-536.

Florida, R. (2002). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Basic books.

Floristán Imizcoz, A. & Martín Duque, A. J. (1986). *Gran Atlas de Navarra*. (vols. 2) Iruñea: Caja de Ahorros de Navarra.

Franco, H. & Etxebarria, G. (1995). Euskal ekonomiaren desegituraketa. Industri politikaren azterketa. In I.Zaldúa & M. Zurbano (Eds.), *Industrializaziotik desindustrializaziora? Euskal Herria kapitalismoaren garapenaren testuinguruan* (pp. 123-140). Bilbo: Udako Euskal Unibertsitatea.

Fratesi, U. & Rodríguez-Pose, A. (2016). The crisis and regional employment in Europe: what role for sheltered economies? *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 9, 33-57.

Freel, M. S. (2003). Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity. *Research policy*, 32, 751-770.

Freel, M. S. & Harrison, R. T. (2006). Innovation and cooperation in the small firm sector: Evidence from 'Northern Britain'. *Regional Studies*, 40, 289-305.

Freeman, C. (1987). *Technology policy and economic performance: lessons from Japan*. London: Pinter Publishers.

Freeman, C. (1991). Networks of innovators: a synthesis of research issues. *Research policy*, 20, 499-514.

Freeman, C., Clark, J., & Soete, L. (1982). *Unemployment and technical innovation: a study of long waves and economic development*. London: Frances Pinter.

Freeman, L. C. (1978). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, 1, 215-239.

Freeman, L. C. (2004). *The development of social network analysis. A Study in the Sociology of Science*. Vancouver, BC Canada: Empirical Press.

Frémont, A. (1976). *La région, espace vécu*. Presses universitaires de France.

Frenken, K., Van Oort, F., & Verburg, T. (2007). Related variety, unrelated variety and regional economic growth. *Regional Studies*, 41, 685-697.

Frick, S. A. & Rodríguez-Pose, A. (2016). Average city size and economic growth. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 9, 301-318.

Frick, S. A. & Rodríguez-Pose, A. (2018). Big or small cities? On city size and economic growth. *Growth and Change*, 49, 4-32.

Friedmann, J. & Douglass, M. (1978). Agropolitan development: towards a new strategy for regional planning in Asia. In L.Fu-Chen & K. Salih (Eds.), *Growth Pole Strategy and Regional Development Policy* (pp. 163-192). Oxford: Pergamon.

Friedmann, J. & Weaver, C. (1979). *Territory and function: the evolution of regional planning*. Berkeley and Los Angeles: Univ of California Press.

Fritsch, M. (2001a). Co-operation in regional innovation systems. *Regional Studies*, 35, 297-307.

Fritsch, M. (2001b). Innovation by Networking: An Economic Perspective. In K.Koschatzky, M. Kulicke, & A. Zenker (Eds.), *Innovation Networks: Concepts and Challenges in the European Perspective* (12 ed., pp. 25-34). Heidelberg: Physica-Verlag.

Fuá, G. (1983). L' industrializzazione nel Nord Est e nel Centro. In C.Zacchia & G. Fuá (Eds.), *Industrializzazione senza fratture* (pp. 7-46). Bologna: il Mulino.

Fuá, G. (1988). Small-scale industry in rural areas: the Italian experience. In *The Balance between Industry and Agriculture in Economic Development*. Macmillan.

Fujita, M. & Krugman, P. (2003). The new economic geography: Past, present and the future. *Papers in regional science*, 83, 139-164.

Fukuyama, F. (1995). *Confianza: las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*. Buenos Aires: Atlántida.

Fundación de Estudios de Economía Aplicada, Centro de Estudios de Planificación (Barcelona), Instituto Vasco de Estudios e Investigación, & Institut Valencià de Investigacions Econòmiques (1995). *Geografía económica y política territorial: resumen*. FEDEA.

Gadde, L. E. & Snehota, I. (2000). Making the most of supplier relationships. *Industrial marketing management*, 29, 305-316.

Gainza, X. (2008). *Instituciones y territorio. Las Agencias de Desarrollo Local vascas en la promoción económica local*. UPV-EHU.

Gainza, X. & Unceta, K. (2011). Los factores socio-territoriales y su incidencia en las estrategias locales de desarrollo: El caso de las agencias de desarrollo local en el País Vasco. *Revista de Estudios Regionales*, 113-143.

Garapen (2008). *La articulación territorial: La comarca y los nuevos modelos de desarrollo económico local en el País Vasco* (Rep. No. 4). Donostia: Garapen.

Garapen (2019). *Memoria 2018* Amorebieta.

Garmann Johnsen, H. C., Normann, R., Karlsen, J., & Ennals, R. (2008). Democratic innovation-addressing the comprehensive challenges in today's innovation policies: the case of Norway. In Santander.

Garofoli, G. (1983). Le aree sistema in Italia. *Politica ed economia*, 11, 7-34.

Garofoli, G. (1992). *Endogenous development and southern Europe*. Aldershot: Avebury.

Garofoli, G. (1994). Economic Development, Organization of Production and Territory. In G. Garofoli & A. Vázquez Barquero (Eds.), *Organization of production and territory: local models of development* (pp. 7-27). Pavia: Università degli studi di Pavia.

Garrett, G. (2000). The causes of globalization. *Comparative political studies*, 33, 941-991.

Gartner, W. B., Shaver, K. G., Carter, N. M., & Reynolds, P. D. (2004). *Handbook of entrepreneurial dynamics: The process of business creation*. London: Sage.

Gebauer, A., Nam, C. W., & Parsche, R. (2005). Regional technology policy and factors shaping local innovation networks in small German cities. *European planning studies*, 13, 661-683.

Geddes, M. & Newman, I. (1999). Evolution and conflict in local economic development. *Local Economy*, 14, 12-26.

Georghiou, L. (2004). Evaluation of behavioral additionality. In *European conference on Good Practice in Research and Evaluation Indicators*: Galway.

Georghiou, L. & Clarysse, B. (2006). Behavioural additionality of R&D grants: introduction and synthesis. In OECD (Ed.), *Government R&D funding and company behaviour. Measuring behavioural additionality* (pp. 9-38). Paris: OECD publishing.

Georghiou, L., Rigby, J., Cameron, H., Vonortas, N., Prastacos, G., Spanos, Y. et al. (2002). *Assessing the socio-economic impacts of the Framework Programme* Manchester: University of Manchester.

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12, 78-104.

Gibb, A. (1988). *Stimulating entrepreneurship and new business development*. International Labour Office.

Gibson-Graham, J. K. (2011). Forging post-development partnerships: possibilities for local and regional development. In A.Pike, A. Rodríguez-Pose, & J. Tomaney (Eds.), *Handbook of local and regional development* (pp. 226-236).

Gibson-Graham, J. K. (2004). The violence of development: two political imaginaries. *Development*, 47, 27-34.

Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*.

Gilfillan, S. C. (1935). *Inventing the ship*. Chicago: Follett.

Gill, I. (2010). Regional development policies: place-based or people-centred. VoxEU.org 9.

Ref Type: Internet Communication

Gill, I. (2011). Improving regional development policies. In OECD (Ed.), *Regional Outlook 2011. Building Resilient Regions for Stronger Econ* (pp. 175-184). OECD.

Gilly, J. P. & Torre, A. (2000). Proximity relations. Elements for an analytical framework. *Industrial Networks and Proximity*, 1-16. Aldershot, Ashgate.

Ref Type: Generic

Glaeser, E. L., Kallal, H. D., Scheinkman, J. A., & Shleifer, A. (1992). Growth in Cities. *Journal of Political Economy*, 100, 1126-1152.

Glaeser, E. L. (1998). Are cities dying? *Journal of Economic Perspectives*, 12, 139-160.

Glaeser, E. L. (2011). *Triumph of the city: How our greatest invention makes us richer, smarter, greener, healthier, and happier*. New York: Penguin.

Glover, F. (1989). Tabu search: part I. *ORSA Journal on computing*, 1, 190-206.

Glover, F. (1990). Tabu search: part II. *ORSA Journal on computing*, 2, 4-32.

GOIEKI (2016). *Goieki-Jardueren Memoria-2015* Ordizia: Goieki.

Gómez Uranga, M. & Etxebarria Kerexeta, G. (2012). Introducción: Variedad de temas y de tratamientos sobre la innovación. *Cuadernos de gestión*, 12, 15-26.

Gómez Uranga, M. & Sánchez Padrón, M. (1992). El itinerario teórico de los enfoques actuales sobre la innovación, el aprendizaje y el cambio tecnológico: una aproximación. In E.d.I.Puerta (Ed.), *El cambio tecnológico hacia el nuevo milenio: debates y nuevas teorías* (pp. 119-167). Barcelona: Icaria Editorial.

González, S. (2011). The North/South divide in Italy and England: Discursive construction of regional inequality. *European Urban and Regional Studies*, 18, 62-76.



Gordon, I. R. (2018). In what sense left behind by globalisation? Looking for a less reductionist geography of the populist surge in Europe. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11, 95-113.

Gordon, I. R. & McCann, P. (2000). Industrial clusters: complexes, agglomeration and/or social networks? *Urban studies*, 37, 513-532.

Gordon, R. (1996). Industrial districts and the globalization of innovation: regions and networks in the new economic space. In X.Vence Deza & J. S. Metcalfe (Eds.), *Wealth from diversity: innovation, structural change and finance for regional development in Europe* (pp. 103-134). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Gorman, M. E. (2002). Types of knowledge and their roles in technology transfer. *The Journal of Technology Transfer*, 27, 219-231.

Gough, J. & Eisenschitz, A. (1996). The construction of mainstream local economic initiatives: Mobility, socialization, and class relations. *Economic Geography*, 72, 178-195.

Grabher, G. (1993). Rediscovering the social in the economics of interfirm relations. In G.Grabher (Ed.), *The embedded firm: On the socioeconomics of industrial networks* (pp. 1-31). London: Routledge.

Gramsci, A. (1971). *Cuadernos de la cárcel*. México D.F.: Ediciones Era.

Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological theory*, 1, 201-233.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91, 481-510.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78, 1360-1380.

Grant, A. M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93, 48-58.

Grant, R. M. & Baden-Fuller, C. (1995). A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. *Academy of management journal*, 1995, 17-21.

Gratton, L. (2000). *Living strategy: Putting people at the heart of corporate purpose*. London: FT Press.

Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1999). *Strategic human resource management: corporate rhetoric and human reality*. Oxford: Oxford University Press.

Greenaway, D., Hine, R. C., O'Brien, A. P., & Thornton, R. J. (2016). *Global protectionism*. New York: Springer.

Greenwood, D. J. (2000). De la observación a la investigación-acción participativa: una visión crítica de las prácticas antropológicas. *Revista de antropología social*, 9, 27-49.

Griliches, Z. (1994). Productivity, R&D, and the Data Constraint. *The American Economic Review*, 84, 1-23.

Grossman, G. M. & Helpman, E. (1994). Endogenous Innovation in the Theory of Growth. *Journal of Economic Perspectives*, 8, 23-44.

Guimaraes, J. (1997). Local economic development: the limitation of theory. In B.Helmsing & J. P. Guimaraes (Eds.), *Locality, State and Development: Essays in the Honor of Jos GM Hilhorst* (pp. 281-293). The Hague, Netherlands: Institute of Social Studies.

Guimaraes, R. P. (2001). *Fundamentos territoriales y biorregionales de la planificación*. (vols. 89) Santiago de Chile: CEPAL.

Guinjoan, E., Badia, A., & Tulla, A. F. (2016). El nuevo paradigma de desarrollo rural. Reflexión teórica y reconceptualización a partir de la Rural Web. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 179-204.

Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2006). Does culture affect economic outcomes? *Journal of Economic Perspectives*, 20, 23-48.

Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2010). *Civic Capital as the Missing Link* (Rep. No. 15845). NBER Working Paper.

Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38, 85-112.

Gulati, R. & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American journal of sociology*, 104, 1439-1493.

Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21, 203-215.

Hagedoorn, J. (2006). Understanding the cross-level embeddedness of interfirm partnership formation. *Academy of management review*, 31, 670-680.

Hagedoorn, J. & Duysters, G. (2002). Learning in dynamic inter-firm networks: The efficacy of multiple contacts. *Organization studies*, 23, 525-548.

Hagen, E. E. (1962). *On the Theory of Social Change: How Economic Growth Begins*. Homewood: Dorsey Press.

Hagen, J. v. & Hammond, G. (1994). *Industrial localization. An empirical test for Marshallian localization economies* (Rep. No. 917). London: Centre for Economic Policy Research.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2004). *Análisis multivariante*. (5ª ed.) Madrid: Prentice Hall.

Håkansson, H. & Johanson, J. (1993). The network as a governance structure: interfirm cooperation beyond markets and hierarchies. In G.Grabher (Ed.), *The embedded firm. On the socioeconomics of interfirm relations* ( London: Routledge.

Haldenwang, C. v. (2005). Gobernanza sistémica y desarrollo en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 85, 35-52.

Halfacree, K. H. (1993). Locality and social representation: space, discourse and alternative definitions of the rural. *Journal of rural studies*, 9, 23-37.

Hamilton, R. T. & Harper, D. A. (1994). The Entrepreneur in Theory and Practice. *Journal of Economic Studies*, 21, 3-18.

Hanneman, R. (2000). *Introducción a los métodos de análisis de redes sociales*.

Harmaakorpi, V. (2006). Regional development platform method (RDPM) as a tool for regional innovation policy. *European planning studies*, 14, 1085-1104.

- Harmaakorpi, V. (2010). The 'Regional Development Platform Method' as a Tool for Innovation Policy. In A.e.Eriksson (Ed.), *The Matrix - Post cluster innovation policy* (pp. 23-34). VINNOVA –Verket för Innovationssystem/Swedish Governmental Agency for Innovation System.
- Harrod, R. F. (1939). An essay in dynamic theory. *The Economic Journal*, 49, 14-33.
- Hartsuaga, J. I. (2016). *Idea eta balioen bestelako historia laburra - eta horren ikasgaien aplikazioa gaurko gizartean*. Iruñea: Pamiela.
- Harvey, D. (1989). *The condition of postmodernity*. (14 ed.) Blackwell Oxford.
- Hassink, R. (1997). Technology transfer infrastructures: some lessons from experiences in Europe, the US and Japan. *European planning studies*, 5, 351-370.
- Hassink, R. (2001). The learning region: a fuzzy concept or a sound theoretical basis for modern regional innovation policies? *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 45, 219-230.
- Hassink, R. (2007). The learning region: a constructive critique. In F.Boekema & R. Rutten (Eds.), *The learning region: foundations, state of the art, future* (pp. 252-271). Cheltenham: Edward Elgar.
- Hayton, J. C. (2005). Competing in the new economy: the effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures. *R&D Management*, 35, 137-155.
- Held, D., McGrew, A. G., Goldblatt, D., & Perraton, J. (1999). *Global transformations: Politics, economics and culture*. Stanford: Stanford University Press.
- Helmsing, B. (2001). Externalities, learning and governance: new perspectives on local economic development. *Development and change*, 32, 277-308.
- Henderson, J. V. (2010). Cities and development. *Journal of Regional Science*, 50, 515-540.
- Henderson, V. (1997). Externalities and industrial development. *Journal of urban Economics*, 42, 449-470.
- Henderson, V., Kuncoro, A., & Turner, M. (1995). Industrial-Development in Cities. *Journal of Political Economy*, 103, 1067-1090.
- Hernández Fernández, L., Romero Borré, J., Bracho Rincón, N., & Morales, M. (2012). Empresa, conocimiento e innovación factores claves del modelo de desarrollo endógeno. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 14, 121-150.
- Herod, A. & Wright Melisa, W. (2002). *Geographies of Power. Placing Scale*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Hess, M. (2004). "Spatial" relationships? Towards a reconceptualization of embedded ness. *Progress in Human geography*, 28, 165-186.
- Hirsch, J. (1995). *Der nationale Wettbewerbsstaat: Staat, Demokratie und Politik im globalen Kapitalismus*. Edition ID-Archiv.
- Hirschman, A. O. (1961). *La estrategia del desarrollo económico*. (2 ed.) México DF: Fondo de cultura económica.

Hirst, P., Thompson, G., & Bromley, S. (2015). *Globalization in question (3rd Edn)*. Oxford: John Wiley & Sons.

Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14, 75-89.

Hollander, S. (1965). *The sources of increased efficiency: A study of DuPont rayon plants*. Cambridge: The MIT Press.

Hollingsworth, J. R. (1998). New perspectives on the spatial dimensions of economic coordination: tensions between globalization and social systems of production. *Review of International Political Economy*, 5, 482-507.

Holton, R. J. (2011). *Globalization and the nation state*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Hooghe, L. & Marks, G. (2001). *Multi-level governance and European integration*. Oxford: Rowman & Littlefield.

Hooghe, L., Marks, G., Schakel, A. H., Chapman Osterkatz, S., Niedzwiecki, S., & Shair-Rosenfield, S. (2016). *A postfunctionalist theory of governance. Volume I: measuring regional authority*. Oxford: Oxford University Press.

Hooghe, L., Marks, G. N., & Schakel, A. H. (2010). *The rise of regional authority: A comparative study of 42 democracies*. London: Routledge.

Hoover, E. M. (1937). *Location theory and the shoe leather industries*. (55 ed.) Cambridge: Harvard University Press.

Horner, R., Schindler, S., Haberly, D., & Aoyama, Y. (2018). Globalisation, uneven development and the North–South "big switch". *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11, 17-33.

Hoselitz, B. F. (1963). Entrepreneurship and traditional elites. *Explorations in Economic History*, 1, 36-49.

Howells, J. R. (2002). Tacit knowledge, innovation and economic geography. *Urban studies*, 39, 871-884.

Howitt, R. (1993). A world in a grain of sand. Towards a reconceptualisation of geographical scale. *The Australian Geographer*, 24, 33-44.

Hunter, L. C. (1949). *Steamboats on the Western rivers: An economic and technological history*. New York: Dover Publications.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38, 635-672.

Iammarino, S., Rodríguez-Pose, A., & Storper, M. (2017). Why regional development matters for Europe's economic future. *European Commission Directorate General for Regional and Urban Policy. Working Paper*, 7.

Imaz, O., Freundlich, F., & Kanpandegi, A. (2023). The Governance of Multistakeholder Cooperatives in Mondragon: The Evolving Relationship among Purpose, Structure and Process. In S.Novkovic, K. Miner, & C. McMahon (Eds.), *Humanistic Governance in Democratic Organizations: The Cooperative Difference* (pp. 285-330). Cham: Springer.

Itçaina, X. (2010). Les régimes territoriaux de l'économie sociale et solidaire: le cas du Pays Basque français. *Géographie Économie Société*, 12, 71-87.

Jacobs, J. (1975). *La economía de las ciudades*. (2 ed.) Barcelona: Península.

Jaffe, A. B., Trajtenberg, M., & Henderson, R. (1993). Geographic Localization of Knowledge Spillovers As Evidenced by Patent Citations. *Quarterly Journal of Economics*, 108, 577-598.

Javidan, M. (1998). Core competence: what does it mean in practice? *Long range planning*, 31, 60-71.

Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E., & Lundvall, B.-A. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research policy*, 36, 680-693.

Jessop, B. (1994). Post-Fordism and the state. In A.Amin (Ed.), *Post-Fordism: a reader* (pp. 251-279). Oxford: Blackwell.

Jessop, B. (1997). The entrepreneurial city: re-imaging localities, redesigning economic governance, or restructuring capital. In N.Jewson & S. MacGregor (Eds.), *Transforming cities: Contested governance and new spatial divisions* (pp. 28-41). London: Routledge.

Jessop, B. (1999). The changing governance of welfare: recent trends in its primary functions, scale, and modes of coordination. *Social Policy & Administration*, 33, 348-359.

Jessop, B. (2017). *El Estado. Pasado, presente y futuro*. Madrid: Los Libros de la Catarata.

Jessop, B. & Sum, N. L. (2006). *Beyond the regulation approach: putting capitalist economies in their place*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Jessop, R. (2008). *El futuro del estado capitalista*. (289 ed.) Madrid: Los libros de la Catarata.

Jiménez Jiménez, D. & Sanz Valle, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales: un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 31-55.

Johannisson, B. (1995). Paradigms and entrepreneurial networks – some methodological challenges. *Entrepreneurship & regional development*, 7, 215-232.

Johannisson, B. (2008). Regional development as entrepreneurial networking: from rational choice to self-organizing. In M.J.Aranguren, C. Landart, & J. Wilson (Eds.), *Networks, governance and economic development: bridging disciplinary frontiers* (pp. 57-77). Cheltenham: Edward Elgar Cheltenham, UK.

Johnson, B. (1997). Systems of innovation: Overview and basic concepts. In C.Edquist (Ed.), *Systems of Innovation Technologies, Institutions and Organizations*. (London and Washington: Pinter.

Jones, A. (2018). Economic regionalization. In A.Paasi, J. Harrison, & M. Jones (Eds.), *Handbook on the Geographies of Regions and Territories* (pp. 105-115). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Jones, H. G. (1988). *Introducción a las teorías modernas del crecimiento económico*. (2 ed.) Barcelona: Antoni Bosch Editor.

Jubeto Ruiz, Y. & Larrañaga Sarriegui, M. (2014). *Tokiko Giza Garapena, genero berdintasunetik: prozesua eraikitzen*. Bilbo: Hegoa.

Judd, C. M., McClelland, G. H., & Ryan, C. S. (2017). *Data analysis: A model comparison approach to regression, ANOVA, and beyond*. (3th. ed.) New York: Routledge.

Justman, M. & Teubal, M. (1991). A structuralist perspective on the role of technology in economic growth and development. *World Development*, 19, 1167-1183.

Justman, M. & Teubal, M. (1996). Strategic technology policy for new industrial infrastructure: creating capabilities and building new markets. In X.Vence & J. S. Metcalfe (Eds.), *Wealth from diversity: innovation, structural change and finance for regional development in Europe* ( Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Kaiser, U. (2002). An empirical test of models explaining research expenditures and research cooperation: evidence for the German service sector. *International Journal of industrial organization*, 20, 747-774.

Kamien, M. I. & Schwartz, N. L. (1989). *Estructura de mercado e innovación*. Madrid: Alianza Editorial.

Karlsson, C. (1997). Product development, innovation networks, infrastructure and agglomeration economies. *The Annals of Regional Science*, 31, 235-258.

Karlsson, C. & Westin, L. (1994). Patterns of a network economy: an introduction. In C.Karlsson & L. Westin (Eds.), *Patterns of a network economy* (pp. 1-12). Berlin: Springer.

Kaufmann, A. & Todtling, F. (2000). Systems of innovation in traditional industrial regions: the case of Styria in a comparative perspective. *Regional Studies*, 34, 29-40.

Kaufmann, A. & Tödting, F. (2002). How effective is innovation support for SMEs? An analysis of the region of Upper Austria. *Technovation*, 22, 147-159.

Keating, M. (1998). *The new regionalism in Western Europe: territorial restructuring and political change*. London: Edward Elgar Publishing.

Keating, M. (2004). *Regions and regionalism in Europe*. (16 ed.) London: Edward Elgar Publishing.

Keating, M. (2017). Contesting European regions. *Regional Studies*, 51, 9-18.

Kelley, D. J. & Rice, M. P. (2002). Advantage beyond founding: The strategic use of technologies. *Journal of business venturing*, 17, 41-57.

Kendrick, J. W. (1961). *Productivity trends in the United States*. Princeton: Princeton University Press.

Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan management review*, 35, 37-51.

Kim, M. K., Narayanan, S., & Narasimhan, R. (2020). Supply network architecture and its contingent impact on innovation performance: A field study. *International Journal of Production Economics*, 224, 107551.

Kim, Y., Choi, T. Y., Yan, T., & Dooley, K. (2011). Structural investigation of supply networks: A social network analysis approach. *Journal of operations management*, 29, 194-211.

Kimberly, J. R. & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of management journal*, 24, 689-713.

Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago press.

Kitson, M., Martin, R., & Tyler, P. (2004). Regional competitiveness: An elusive yet key concept? *Regional Studies*, 38, 991-999.

Kleinknecht, A. (1998). Is labour market flexibility harmful to innovation? *Cambridge journal of economics*, 22, 387-396.

Kleinknecht, A. & Naastepad, C. W. M. (2002). Labour market flexibility and innovation performance: A great trade-off? In *Contribution to the EPCO workshop* Bremen.

Kleinknecht, A., Oostendorp, R. M., & Pradhan, M. P. (2000). *Patterns of flexible labour and firm performance in the Netherlands: Exploring the OSA labour supply and demand panels* Delft: Working paper of the thematic TSER network "Full employment in Europe".

Kline, P. & Moretti, E. (2014). People, places, and public policy: Some simple welfare economics of local economic development programs. *Annual Review of Economics*, 6, 629-662.

Kline, S. J. & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. In R. Landau & N. Rosenberg (Eds.), *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth* (pp. 275-305). Washington, DC: National Academy Press.

Knight, K. E. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business*, 40, 478-496.

Knoben, J. & Oerlemans, L. A. (2006). Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. *International Journal of Management Reviews*, 8, 71-89.

Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 383-397.

Kooiman, J. (1993). Findings, speculations and recommendations. In J. Kooiman (Ed.), *Modern Governance: New Government-Society Interactions* (pp. 249-262). London: Sage.

Kosacoff, B. & Ramos, A. (1997). *Consideraciones económicas sobre la política industrial*. Buenos Aires: CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Koschatzky, K. (2002). Fundamentos de la economía de redes. *Economía industrial*, 346, 15-26.

Koschatzky, K. & Kroll, H. (2009). Gobernanza multinivel en los sistemas regionales de innovación. *EKONOMIAZ. Revista vasca de Economía*, 70, 132-149.

Koschatzky, K. & Sternberg, R. (2000). R&D cooperation in innovation systems. Some lessons from the European Regional Innovation Survey (ERIS). *European planning studies*, 8, 487-501.

Koschatzky, K. & Zenker, A. (1999). *The regional embeddedness of small manufacturing and service firms: regional networking as knowledge source for innovation?* (Rep. No. R2/1999). Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research.

Krippner, G. R. (2005). The financialization of the American economy. *Socio-Economic Review*, 3, 173-208.

Krugman, P. (1994). The fall and rise of development economics. *Rethinking the development experience: Essays provoked by the work of Albert O.Hirschman*, 39-58.

Krugman, P. R. (1981). Trade, Accumulation, and Uneven Development. *Journal of Development Economics*, 8, 149-161.

Krugman, P. R. (1992). *Geografía y comercio*. Barcelona: Antoni Bosch Editor.

Krugman, P. R. (1995). *Development, geography, and economic theory*. (6 ed.) Cambridge MA: MIT press.

Krugman, P. R. (1997). *Desarrollo, geografía y teoría económica*. Barcelona: Antoni Bosch Editor.

Kuhn, T. S. (2004). *La estructura de las revoluciones científicas*. (8 ed.) México: Fondo de Cultura Económica.

Legendijk, A. (2002). Beyond the regional lifeworld against the global systemworld: towards a relational scalar perspective on spatial-economic development. *Geografiska Annaler: Series B*, 84, 77-92.

Legendijk, A. & Lorentzen, A. (2007). Proximity, knowledge and innovation in peripheral regions. On the intersection between geographical and organizational proximity. *European planning studies*, 15, 457-466.

Legendijk, A. & Oinas, P. (2005). Proximity, external relations, and local economic development. *Proximity, distance and diversity, issues on economic interaction and local development*, 3-22.

Lall, S., Weiss, J., & Zhang, J. (2006). The "sophistication" of exports: A new trade measure. *World Development*, 34, 222-237.

Landes, D. S. (1998). *Wealth and poverty of nations*. London: Abacus.

Laranja, M., Uyarra, E., & Flanagan, K. (2008). Policies for science, technology and innovation: Translating rationales into regional policies in a multi-level setting. *Research policy*, 37, 823-835.

Larrea, M. (2000). *Sistemas productivos locales en la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

Laursen, K. & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27, 131-150.

Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5, 377-400.

Lawson, C. (1999). Towards a competence theory of the region. *Cambridge journal of economics*, 23, 151-166.



Ledwith, M. (2020). *Community development: A critical approach*. Bristol: Policy Press. University of Bristol.

Leibenstein, H. (1966). Allocative efficiency vs. "X-efficiency". *The American Economic Review*, 56, 392-415.

Leitner, H., Pavlik, C., & Sheppard, E. (2002). Networks, Governance, and the Politics of Scale: Inter-Urban Networks and the European Union. In A. Herod & M. W. Wright (Eds.), *Geographies of power: placing scale* (pp. 274-303). Oxford: Blackwell.

Leitner, H. & Sheppard, E. (2002). The city is dead, long live the net: Harnessing European interurban networks for a neoliberal agenda. *Antipode*, 34, 495-518.

Leliaert, P. J., Candries, W., & Tilmans, R. (2003). Identifying and managing IC: a new classification. *Journal of intellectual capital*.

Leon, P. (1992). Le piccole imprese in Italia fra ciclo recessivo e unificazione europea. *il Ponte*, 4.

Leontief, W. W. (1975). *Análisis económico input-output*. Barcelona: Ariel.

Lewis, W. A. (1954). Economic Development with Unlimited Supplies of Labour. *The Manchester School*, 22, 139-191.

LEWIS, W. A. (1955). *Theory of economic growth*. London: Routledge.

LEWIS, W. A. (1979). The dual economy revisited. *The Manchester School*, 47, 211-229.

Leyshon, A., Lee, R., & Williams, C. C. (2003). *Alternative economic spaces*. London: Sage.

Leyshon, A. & Tickell, A. (1994). Money order? The discursive construction of Bretton Woods and the making and breaking of regulatory space. *Environment and Planning A*, 26, 1861-1890.

Lipietz, A. (1979). *El Capital y su espacio*. México: Siglo XXI.

Lipietz, A. (1980). The structuration of space, the problem of land, and spatial policy. In J. Carney, R. Hudson, & J. Lewis (Eds.), *Regions in Crisis* (pp. 60-75). London: Croom Helm.

Lipietz, A. (1987). *Mirages and miracles*. London: Verso.

Lipietz, A. (2003). The National and the Regional: Their Autonomy Vis-a-Vis the Capitalist World Crisis. In N. Brenner, B. Jessop, M. Jones, & G. Macleod (Eds.), *State/Space: a reader* (pp. 239-255). Blackwell Publishing.

Lopez Atxurra, R. (1995). Las instituciones del sistema foral. In J. Agirreazkuenaga (Ed.), *Gran Atlas Histórico de Euskal Herria* (pp. 129-144). Bilbo: Lur Argitaletxea.

Lorentzen, A. (2007). The geography of knowledge sourcing - A case study of Polish manufacturing enterprises. *European planning studies*, 15, 467-486.

Lorentzen, A. (2008a). Knowledge networks in local and global space. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20, 533-545.

Lorentzen, A. (2008b). The scales of innovation spaces. In M.J. Aranguren Querejeta, C. Iturrioz Landart, & J. R. Wilson (Eds.), *Networks, Governance and*

*Economic Development: Bridging Disciplinary Frontiers* (pp. 40-54). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Lorentzen, A. (2009). Las redes de conocimiento en el espacio: Reflexiones de una geógrafa sobre la literatura de los sistemas regionales de innovación. *Ekonomiaz*, 170-183.

Losch, A. (1957). *Teoría económica espacial*. Buenos Aires: El ateneo.

Lozano Maldonado, J. M. (1979). El economista y el geógrafo ante la planificación espacial. *Cuadernos geográficos de la Universidad de Granada*, 43-100.

Lu, G. & Shang, G. (2017). Impact of supply base structural complexity on financial performance: Roles of visible and not-so-visible characteristics. *Journal of operations management*, 53, 23-44.

Lucas, R. E. (1988). On the Mechanics of Economic-Development. *Journal of Monetary Economics*, 22, 3-42.

Lucas, R. E. (2015). Human capital and growth. *American Economic Review*, 105, 85-88.

Luhmann, N. (2005). *Confianza*. (23 ed.) Barcelona: Anthropos Editorial.

Luhmann, N. (2009). Self-organization and autopoiesis. In B. Clarke & M. Hansen (Eds.), *Emergence and embodiment: New essays in second-order systems theory* (pp. 143-156). London: Duke University Press.

Lund, S., Daruvala, T., Dobbs, R., Hirle, P., Kwek, J. H., & Falcin, R. (2013). Financial globalization: Retreat or reset. *McKinsey Global Institute*, 2.

Lundvall, B. A. (1988). Innovation as an interactive process: user-producer interaction to the national system of innovation: research paper. In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, & L. Soete (Eds.), *Technical change and economic theory* (pp. 349-369). London: Pinter.

Lundvall, B. A. (1992a). *National systems of innovation, towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter.

Lundvall, B. A. (1992b). User-producer relationships, national systems of innovation and internationalisation. In B.A. Lundvall (Ed.), *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning* (pp. 45-67). London: Pinter Publishers.

Lundvall, B.-A. (2004). The economics of knowledge and learning. In J.L. Christensen & B.-A. Lundvall (Eds.), *Product innovation, interactive learning and economic performance* (pp. 21-42). Oxford: Elsevier Jai.

Lundvall, B.-A. & Johnson, B. (1994). The learning economy. *Journal of industry studies*, 1, 23-42.

Lundvall, B.-A. & Lorenz, E. (2007). Modes of Innovation and Knowledge Taxonomies in the Learning economy. In CAS workshop on Innovation in Firms (Ed.), Oslo.

Machin, S. & Wadhvani, S. (1991). The effects of unions on investment and innovation: evidence from WIRS. *The Economic Journal*, 101, 324-330.

MacKinnon, D. & Cumbers, A. (2007). *An introduction to economic geography: globalization, uneven development and place*. Harlow: Pearson.

MacKinnon, D., Cumbers, A., & Chapman, K. (2002). Learning, innovation and regional development: a critical appraisal of recent debates. *Progress in Human geography*, 26, 293-311.

Maillat, D. (1995a). Milieux innovateurs et dynamique territoriale. In A.Rallet & A. Torre (Eds.), *Économie Industrielle et Économie Spatiale* (pp. 213-231). Paris: Economica.

Maillat, D. (1995b). Territorial dynamic, innovative milieus and regional policy. *Entrepreneurship & regional development*, 7, 157-165.

Maillat, D. (1996). *Du district industriel au milieu innovateur: contribution à une analyse des organisations productives territorialisées* (Rep. No. 9601). IRER, Université de Neuchâtel.

Maillat, D., Quevit, M., & Senn, L. (1993). *Milieus innovateurs et réseaux d'innovation, un défi pour le développement régional*. Neuchâtel: EDES.

Malecki, E. J. (1997). *Technology and economic development: the dynamics of local, regional, and national change*. London: Longman.

Malecki, E. J. & Oinas, P. (1999). *Making connections: technological learning and regional economic change*. Aldershot: Ashgate Publishing Company.

Malmberg, A. & Maskell, P. (1997). Towards an explanation of regional specialization and industry agglomeration. *European planning studies*, 5, 25-41.

Marshall, A. (1919). *Industry and Trade*. London: MacMillan.

Marshall, A. (1920). *Principles of economics. An introductory volume*. London: MacMillan.

Marston, S. A. (2000). The social construction of scale. *Progress in Human geography*, 24, 219-242.

Martin, P. (1999). Public policies, regional inequalities and growth. *Journal of public economics*, 73, 85-105.

Martínez-Ros, E. & Salas-Fumás, V. (2004). Do workers share innovation returns? A study of the Spanish manufacturing sector. *Management Research*, 2, 147-160.

Maskell, P. (2001a). Social Capital, Innovation and Competitiveness. In C.Campbell, S. Baron, J. Field, & T. Schuller (Eds.), *Social Capital: Critical Perspectives* (pp. 111-123). Oxford: Oxford University Press.

Maskell, P. (2001b). Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster. *Industrial and Corporate Change*, 10, 921-943.

Maskell, P., Eskelinen, H., Hannibalsson, I., Malmberg, A., & Vatne, E. (1998). *Competitiveness, Localised Learning and Regional Development: Specialisation and Prosperity in Small Open Economies*. London: Routledge.

Maskell, P. & Malmberg, A. (1999a). Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge journal of economics*, 23, 167-185.

Maskell, P. & Malmberg, A. (1999b). The Competitiveness of Firms and Regions. 'Ubiquitification' and the Importance of Localized Learning. *European Urban and Regional Studies*, 6, 9-25.

Massey, D. B. (1995). *Spatial divisions of labor: Social structures and the geography of production*. (2nd ed.) New York: Palgrave Macmillan.

Mazzucato, M. (2019). *El Estado emprendedor: mitos del sector público frente al privado*. RBA Libros.

McCann, P. & Acs, Z. J. (2011). Globalization: countries, cities and multinationals. *Regional Studies*, 45, 17-32.

McCarter, M. W. & Northcraft, G. B. (2007). Happy together?: Insights and implications of viewing managed supply chains as a social dilemma. *Journal of operations management*, 25, 498-511.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ.

McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14, 91-103.

McEvily, B. & Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic management journal*, 20, 1133-1156.

McMahon, S. M., Miller, K. H., & Drake, J. (2001). Networking tips for social scientists and ecologists. *Science*, 293, 1604-1605.

Mendiola, L. & González, P. (2018). Temporal dynamics in the relationship between land use factors and modal split in commuting: A local case study. *Land Use Policy*, 77, 267-278.

Mendiola, L., González, P., & Cebollada, Á. (2015). The relationship between urban development and the environmental impact mobility: A local case study. *Land Use Policy*, 43, 119-128.

Meseguer, C. (2005). Policy learning, policy diffusion, and the making of a new order. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 598, 67-82.

Messner, D. (1996). *Latinoamérica hacia la economía mundial: condiciones para el desarrollo de la "competitividad sistémica"*. Duisburg: Instituto de Paz y Desarrollo.

Messner, D. (1997). *The network society*. London: Frank Cass Publishers.

Metcalf, J. S. (1998). *Evolutionary economics and creative destruction*. (1 ed.) London: Routledge.

Michie, J. & Sheehan, M. (1999a). HRM practices, R&D expenditure and innovative investment: evidence from the UK's 1990 workplace industrial relations survey (WIRS). *Industrial and Corporate Change*, 8, 211-234.

Michie, J. & Sheehan, M. (1999b). No innovation without representation? An analysis of participation, representation, R&D and innovation. *Economic Analysis*, 2, 85-98.

Michie, J. & Sheehan, M. (2003). Labour market deregulation, 'flexibility' and innovation. *Cambridge journal of economics*, 27, 123-143.

Minondo, A. (2008). *The Sophistication of Basque Exports* (Rep. No. N° 2008-03 (EN)). Orkestra-Basque Institute of Competitiveness.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.

Mitxeltoarena, J. (2011). *Auzolanaren kultura: Iraganaren ondarea, orainaren lanabesa, etorkizunaren giltza*. Tafalla: Txalaparta.

Mohanty, S. K. (2005). *Fundamentals of entrepreneurship*. Delhi: PHI Learning.

Molero Zayas, J. (2001). *Innovación tecnológica y competitividad en Europa*. Madrid: Síntesis.

Montero, M. (1994). Indefinición y contradicciones de algunos conceptos básicos en la psicología social. In M.Montero (Ed.), *Construcción y crítica de la psicología social* ( Barcelona: Anthropol Editorial.

Montesor, S. & Marzetti, G. V. (2009). Applying social network analysis to input–output based innovation matrices: an illustrative application to six OECD technological systems for the middle 1990s. *Economic Systems Research*, 21, 129-149.

Morgan, K. (1997). The learning region: Institutions, innovation and regional renewal. *Regional Studies*, 31, 491.

Morgan, K. (2004). Sustainable regions: governance, innovation and scale. *European planning studies*, 12, 871-889.

Moulaert, F. & Nussbaumer, J. (2002). *Innovative region, social region: beyond the learning region* Lille: IFRESI-CNRS.

Moulaert, F. & Sekia, F. (2003). Territorial innovation models: A critical survey. *Regional Studies*, 37, 289-302.

Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & Gonzalez, S. (2005). Towards alternative model (s) of local innovation. *Urban studies*, 42, 1969-1990.

Moulaert, F., Swyngedouw, E., & Wilson, P. (1988). Spatial responses to Fordist and post-Fordist accumulation and regulation. *Papers in regional science*, 64, 11-23.

Myrdal, G. (1957). *Economic theory and under-developed regions*. London: Duckworth.

Mytelka, L. K. (2000). Locational tournaments for FDI: inward investment into Europe in a global world. In N.Hood & S. Young (Eds.), *The globalization of multinational enterprise activity and economic development* (pp. 278-302). London: Macmillan.

Mytelka, L. K. & Smith, K. (2002). Policy learning and innovation theory: an interactive and co-evolving process. *Research policy*, 31, 1467-1479.

Nafar Gobernua (2008). *Memoria de Actuaciones 2007. Plan Estratégico de Desarrollo del Pirineo* Iruñea: Nafar Gobernua.

Nafar Gobernua (2009). *Memoria de Actuaciones 2008. Plan Estratégico de Desarrollo del Pirineo* Iruñea: Nafar Gobernua.

Nafar Gobernua (2010). *Memoria de Actuaciones 2009. Plan Estratégico de Desarrollo del Pirineo* Iruñea: Nafar Gobernua.

Nafarroako Parlamentua (2018). *Informe de la Ponencia Parlamentaria sobre los Pirineos Orientales* Iruñea: Nafarroako Parlamentua.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23, 242-266.

Nauwelaers, C. & Wintjes, R. (2003). Towards a new paradigm for innovation policies? In B.T.Asheim, A. Isaksen, C. Nauwelaers, & F. Tödting (Eds.), *Regional Innovation Policy for Small-Medium Enterprises* (pp. 193-210). Northampton: Edward Elgar Publishing.

Navarro, M. (2009). Los sistemas regionales de innovación: una revisión crítica. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 25-59.

Navarro, M. (2010). *Reflexiones sobre el sistema y las políticas de innovación del País Vasco* (Rep. No. Number 2010-R04 (CAS)). Donostia: Orkestra.

Neffke, F., Henning, M., & Boschma, R. (2011). How do regions diversify over time? Industry relatedness and the development of new growth paths in regions. *Economic Geography*, 87, 237-265.

Nelson, R. R. (1987). *Understanding technical change as an evolutionary process*. Amsterdam: Elsevier.

Nelson, R. R. (1993). *National innovation systems: A comparative analysis*. ed. Oxford: Oxford University.

Nelson, R. R. (2000). *The Sources of Economic Growth*. Harvard University Press.

Nelson, R. R. & Romer, P. M. (1996). Science, economic growth, and public policy. *Challenge*, 39, 9-21.

Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1977). In search of a useful theory of innovation. *Research policy*, 6, 36-76.

Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.

Nelson, R. R. & Winter, S. G. (2002). Evolutionary theorizing in economics. *Journal of Economic Perspectives*, 16, 23-46.

Newton, K. (2001). Trust, social capital, civil society, and democracy. *International Political Science Review*, 22, 201-214.

Ni, P. & Kresl, P. K. (2010). *The Global Urban Competitiveness Report-2010*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Nielsen, K. (2000). Social capital and systemic competitiveness. *Network Institutional Theory Research Paper*, 2-00, 33-52.

Nieminen, J. (1974). On the centrality in a graph. *Scandinavian journal of psychology*, 15, 332-336.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 14-37.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford university press.

Nooteboom, B. (2000). *Learning and innovation in organizations and economies*. Oxford University Press.

North, D. C. (1986). The new institutional economics. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142, 230-237.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.

North, D. C. (1994). Economic performance through time. *The American Economic Review*, 84, 359-368.

North, D. C. (1981). *Structure and change in economic history*. New York: Norton.

Ó Riain, S. (2000). Net-working for a living: Irish software developers in the global workplace. In M. Burawoy, J. A. Blum, S. George, Z. Gille, & M. Thayer (Eds.), *Global ethnography: Forces, connections, and imaginations in a postmodern world* (pp. 175-202). Berkeley: University of California Press.

Ó Riain, S. (2004). *The politics of high tech growth: Developmental network states in the global economy*. New York / Cambridge: Cambridge University Press.

Ó Riain, S. (2011). Globalization and regional development. In A. Pike, A. Rodríguez-Pose, & J. Tomaney (Eds.), *Handbook of local and regional development* (pp. 17-29). New York: Routledge.

Observatorio Territorial de Navarra (2006). *Plan Estratégico de Desarrollo del Pirineo 2007-2009. Documento Final* Iruñea: Nafar Gobernua.

Observatorio Territorial de Navarra (2011). *Zonificación de Navarra* Iruñea.

OECD (1992). *Technology and the economy*. Paris: OECD.

OECD (1993). *Développement territorial et changement structurel. Une nouvelle perspective sur l'ajustement et la réforme*. Paris: OECD.

OECD (2001a). *Cities and regions in the new learning economy*. Paris: OECD.

OECD (2001b). *Devolution and Globalisation: Implications for local decision-maker*. Paris: OECD.

OECD (2001c). *Territorial Outlook*. Paris: OECD.

OECD (2001d). *The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital*. Paris: OECD.

OECD (2003). *Entrepreneurship and local economic development: programme and policy recommendations*. Paris: OECD Publishing.

OECD (2006a). *Competitive cities in the global economy*. Paris: OECD Publishing.

OECD (2006b). *Government R&D Funding and Company Behaviour. Measuring Behavioural Additionality*. Paris: Measur.

OECD (2007a). *Competitive Regional Clusters*. Paris: OECD.

OECD (2007b). *Globalisation and Regional Economies*. Paris: OECD.

OECD (2009a). *How regions Grow*. Paris: OECD.

OECD (2009b). *Regions matter: Economic Recovery, Innovation and Sustainable Growth*. Paris: OECD.

OECD (2011a). *Regions and innovation policy*. OECD Publishing.

OECD (2011b). *Regions at a Glance 2011* Paris: OECD Publishing.

- OECD (2012). *Promoting growth in all regions*. Paris: OCDE Publishing.
- OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. (4th. ed.) Paris/**Luxembourg**.
- Olazaran, M., Otero, B., Ayerdi, P., Feliú, R., Lavilla, I., Albizu, E. et al. (2012). Pymes industriales y sistema de innovación en Navarra. *OmniaScience Monographs*.
- Opsahl, T. (2010). Closeness centrality in networks with disconnected components. *Published on: Mar, 20*.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative science quarterly*, 129-141.
- Oughton, C. & Whittam, G. (1997). Competition and cooperation in the small firm sector. *Scottish journal of political economy*, 44, 1-30.
- Paasi, A. (2004). Place and region: looking through the prism of scale. *Progress in Human geography*, 28, 536-546.
- Paasi, A., Harrison, J., & Jones, M. (2018). New consolidated regional geographies. In A. Paasi, J. Harrison, & M. Jones (Eds.), *Handbook on the geographies of regions and territories* (pp. 1-21). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Partridge, M. D., Rickman, D. S., Olfert, M. R., & Tan, Y. (2015). When spatial equilibrium fails: Is place-based policy second best? *Regional Studies*, 49, 1303-1325.
- Patel, P. & Pavitt, K. (1996). Uneven technological development. In X. Vence Deza & J. S. Metcalfe (Eds.), *Wealth from diversity: innovation, structural change and finance for regional development in Europe* (pp. 39-73). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Paul, D. E. (2002). Re-scaling IPE: Subnational states and the regulation of the global political economy. *Rev.Int.Polit.Econ.*, 9, 465-489.
- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research policy*, 13, 343-373.
- Pavitt, K. (1985). Technology transfer among the industrially advanced countries: an overview. In N. Rosenberg & C. Frischtak (Eds.), *International technology transfer: concepts, measures, and comparisons* (139 ed., pp. 455-475). New York: Praeger Publishers.
- Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. London: SAGE Publications.
- Peck, J. (2002). Political Economies of Scale: Fast Policy, Interscalar Relations, and Neoliberal Workfare. *Economic Geography*, 78, 331-360.
- Pede, V. O., Florax, R. J., de Groot, H. L., & Barboza, G. (2021). Technological leadership and sectorial employment growth: A spatial econometric analysis for US counties. *Economic Notes*, 50.
- Pérez de Mendiguren, J. C. & Etxezarreta, E. (2015). Sobre el concepto de economía social y solidaria: aproximaciones desde Europa y América Latina. *Revista de economía mundial*, 123-143.
- Pérez López, J. A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.



PEREZ, R. (1983). Introduction méthodologique sur l'articulation filières-stratégies. In ADEFI (Association pour le développement des études sur la firme et l'industrie) (Ed.), *Economie industrielle: problématique et méthodologie* (pp. 69-74). Paris: Economica.

Perroux, F. (1950). Economic space: theory and applications. *The quarterly journal of economics*, 64, 89-104.

Perroux, F. (1955). Note sur la Notion de Pôle de Croissance: l'Economie du XX<sup>ème</sup> Siecle. *Economie Appliquée*, 8, 307-320.

Perroux, F. (1961). La firme motrice dans une region et la region motrice. *Cahiers de l'Institut de Science Economique et Appliquée-ISEA*, 111.

Perroux, F. (1964). *La Economía del Siglo XX*. Barcelona: Ariel.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14, 179-191.

Pfeffer, J. (1995). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business Press.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business Press.

Pierce, J. L. & Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of management review*, 2, 27-37.

Pike, A., Rodríguez-Pose, A., & Tomaney, J. (2011). *Handbook of local and regional development*. New York: Routledge.

Pino, G., Prete, M. I., & Guido, G. (2014). The dominant rationality of local stakeholder networks: The case of a southern Italian province. *Local Economy*, 29, 687-707.

Piore, M. & Sabel, C. (1984). *The second industrial divide*. New York: Basic Book.

PNUD (2001). *Política corporativa del PNUD para los informes de Desarrollo Humano (NHDRs). Documento de trabajo*. Nueva York: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

Podolny, J. M. (1994). Market uncertainty and the social character of economic exchange. *Administrative science quarterly*, 458-483.

Polanyi, K., Arensberg, C. M., & Pearson, H. W. (1971). *Trade and market in the early empires: economies in history and theory*. (6154 ed.) Washington, DC: Henry Regnery Company.

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Chicago: University of Chicago Press.

Pontikakis, D., Chorafakis, G., & Kyriakou, D. (2009). R&D Specialisation in the EU: From stylised observations to evidence-based policy. In D.Pontikakis, D. Kyriakou, & R. van Bavel (Eds.), *The Question of R&D Specialisation: Perspectives and policy implications* (pp. 80-96). Luxembourg: European Commission - Directorate General Research.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

- Porter, M. E. (1994). The role of location in competition. *Journal of the Economics of Business*, 1, 35-40.
- Porter, M. E. (1998a). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76, 77-90.
- Porter, M. E. (1998b). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, 37, 549-578.
- Porto, I. (2014). *ROSIS: Un Sistema Regional Sectorial y Abierto para la innovación en la comarca del Duranguesado*. UPV-EHU, Bilbao.
- Portugal Ortega, J. A. (1995). La comarca: ¿realidad o ficción? *Boletín de la Real Sociedad Bascongada de Amigos del País*, 51, 415-424.
- Powell, W. W. (1991). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In G. Thompson, J. Frances, & J. Mitchell (Eds.), *Markets, hierarchies and networks* (pp. 265-276). London: SAGE.
- Pratt, A. C. (1991). Discourses of locality. *Environment and Planning A*, 23, 257-266.
- Puga, D. (2002). European regional policies in light of recent location theories. *Journal of Economic Geography*, 2, 373-406.
- Puig, C., Coraggio, J. L., Laville, J. L., Hillenkamp, I., Farah, I., Jiménez, J. et al. (2016). *Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas*. Bilbo: Hegoa.
- Purcell, M. (2002). The state, regulation, and global restructuring: Reasserting the political in political economy. *Review of International Political Economy*, 9, 284-318.
- Putnam, R. D. (1993). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *The American prospect*.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Quigley, J. M. (1998). Urban diversity and economic growth. *Journal of Economic Perspectives*, 12, 127-138.
- Rallet, A. & Torre, A. (1999). Is geographical proximity necessary in the innovation networks in the era of global economy? *GeoJournal*, 49, 373-380.
- Ranis, G. & Fei, J. C. (1961). A theory of economic development. *The American Economic Review*, 51, 533-565.
- Rantisi, N. M. (2002). The local innovation system as a source of 'variety': openness and adaptability in New York City's Garment district. *Regional Studies*, 36, 587-602.
- Rasiah, R. (2007). Clusters and regional industrial synergies: The Electronics industry in Penang and Jalisco. In A.J.Scott & G. Garofoli (Eds.), *Development on the Ground* (pp. 223-249). London: Routledge.
- Ratti, R., Baggi, M., & Perriard, M. (1992). *Innovation technologique et développement régional: base théorique et étude de cas*. Lausanne: Meta-Editions.
- Ratzel, F. (1891). *Anthropogeographie*. Stuttgart: J. Engelhorn.

Ray, C. (2001). *Culture economies: A perspective on local rural development in Europe*. Centre for Rural Economy, Dept. of Agricultural Economics and Food Marketing. University of Newcastle upon Tyne.

Rebelo, S. T. (1990). *Long run policy analysis and long run growth* (Rep. No. WP, 3325). National Bureau of Economic Research.

Reed, K. K., Lubatkin, M., & Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. *Journal of Management Studies*, 43, 867-893.

Reese, L. A. (2014). *Local Economic Development Policy: The United States and Canada*. New York: Routledge.

Reich, R. B. (1991). *The Work of Nations*. New York: Vintage.

Richardson, H. W. (1986). *Economía regional y urbana*. Madrid: Alianza Editorial.

Robins, K. & Gillespie, A. (1992). Communication, organisation and territory. In K. Robins (Ed.), *Understanding Information: Business, Technology, and Geography* (pp. 148-162). London: Belhaven Press.

Rodríguez Miranda, A. (2006). *Desarrollo económico territorial endógeno: Teoría y aplicación al caso uruguayo* UR. FCEA-IE.

Rodríguez-Pose, A. (1999). Instituciones y desarrollo económico. *Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales*, XXXI, 775-784.

Rodríguez-Pose, A. (2002). *The role of the ILO in implementing local economic development strategies in a globalised world* Geneva: ILO.

Rodríguez-Pose, A. (2011). Spatially-blind strategies as place-based development strategies. In (pp. 18-19).

Rodríguez-Pose, A. (2018). The revenge of the places that don't matter (and what to do about it). *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11, 189-209.

Rodríguez-Pose, A. & Arbix, G. (2001). Strategies of waste: bidding wars in the Brazilian automobile sector. *International journal of urban and regional research*, 25, 134-154.

Rodríguez-Pose, A., Crescenzi, R., & Di Cataldo, M. (2018). Institutions and the thirst for 'prestige' transport infrastructure. In J. Glückler, R. Suddaby, & R. Lenz (Eds.), *Knowledge and institutions* (pp. 227-246). Cham: Springer.

Rodríguez-Pose, A. & Fratesi, U. (2007). Regional business cycles and the emergence of sheltered economies in the southern periphery of Europe. *Growth and Change*, 38, 621-648.

Rodríguez-Pose, A. & Gill, N. (2003). The global trend towards devolution and its implications. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 21, 333-351.

Rodríguez-Pose, A. & Storper, M. (2006). Better rules or stronger communities? On the social foundations of institutional change and its economic effects. *Economic Geography*, 82, 1-25.

Rodrik, D. (2004). *Industrial Policy for the 21st Century. Paper prepared for the United Nations Industrial Development Organization*. New York: United Nations New York: Paper prepared for the United Nations Industrial Development Organization. New York: United Nations.

- Rodrik, D. (2005). Growth strategies. *Handbook of economic growth*, 1, 967-1014.
- Romer, P. M. (1986). Increasing returns and long-run growth. *The journal of political economy*, 94, 1002-1037.
- Romer, P. M. (1987). Growth based on increasing returns due to specialization. *The American Economic Review*, 77, 56-62.
- Romer, P. M. (1990a). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98, 71-102.
- Romer, P. M. (1990b). Rendimientos crecientes y nuevos desarrollos en la teoría del crecimiento. *Cuadernos económicos de ICE*, 46, 279-305.
- Romer, P. M. (1994). The origins of endogenous growth. *The journal of economic perspectives*, 8, 3-22.
- Rosenberg, N. (1982). *Inside the black box: Technology and economics*. Cambridge University Press.
- Rosenkopf, L. & Almeida, P. (2003). Overcoming local search through alliances and mobility. *Management Science*, 49, 751-766.
- Rosenkopf, L. & Padula, G. (2008). Investigating the microstructure of network evolution: Alliance formation in the mobile communications industry. *Organization Science*, 19, 669-687.
- Rosenstein-Rodan, P. N. (1943). Problems of industrialisation of eastern and south-eastern Europe. *The Economic Journal*, 53, 202-211.
- Rosenstein-Rodan, P. N. (1957). Notes on the theory of the "big push". In H.S.Ellis (Ed.), *Economic Development for Latin America* ( London: Palgrave Macmillan).
- Rostow, W. W. (1960). *The stages of economic growth: A non-communist manifesto*. Cambridge university press.
- Rugman, A. (2001). *The end of globalization*. London: Random House.
- Rugman, A. M. (1991). Diamond in the rough. *Business Quarterly*, 56, 61-64.
- Rullani, E. (1989). La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione. In M.Rispoli (Ed.), *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*. ( Bologna: Il Mulino).
- Rullani, E. (1997). Più locale e più globale: verso una economia postfordista del territorio. In A.Bramanti, M. A. Maggioni, A. Q. Curzio, & L. Senn (Eds.), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche* (pp. 85-111). Milano: Franco Angeli.
- Ruttan, V. W. (2006). *Is war necessary for economic growth?: military procurement and technology development*. Oxford: Oxford University Press.
- Rutten, R., Westlund, H., & Boekema, F. (2010). The spatial dimension of social capital. *European planning studies*, 18, 863-871.
- Sabel, C. (1989). Flexible specialization and re-emerge of regional economies. In P.Q.Hirst & J. Zeitlin (Eds.), *Reversing industrial decline?: industrial structure and policy in Britain and her competitors* ( New York: Berg Publishers).

- Sacchetti, S. & Sugden, R. (2003). The governance of networks and economic power: the nature and impact of subcontracting relationships. *Journal of economic surveys*, 17, 669-692.
- SACTRA (1999). *Transport and the Economy* London: HMSO.
- Sak-In Kontsulting (2013). *Ardatz estrategikoak zehazteko irizpide batzuk*.
- Sakanako Garapen Agentzia (2014a). *Memoria 2014* Arbizu.
- Sakanako Garapen Agentzia (2014b). *Sakana 2020 Plan Estrategikoa* Arbizu.
- Sakanako Garapen Agentzia (2015a). *Borrador de Convenio entre el Gobierno de Navarra y la Mancomunidad de Sakana para el acompañamiento del Plan Estratégico Sakana 2020*.
- Sakanako Garapen Agentzia (2015b). *Memoria 2015* Arbizu.
- Sakanako Garapen Agentzia (2016). *Memoria 2016* Arbizu.
- Sakanako Garapen Agentzia (2017a). *Memoria 2017* Arbizu.
- Sakanako Garapen Agentzia (2017b). *Memoria Justificativa. Industria. 2017* Arbizu.
- Sakanako Garapen Agentzia (2018a). *Memoria 2014-2018* Arbizu.
- Sakanako Garapen Agentzia (2018b). *Memoria Justificativa. Industria. 2018* Arbizu.
- Sakanako Garapen Agentzia (2019a). *Memoria 2019* Arbizu.
- Sakanako Garapen Agentzia (2019b). *Memoria Justificativa. Industria. 2019* Arbizu.
- Sakanako Garapen Agentzia (2019c). *Sakanako Garapen Agentzia - Cederna garalur elkartearen arteko Hitzarmena*.
- Sakanako Garapen Agentzia (2020). *Memoria Justificativa. Completo. 2020* Arbizu.
- Sakanako Garapen Agentzia (2021a). *Convenio entre la Asociación de Empresarios de Sakana y la Agencia de Desarrollo de Sakana para la puesta en marcha de acciones contempladas dentro del "Plan Estratégico de Sakana 2020" para el año 2021*.
- Sakanako Garapen Agentzia (2021b). *Sakana 2021-2027 Plan Estrategikoa. Diagnostikoa txostena* Arbizu: SGA.
- Sakanako Garapen Partzuergoa (2004). *Tokiko garapenerako diagnostikoa. Ekintza Parte-hartzaile Ikerketa Sakanan* Lakuntza.
- Sakanako Mankomunitatea (2021). *Sakanako Komunikazio Estrategia*.
- Sakantzen Sarea (2011). *Sakanan garapenaren sustapenerako gizarte-sarea: Sak@ntzen Sarea*.
- Sakantzen Sarea (2012). *Ekimena: Sakanako Ezagutzaren Gizarte-Funtsa*.
- Sakantzen Sarea (2013). *Memoria de actividades de la Red Sakantzen Sarea (PDR 2012-2013)*.

Sakantzen Sarea (2014). *Memoria de actividades de la Red Sakantzen Sarea (PDR 2013-2014)*.

Sala i Martín, X. (1994). La riqueza de las regiones. Evidencia y teorías sobre crecimiento regional y convergencia. *Moneda y crédito*, 198, 13-80.

Sánchez Martínez, Á. M., Jiménez Vela, M. J., Pérez Pérez, M., & de Luis Carnicer, M. P. (2007). Flexibilidad e innovación: el efecto moderador de la cooperación. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 16, 66-88.

Sánchez Serrano, R. (2013). La observación participante como escenario y configuración de la diversidad de significados. In M.L.Tarres (Ed.), *Observar, escuchar y comprender. Sobre la traducción cualitativa en la investigación social* (pp. 93-124). FLACSO-México.

Sanromá i Meléndez, E. & Ramos Lobo, R. (2002). La naturaleza de las economías externas territoriales y su influencia sobre los salarios. Un análisis para el caso español. In G.Becattini, M. T. Costa Campí, & J. Trullén (Eds.), *Desarrollo local : teorías y estrategias* (pp. 305-339). Madrid: Civitas ; Diputació de Barcelona : xarxa municipis.

Sanz Alduín, A. (2001). El mito de las redes transeuropeas: Transporte y sostenibilidad en la Unión Europea. In F.Aldecoa (Ed.), *Redes transeuropeas y el modelo federal de la Unión Europea: una visión desde Euskadi* (pp. 103-119). Madrid: Editorial Pons.

Sanz, E. (2009). *Identidad, montaña y desarrollo: los valles de Roncal, Salazar y Aezkoa*. Vitoria-Gasteiz: Gobierno Vasco.

Sanz-Magallón, G. (2009). *Crecimiento económico y modernización industrial en Navarra*. Pamplona: Gobierno de Navarra: Departamento de Industria, Comercio, Turismo y Trabajo.

Sapir, A. (2003). *An Agenda for a Growing Europe: Making the EU Economic System Deliver*: European Commission.

Sassen, S. (2003). Globalization or denationalization? *Review of International Political Economy*, 10, 1-22.

Saxenian, A. L. (1994). *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA: Harvard University.

Saxenian, A. L. & Sabel, C. (2008). Roepke lecture in economic geography venture capital in the "periphery": The new argonauts, global search, and local institution building. *Econ.Geogr.*, 84, 379-394.

Sayer, A. (1982). Explanation in economic geography: abstraction versus generalization. *Progress in Geography*, 6, 68-88.

Sayer, A. (2010). *Method in Social Science: Revised 2nd Edition*. London: Routledge.

Schaefer, F. K. (1953). Exceptionalism in geography: a methodological examination. *Annals of the Association of American geographers*, 43, 226-249.

Scheifler Alacano, M. A. (1991). *Economía y espacio: un análisis de las pautas de asentamiento de las actividades económicas*. Bilbao: Universidad del País Vasco.

Schejtman, A. & Berdegué, J. (2004). Desarrollo territorial rural. *Debates y temas rurales*, 1, 7-46.

Schmitz, H. (1995). Collective efficiency: Growth path for small-scale industry. *The Journal of Development Studies*, 31, 529-566.

Schultz, T. W. (1960). Capital formation by education. *The journal of political economy*, 68, 571-583.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51, 1-17.

Schulz, M. & Jobe, L. A. (2001). Codification and tacitness as knowledge management strategies: an empirical exploration. *The Journal of High Technology Management Research*, 12, 139-165.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, Ma.: Harvard University Press.

Scitovsky, T. (1954). Two concepts of external economies. *The journal of political economy*, 62, 143-151.

Scott, A. J. & Garofoli, G. (2007). *Development on the Ground: Clusters, Networks and Regions in Emerging Economies*. London: Routledge.

Scott, A. J. (1988). *New industrial spaces: Flexible production organization and regional development in North America and Western Europe*. (3 ed.) London: Pion Ltd.

Scott, A. J. (1998). *Regions and the World Economy: The Coming Shape of Global Production, Competition, and Political Order*. Oxford: Oxford University Press.

Scott, J. (2017). *Social Network Analysis*. (4th ed.) London: SAGE.

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford: Oxford University Press.

Sepúlveda, L. (2001). *Construcción regional y desarrollo productivo en la economía de la globalidad*. Santiago de Chile: CEPAL.

Sesé, E. (2006). Sostenibilidad en el modelo de promoción económica local. In Garapen (Ed.), *Sostenibilidad en el modelo de promoción económica local* (pp. 13-32). Donostia.

Sforzi, F. (1990). The quantitative importance of Marshallian industrial districts in the Italian economy. In F. Pyke, G. Becattini, & W. Sengenberger (Eds.), *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy* (pp. 75-107). Geneva: International Institute for Labour Studies.

Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13, 257-279.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25, 217-226.

Shao, B. B., Shi, Z. M., Choi, T. Y., & Chae, S. (2018). A data-analytics approach to identifying hidden critical suppliers in supply networks: Development of nexus supplier index. *Decision Support Systems*, 114, 37-48.

Sheppard, E. (2002). The Spaces and Times of Globalization: Place, Scale, Networks, and Positionality. *Economic Geography*, 78, 307-330.

Shy, O. (2001). *The Economics of Network Industries*. Cambridge: Cambridge University Press.

Simmie, J. (2002). Knowledge spillovers and reasons for the concentration of innovative SMEs. *Urban studies*, 39, 885-902.

Simpeh, K. N. (2011). Entrepreneurship theories and Empirical research: A Summary Review of the Literature. *European Journal of Business and Management*, 3, 1-8.

Sinn, H.-W. (2002). Germany's economic unification: An assessment after ten years. *Review of international Economics*, 10, 113-128.

Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing*, 59, 63-74.

Smith, K. (2000). Innovation as a systemic phenomenon: rethinking the role of policy. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1, 73-102.

Smith, N. (1984). *Uneven Development: Nature, Capital, and the Development of Space*. Oxford: Blackwell.

Solow, R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *The quarterly journal of economics*, 70, 65-94.

Solow, R. M. (1957). Technical change and the aggregate production function. *The review of Economics and Statistics*, 39, 312-320.

Solow, R. M. (2007). The last 50 years in growth theory and the next 10. *Oxford Review of Economic Policy*, 23, 3-14.

Sotarauta, M. (2004a). Strategy development in learning cities. *Research Unit for Urban and Regional Development Studies, Working Papers 8/2004*, 1-54.

Sotarauta, M. (2004b). Strategy development in learning cities. From Classical Rhetoric towards Dynamic Capabilities. *Research Unit for Urban and Regional Development Studies, SENTE-Working Papers 8/2004*, 1-54.

Sotarauta, M. (2005). Shared leadership and dynamic capabilities in regional development. *Regionalism contested: Institution, society and governance*, 53-72.

Stevens, J. P. (2009). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. New York: Routledge.

Stevenson, W. B. & Greenberg, D. (2000). Agency and social networks: Strategies of action in a social structure of position, opposition, and opportunity. *Administrative science quarterly*, 45, 651-678.

Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*.

Stieglitz, N. & Heine, K. (2007). Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm. *Strategic management journal*, 28, 1-15.

Stilwell, F., Primrose, D., & Thornton, T. B. (2022). *Handbook of Alternative Theories of Political Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Stöhr, W. (1981). Development from below: the bottom-up and periphery-inward development paradigm. In W.Stöhr & D. R. F. Taylor (Eds.), *Development from above or below?: the dialectics of regional planning in developing countries* ( WU Vienna University of Economics and Business.



Stöhr, W. & Taylor, D. R. F. (1981). *Development from above or below?: the dialectics of regional planning in developing countries*. Vienna: WU Vienna University of Economics and Business.

Stöhr, W. & Tödtling, F. (1979). Spatial equity: some anti-theses to current regional development doctrine. In H.Folmer & J. Oosterhaven (Eds.), *Spatial inequalities and regional development* (pp. 133-160). Berlin: Springer.

Stohr, W. B. (1990). *Global challenge and local response: Initiatives for economic regeneration in contemporary Europe*. London: United Nations University by Mansell Pub.

Stöhr, W. B. (1990). *Global Challenge and Local Response: Initiatives for Economic Regeneration in Contemporary Europe*. London and New York: Mansell.

Storper, M. (1995). Territorial development in the global learning economy: the challenge to developing countries. *Review of International Political Economy*, 2, 394-424.

Storper, M. (1996). Innovation as collective action: conventions, products and technologies. *Industrial and Corporate Change*, 5, 761-790.

Storper, M. (1997a). *The regional economy*. New York: Guilford Press.

Storper, M. (1997b). *The regional world: territorial development in a global economy*. New York: Guilford Press.

Storper, M. (1998). Las economías regionales como activos relacionales. *Ekonomiaz*, 41, 10-45.

Storper, M. & Harrison, B. (1991). Flexibility, hierarchy and regional development: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. *Research policy*, 20, 407-422.

Streeck, W. (1991). On the institutional conditions of diversified quality production. In E.Matzner & W. Streeck (Eds.), *Beyond Keynesianism: Socieconomics of Production and Full Employment* (pp. 21-61). London: Edward Elgar.

Streeck, W. (1996). Public Power Beyond the Nation-State: The Case of the European Community. In R.Boyer & D. Drache (Eds.), *States against markets: the limits of globalization* (pp. 225-237). London: Routledge.

Streit, M. E. (1969). Spatial associations and economic linkages between industries. *Journal of Regional Science*, 9, 177-188.

Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic management journal*, 21, 791-811.

Subramaniam, M. & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of management journal*, 48, 450-463.

Sunkel, O. (1969). National development policy and external dependence in Latin America. *The Journal of Development Studies*, 6, 23-48.

Sunkel, O. (1973). *Capitalismo transnacional y desintegración nacional en América Latina*. Buenos Aires.: Ediciones Nueva Vision.

Sveiby, K. E. (2000). *Capital intelectual: la nueva riqueza de las naciones. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Barcelona: Gestión.

Swan, T. W. (1956). Economic growth and capital accumulation. *The Economic Record*, 32, 334-361.

Swyngedouw, E. (1997). Neither global nor local: 'glocalization' and the politics of scale. In K.R.Cox (Ed.), *Spaces of globalization: Reasserting the power of the local* (New York: Guilford Press).

Swyngedouw, E. (2000). Authoritarian governance, power, and the politics of rescaling. *Environment and Planning D*, 18, 63-76.

Sydow, J. (1992). Strategische Netzwerke und Transaktionskosten Strategische Netzwerke und Transaktionskosten. In Wolfgang H.Staehle & Peter Conrad (Eds.), *Managementforschung 2* (pp. 239-312). Berlin: De Gruyter.

Tabellini, G. (2010). Culture and institutions: economic development in the regions of Europe. *Journal of the European Economic association*, 8, 677-716.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18, 509-533.

Terán-Yépez, E. F. (2018). State-of-the-art Entrepreneurship theories: A Critical Review of the Literature. In *International Institute of Social and Economic Science Annual Conference Sevilla*.

Tippins, M. J. & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? *Strategic management journal*, 24, 745-761.

Tödting, F. (2011). Endogenous approaches to local and regional development policy. In A.Pike, A. Rodríguez-Pose, & J. Tomaney (Eds.), *Handbook of local and regional development* (pp. 333-343). New York: Routledge.

Tödting, F. & Kaufmann, A. (1999). Innovation systems in regions of Europe. A comparative perspective. *European planning studies*, 7, 699-717.

Tödting, F., Lehner, P., & Kaufmann, A. (2009). Do different types of innovation rely on specific kinds of knowledge interactions? *Technovation*, 29, 59-71.

Tödting, F. & Trippel, M. (2005). One size fits all?: Towards a differentiated regional innovation policy approach. *Research policy*, 34, 1203-1219.

Tomaney, J. (2010). *Place-based approaches to regional development: global trends and Australian implications*. Australian Business Foundation Sydney.

Tomaney, J. (2013). Region and place I: Institutions. *Progress in Human geography*, 38, 131-140.

Torre, A. & Gilly, J. P. (2000). On the analytical dimension of proximity dynamics. *Regional Studies*, 34, 169-180.

Torre, A. & Rallet, A. (2005). Proximity and localization. *Regional Studies*, 39, 47-59.

Tremblay, D. G., Fontan, J. M., Klein, J. L., & Bordeleau, D. (2002). The development of the relational firm: the case of the Multimedia City in Montréal. In J.A.Holbrook & D. A. Wolfe (Eds.), *Knowledge, clusters and regional innovation: Economic development in Canada* (pp. 161-185). Montréal: Mc-Gill Queens Univ. Press.

Trigilia, C. (2001). Social capital and local development. *European journal of social theory*, 4, 427-442.

Trippel, M. & Tödtling, F. (2007). Developing Biotechnology Clusters in Non-high Technology Regions - The Case of Austria. *Industry and innovation*, 14, 47-67.

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of management journal*, 44, 996-1004.

Ulltveit-Moe, K. H. (2008). *Live and Let Die: Industrial Policy in a Globalised World* Västerås: Sweden's Globalisation Council.

UNCTAD (1998). *Informe de 1998 sobre las inversiones en el mundo* New York: Naciones Unidas.

UNCTAD (2016). *World Investment Report: Investor Nationality: Policy Challenges* Geneva: UNCTAD.

Urteaga, E. (2020). *La politique d'aménagement et de développement du Pays Basque*. Paris: L'Harmattan.

Uyarra, E. (2007). Key dilemmas of regional innovation policies. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 20, 243-261.

Uzzi, B. (2018). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. In M. Granovetter & R. Swedberg (Eds.), *The sociology of economic life* (3th ed., pp. 213-241). New York: Routledge.

Van Bergeijk, P. A. (2018). On the brink of deglobalisation... again. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11, 59-72.

Vanhoudt, P., Mathä, T., & Schmid, B. (2000). How productive are capital investments in Europe? *EIB papers*, 5, 81-106.

Varga, A. (2000). Local academic knowledge transfers and the concentration of economic activity. *Journal of Regional Science*, 40, 289-309.

Vázquez Barquero, A. (1982). Crecimiento dualista versus crecimiento dependiente. Las limitaciones de la teoría del desarrollo económico. *Investigaciones económicas*, 17, 107-125.

Vázquez Barquero, A. (1983). *Industrialization in rural areas. The Spanish case* (Rep. No. 7). Senigallia: OECD meeting, July 7-10, CT/RUR/113/06, OECD.

Vázquez Barquero, A. (1988). *Desarrollo local: una estrategia de creación de empleo*. Madrid: Pirámide.

Vázquez Barquero, A. (1999a). *Desarrollo, redes e innovación: lecciones sobre desarrollo endógeno*. Madrid: Pirámide.

Vázquez Barquero, A. (1999b). Globalización, dinámica económica y desarrollo urbano. *Papeles de economía española*, 80, 220-230.

Vázquez Barquero, A. (1999c). Sobre las raíces teóricas del desarrollo económico local. *Cuadernos del CENDES*, 1-20.

Vázquez Barquero, A. (2002). *Endogenous development: Networking, innovation, institutions and cities*. London: Routledge.

Vázquez Barquero, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona: Antoni Bosch editor.

- Vázquez Barquero, A. (2007a). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales: Journal of Regional Research*, 183-210.
- Vázquez Barquero, A. (2007b). Sobre la diversidad de las interpretaciones y la complejidad del concepto de desarrollo endógeno. In M.García Docampo (Ed.), *Perspectivas teóricas en desarrollo local* (pp. 39-57). La Coruña: Netbiblo.
- Velasco, H. & Díaz De Rada, Á. (2009). *La lógica de la investigación etnográfica*. (6. ed.) Madrid: Trotta.
- Velasco, R. & Plaza, B. (2001). *Política Industrial de las Comunidades Autónomas: análisis de la descentralización de la Política Industrial Española, 1980-2000*. Bilbao: Círculo de Empresarios Vascos.
- Vence Deza, X. (1995). *Economía de la innovación y del cambio tecnológico*. Madrid: Siglo XXI.
- Vence Deza, X. (2007). Una nueva generación de políticas de innovación. In X.Vence Deza (Ed.), *Crecimiento y políticas de innovación*. (pp. 81-99). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Verspagen, B. & Loo, d. I. (1999). Technology Spillovers between Sectors and over Time. *Technological forecasting & social change: an international journal*, 60, 215-235.
- Vidal de La Blache, P. (1903). *Tableau de la géographie de la France*. Paris: Hachette.
- Viesti, G. (2000). *Come nascono i distretti industriali*. Roma: Laterza.
- Viesti, G. (2011). *Abolire il mezzogiorno*. Roma-Bari: Gius. Laterza & Figli Spa.
- Villalba-Eguiluz, U., Egia-Olaizola, A., & Pérez de Mendiguren, J. C. (2020). Convergences between the Social and Solidarity Economy and Sustainable Development Goals: Case Study in the Basque Country. *Sustainability*, 12, 5435.
- Von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- von Thunen, J. H. (1842). *Der Isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie*. Hamburg: Rostock.
- Wallerstein, I. M. (1992). *Le système du monde du XVème siècle à nos jours*. (1 ed.) Paris: Flammarion.
- Wallerstein, I. M. (2004). *World-systems analysis: An introduction*. Durham: Duke University Press.
- Wallmann, C. & Gerschberger, M. (2021). The association between network centrality measures and supply chain performance: The case of distribution networks. *Procedia Computer Science*, 180, 172-179.
- Wang, J. (2007). Industrial clusters in China: the low road versus the high road in cluster development. In A.J.Scott & G. Garofoli (Eds.), *Development on the Ground* (pp. 157-176). London: Routledge.
- Wasserman, S. & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. (8 ed.) Cambridge university press.

Watanabe, S. (1992). Organisation du travail, progrès technique et culture: le cas des 'activités en petits groupes' dans l'industrie japonaise. In D.Foray & C. Freeman (Eds.), *Technologie et richesse des nations* ( Paris: Economica.

Weber, A. (1909). *Über den Standort der Industrien*. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

Weber, M. (2012). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México D.F.: Fondo de cultura económica.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5, 171-180.

White House (2010). *Developing effective place-based policies for the FY 2012 Budget* (Rep. No. 21).

White, S. & Gasser, M. (2001). *Local Economic Development: A Tool for Supporting locally owned and managed development process that foster the global promotion of decent work* Geneva: Job Creation Enterprise Development Programme of the ILO.

Whitelegg, J. (2010). Transporte y economía: un planteamiento para el siglo XXI. *EKONOMIAZ.Revista vasca de Economía*, 73, 128-147.

Wilkinson, F. (1983). Productive systems. *Cambridge journal of economics*, 7, 413-429.

Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 548-577.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.

Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The journal of law and economics*, 36, 453-486.

Wills, J. (2016). (Re) Locating community in relationships: questions for public policy. *The Sociological Review*, 64, 639-656.

Wolfe, D. A. & Gertler, M. S. (2001). Globalización y reestructuración económica en Ontario: ¿de núcleo industrial a Learning region? In M.Olazarán & M. Gómez Uranga (Eds.), *Sistemas regionales de innovación* ( Bilbo: Universidad del País Vasco.

World Bank (2003). *Sustainable Development in a Dynamic World. Transforming Institutions, Growth and Quality of Life* Washington: The World Bank.

World Bank (2008). *The growth report: Strategies for sustained growth and inclusive development*. Washington: The World Bank. Commission on Growth and Development.

World Bank (2009). *World development report 2009: Reshaping economic geography* The World Bank.

Wu, S. H., Lin, L. Y., & Hsu, M. Y. (2007). Intellectual capital, dynamic capabilities and innovative performance of organisations. *International Journal of Technology Management*, 39, 279-296.

Yan, T., Choi, T. Y., Kim, Y., & Yang, Y. (2015). A theory of the nexus supplier: A critical supplier from a network perspective. *Journal of supply chain management*, 51, 52-66.

Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41, 335-361.

Young, F. W. (1971). A macrosociological interpretation of entrepreneurship. In P. Kilby (Ed.), *Entrepreneurship and Economic Development* (pp. 139-149). New York: Free Press.

Zabalo, P. & Zurbano, M. (1998). Globalización, Estado-Nación y soberanía económica. In A. Arizkun, E. Galarza, & M. Gómez Uranga (Eds.), *Soberanía económica y globalización en Euskal Herria* ( Bilbao: Fundación Manu Robles-Arangiz.

Zaheer, A. & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic management journal*, 16, 373-392.

Zahra, S. A. & Nielsen, A. P. (2002). Sources of capabilities, integration and technology commercialization. *Strategic management journal*, 23, 377-398.

Zook, M. (2005). *The geography of the internet industry: Venture capital, dot-coms, and local knowledge*. Oxford: Blackwell Publishers.

Eranskina 1 está sujeto a confidencialidad por el autor

## 2. INKESTA BETE DUTEN ENPRESAK vs GIZARTE-SEGURANTZAKO ZERRENDA

Gizarte-Segurantzako zerrendatik erantzun ez duten industriako enpresak:

ENPRESA	JESN	LANGILE KOPURUA
ALEACIONES E INOXIDABLES ACEREC, S.A.	3831	21
ALUMINIOS ALSASUA, S.L.	2512	3
ARTICULOS FERRETERIA,S.A.	2599	2
BURNIZKO,S.A.	3317	3
CAFES AKEITA,S.L.	1083	1
CALDERERIA ERGOYENA,S.L.	2521	1
CANTERAS DE ALAIZ,S.A.	0812	5
CARPINTERIA LARRAINBIDE,S.L.	1623	2
CARROCERIAS ERKUDEN,S.L.	2920	2
CARROCERIAS SEVERINO GOYA,S.L.	2920	3
CERAMICA UTZUBAR,S.A.	2332	15
COCINAS GANUZA HNOS,S.L.	3102	2
COMERCIAL LIZARRAGA, S.A.	1091	2
COMERCIAL Y BOBINADOS IRULAR S.L.	2442	12
CONDEARENA, S.L.	2830	2
DARNEL FILM ESPAÑA, S.L.	2442	2
DORREMBERG TRATAMIENTOS TERMICOS,S.L.	2561	2
ECOGRAS RECUPERACION Y RECLICADO, S.L.	3832	12
EZARRI 2000,S.L.	2849	1
G.H.GUERRA MANUTENCION GUEMA,S.A.	2822	59
GRAFICAS SAKANA,S.L.	1812	1
HARINAS DE MADERA,S.L.	1610	4
HIERROS Y METALES JOXAN S.L	3831	1
IMAG ARBIZU, S.L.	2410	3
INSTALACIONES Y REFORMADOS DONALSA S.L.	2829	7
INYECCIONES TERMICAS,S.L.	2561	3



INyecPLASA,S.L.	2229	3
LACUNZA MATERIAL PORCINO,S.A.	3320	8
LAZARO ECHEVERRIA,S.A.	0811	28
LECEA ZUFIAURRE MIGUEL ANGEL	1071	3
MAKINARIA ORMAZABAL, S.L.	2841	5
MANCOMUNIDAD DE LA COMARCA DE SAKANA	3811	25
MANTENIMIENTOS INDUSTRIALES OLAZTI S.L	3312	2
MARGOTZEN, S.L.	2561	3
OLESTU,S.A.	1621	6
OTXAGABIA NOTARIO IGNACIO Y JOSE MIGUEL, S.I.	3109	1
PALACIOS ANDUEZA IKER	3312	3
PROERAI,S.L.	2361	19
REBABADOS Y SOLDADURA,S.A.	2562	1
REPARAGRUA, S.L.	3312	8
ROPER ALSASUA,S.L.	2512	1
S.I.JOSE ALDAZ ZUFIAURRE;JUAN JESUS CELAYA MENDIA	2829	1
SAGARTE,S.A.	2433	10
SAGARTE,S.A.	2511	2
SAT - JAIO, S.L.L.	2895	3
SOCIEDAD COOPERATIVA MATADERO SAKANA	1011	3
SOLDADURAS USKAIN,S.L.	2932	26
TALLERES ELUSTONDO,S.L.	2562	4
TALLERES IRULIZAR, S.L.L.	2512	1
TALLERES OLAONA,S.L.	2899	6
TOROLIS EXPLOTACIONES, S.L.	1089	1
VILLEGAS DOMINGUEZ HERMANOS,S.L.	2511	2

Inkesta bete duten eta Gizarte-Segurantzaz azaltzen ez diren enpresak:

<b>ENPRESA</b>	<b>JESN</b>	<b>LANGILE KOPURUA</b>
ACEROS MOLDEADOS DE LACUNZA S.A.	2932	100
AGOTZAINA S.L.	1089	35
AVICOLA DANONA S.L.	0147	23
GESBRICK S.L.	3299	28
INDUSTRIAS CARSAL S.A.	1623	20
MADERAS ALZANIA S.L.	1610	2
MAQUINARIA DE CANTERAS TRIMAN S.A.	3320	18
MARTIKONEKO S.L.	2060	6
MI MAMIÑUN S.L.	2920	16
NORTEN PREFABRICADOS DE HORMIGON S.L.	2361	35
PROYECTOS Y SISTEMAS MEDIOAMBIENTALES S.L.	2811	30
S.A. DE PREFORMADOS METALICOS - SAPREM	2849	50
TABSAL COMPOSITES MADERA S.L.	1623	8
VISCOFAN S.A.	1089	65
ZURGAI S.A.	1610	4

### 3. SAKANAKO EHUN INDUSTRIALAREN PERIFERIA ETA ZENTROA

Taula 3-1. Sakanako ehun industrialaren periferia.

ENPRESAREN IZENA	JESN2	JESN2 Deskripzioa	Langile	ISOLATUAK	OSAGAI TXIKI	BLOKE TXIKI
AVICOLA DANONA S.L.	01	Nekazaritza, abeltzaintza, ehiza eta horiekin zerikusia duten zerbitzuak	23	1		
QUESOS LA VASCO NAVARRA S.A.	10	Elikagaien industria	70	1		
AGOTZAINA S.L.	10	Elikagaien industria	35			1
PIENSOS UNAMUNO S.L.	10	Elikagaien industria	14	1		
PIENSOS ARTOA S.L.	10	Elikagaien industria	11	1		
ARBIZU S.L.	10	Elikagaien industria	9		1	
KATEALDE ARTESANOS S.L.	10	Elikagaien industria	6		1	
LAKET ARTESANOS S.L.	10	Elikagaien industria	5	1		
CAFES SAN DONATO S.L.	10	Elikagaien industria	4	1		
FLORES GALARZA JUAN	10	Elikagaien industria	4			1
MADERAS NAVARRO S.A.	16	Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otargintza eta espartzugintza	24			1
INDUSTRIAS CARSAL S.A.	16	Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otargintza eta espartzugintza	20	1		
CARPINTERIA GARCIANDIA S.L.	16	Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otargintza eta espartzugintza	8			1
TABSAL COMPOSITES MADERA S.L.	16	Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otargintza eta espartzugintza	8	1		

## ERANSKINAK

CARPINTERIA LA BURUNDA S.A.	16	Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otargintza eta espartzugintza	5		1	
EGURDIAIN S.L.	16	Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otargintza eta espartzugintza	2			1
MADERAS ALZANIA S.L.	16	Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otargintza eta espartzugintza	2	1		
KERABI GESTION MEDIOAMBIENTAL S.L.	20	Industria kimikoa	10			1
MARTIKONEKO S.L.	20	Industria kimikoa	6			1
IMMERPLESTIK SOLUTION S.L.	20	Industria kimikoa	5	1		
EXTRU S.A.	22	Kautxu produktuen eta plastikoen fabrikazioa	39			1
MANUFATURA PRODUCTOS MINERALES S.L.	23	Metalikoak ez diren beste produktu mineral batzuen fabrikazioa	6	1		
APOYOS METALICOS S.A.	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	100			1
SAPA EXTRUSION NAVARRA S.L.	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	100			1
TALLERES ASAIZULETA S.L.	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	7	1		
LAKBER MECANIZADOS S.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	45			1
TREFINASA EXTRUSION S.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	35			1
MECALDE 2 S.A.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	22			1
EQUIPAMIENTOS GANADEROS INDUSTRIALES S.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	11			1
BATON EUROPE S.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	9			1

## ERANSKINAK

TALLERES OLAZTI S.A.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	7			1
TALLERES ELUSTONDO,S.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	4	1		
TALLERES IRULIZAR, S.L.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	1	1		
TAPICERIA DEL CAR S.L.	31	Altzarien fabrikazioa	9			1
MAQUINARIA DE CANTERAS TRIMAN S.A.	33	Makineria eta ekipoen konponketa eta instalazioa	18	1		
MANCOMUNIDAD DE LA COMARCA DE SAKANA	38	Hondakinak bildu, tratatu eta deuseztatu; balorizazioa	25			1
CONSTRUCCIONES ALZATE,S.L.	41	Eraikinen eraikuntza	9			1
CONSTRUCCIONES IRUMENDI,S.L.	41	Eraikinen eraikuntza	5			1
ORLEGHY RENOVABLES S.L.	43	Eraikuntza espezializatuko jarduerak	3			1
AUTOTALLERES SAN MIGUEL S.A.	45	Ibilgailu motordunen eta motozikleten salmenta eta konponketa	11			1
CONSTRUCCIONES METALICAS ERKUDEN,S.A.	45	Ibilgailu motordunen eta motozikleten salmenta eta konponketa	11	1		
GARAJE BIKAIN,S.A.L.	45	Ibilgailu motordunen eta motozikleten salmenta eta konponketa	11			1
AGRICOLA SAKANA	45	Ibilgailu motordunen eta motozikleten salmenta eta konponketa	2			1
AMALUR TRACTOR SL	45	Ibilgailu motordunen eta motozikleten salmenta eta konponketa	2	1		
BIO HAUS GOIERRI SL	46	Handizkako merkataritza eta merkataritzako bitartekariak, ibilgailu motordunen eta motozikletena salbu	4			1

ERANSKINAK

CLAUS HISPANIA S.L.	46	Handizkako merkataritza eta merkataritzako bitartekariak, ibilgailu motordunen eta motozikletena salbu	3		1	
MATERIALES CONSTRUCCION IRURA,S.A.	46	Handizkako merkataritza eta merkataritzako bitartekariak, ibilgailu motordunen eta motozikletena salbu	3	1		
SAKANA ALIMENTARIA, S.L.	46	Handizkako merkataritza eta merkataritzako bitartekariak, ibilgailu motordunen eta motozikletena salbu	3		1	
ALMACENES LASTADI,S.L.	47	Txikizkako merkataritza, ibilgailu motordunak eta motozikletak salbu	4		1	
CISTERNAS DE ALSASUA S.A.	49	Lurreko eta hodi-sare bidezko garraioa	10	1		
INTERSA S.L.	52	Biltegiatzea eta garraioarekin uztartutako jarduerak	3	1		
ARQUITECTURA JAVIER FLORES S.L.U.	71	Arkitektura eta ingeniariatzako zerbitzu teknikoak; saiakerak eta azterketa teknikoak	4	1		
ESIP ENERGIA SOLAR SL	71	Arkitektura eta ingeniariatzako zerbitzu teknikoak; saiakerak eta azterketa teknikoak	2	1		
LUR GEROA S.L.U.	71	Arkitektura eta ingeniariatzako zerbitzu teknikoak; saiakerak eta azterketa teknikoak	2	1		
FUNDACION ARFE FELIPE LECEA	86	Osasun jarduerak	50	1		
		OROTARA	851	24	7	24

Iturria. Egileak moldatua.

Taula 3-2. Sakanako ehun industrialaren zentroa edo nukleoa.

ENPRESA IZENA	JESN2	JESN2 Deskripzioa	Langile
LAZARO ECHEVERRIA,S.A.	08	Erauzteko beste industria batzuk	28

ERANSKINAK

CANTERAS ALDOYAR S.L.	08	Erauzteko beste industria batzuk	7
VISCOFAN S.A.	10	Elikagaien industria	65
PANIFICADORA AMAYA S.A.	10	Elikagaien industria	37
EMBALAJES BRETON S.L.	16	Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otargintza eta espartzugintza	6
ZURGAI S.A.	16	Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otargintza eta espartzugintza	4
MADERAS IJURCO S.L.	16	Egurraren eta artelazkiaren industria, altzariak izan ezik; otargintza eta espartzugintza	2
EGOKI S.L.	22	Kautxu produktuen eta plastikoen fabrikazioa	17
CEMENTOS PORTLAND VALDERRIVAS S.A.	23	Metalikoak ez diren beste produktu mineral batzuen fabrikazioa	109
NORTEN PREFABRICADOS DE HORMIGON S.L.	23	Metalikoak ez diren beste produktu mineral batzuen fabrikazioa	35
AZKENGASL	23	Metalikoak ez diren beste produktu mineral batzuen fabrikazioa	17
SAKANA S.COOP.	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	198
MAGOTTEAUX NAVARRA S.A.	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	110
MANUFACTURAS IRULAR S.A.	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	65
TREFILADOS DE NAVARRA S.A.	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	30
SAKANALASER S.A.	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	26
BAIKOR WORLDWIDE S.L.	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	25
TALLERES URDIAIN S.L.	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	16

INOX NAPARRA S.A.	24	Metalurgia; burdinazko, altzairuzko eta burdin aleaziozko produktuen fabrikazioa	14
MECANIZADOS ALSASUA S.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	91
INDUSTRIAS LANEKO S.A.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	75
INDUSTRIAL BARRANQUESA S.A.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	52
ALTSASUKO S.COOP.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	45
INDUSTRIAS BARGA S.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	45
TECNOLOGIA MAQUINARIA E INNOVACION S.A.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	40
ARALAR REBABADOS Y SOLDADURAS S.COOP.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	28
INDUSTRIAL DE ARMADURAS OMNIA S.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	25
GALVANIZADOS LACUNZA S.A.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	24
GOILAK S.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	23
KALPE CALDERERIA PESADA S.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	21
TRATAMIENTOS ALGOI S.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	17
SEGURIDAD Y FERRETERIA SEFER S.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	10
TALLERES AUXILIARES ARANIA S.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	10
TALLERES JAVIER S.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	10
FERRALLAS IBARREA S.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	9
GUMAK MAQUINARIA S.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	8
CURVADOS ALZANIA S.L.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	7
INDUSTRIAS METALURGICAS BIDEZAR S.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	7
INOLA S.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	7
TALLERES LANTEGUI S.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	6
MECANIZADOS IRURZUN S.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	3



TALLERES MALKORRAMENDI S.L.	25	Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipoak salbu	1
LACUNZA KALOR GROUP S.A.L.	27	Material eta ekipo elektriko fabrikazioa	78
ALDAKIN AUTOMATION S.L.	28	Beste inon sailkatu gabeko makineriaren eta ekipoen fabrikazioa	120
ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA S.L.	28	Beste inon sailkatu gabeko makineriaren eta ekipoen fabrikazioa	52
S.A. DE PREFORMADOS METALICOS - SAPREM	28	Beste inon sailkatu gabeko makineriaren eta ekipoen fabrikazioa	50
PROYECTOS Y SISTEMAS MEDIOAMBIENTALES S.L.	28	Beste inon sailkatu gabeko makineriaren eta ekipoen fabrikazioa	30
JATORMAN S.L.	28	Beste inon sailkatu gabeko makineriaren eta ekipoen fabrikazioa	25
PERMANENT MAGNETS S.A.	28	Beste inon sailkatu gabeko makineriaren eta ekipoen fabrikazioa	5
SUMINISTROS Y SERVICIOS UNIFICADOS DE CARROCERIA S.L.	29	Ibilgailu motordunen, atoi en eta erdiatoin fabrikazioa	202
IBERICA DE SUSPENSIONES S.L.	29	Ibilgailu motordunen, atoi en eta erdiatoin fabrikazioa	136
ACEROS MOLDEADOS DE LACUNZA S.A.	29	Ibilgailu motordunen, atoi en eta erdiatoin fabrikazioa	100
AML CENTRIFUGAL CASTING SL	29	Ibilgailu motordunen, atoi en eta erdiatoin fabrikazioa	16
MI MAMIÑUN S.L.	29	Ibilgailu motordunen, atoi en eta erdiatoin fabrikazioa	16
MUFABRIK S.L.	29	Ibilgailu motordunen, atoi en eta erdiatoin fabrikazioa	13
MECANIZADOS ETXEGAR S.L.	29	Ibilgailu motordunen, atoi en eta erdiatoin fabrikazioa	6
GESBRICK S.L.	32	Manufakturako beste industria batzuk	28
EINAG S.L	33	Makineria eta ekipoen konponketa eta instalazioa	8
RECICLAJES INDUSTRIALES BALDA Y OTAZU S.L.	38	Hondakinak bildu, tratatu eta deuseztatu; balorizazioa	7
JAMSAR S.L.	41	Eraikinen eraikuntza	5
CONSTRUCCIONES MUROA,S.A.	41	Eraikinen eraikuntza	4
ESEKI S.A.L.	43	Eraikuntza espezializatuko jarduerak	15
MONTAJES ELECTRICOS ERENTXUN S.L.	43	Eraikuntza espezializatuko jarduerak	13

ERANSKINAK

CROMOVA ACEROS Y TRATAMIENTOS S.L.	46	Handizkako merkataritza eta merkataritzako bitartekariak, ibilgailu motordunen eta motozikletena salbu	8
VITALOX INDUSTRIA S.L.	46	Handizkako merkataritza eta merkataritzako bitartekariak, ibilgailu motordunen eta motozikletena salbu	7
GERTU SAKANA SOCIEDAD COOPERATIVA	47	Txikizkako merkataritza, ibilgailu motordunak eta motozikletak salbu	7
INGENIERIA IRADI S.L.	71	Arkitektura eta ingeniartzako zerbitzu teknikoak; saiakerak eta azterketa teknikoak	12
IGOARKIN	71	Arkitektura eta ingeniartzako zerbitzu teknikoak; saiakerak eta azterketa teknikoak	2
			2340

Iturria. Egileak moldatua.

