

## **EKONOMIAKO GRADUA**

**2022/2023 ikasturtea**

### **TOKITIK JAIOTAKO GARAPENA: EUSKAL ESKUALDE BATEN INTROSPEKZIOA ETA GARAPEN ESTRATEGIAK**

**Egilea:** Lide Markaida Sánchez

**Zuzendaria:** Xabier Gainza Barrencua

**Bilbon, 2023ko ekainaren 9an**

# TOKITIK JAIOTAKO GARAPENA: EUSKAL ESKUALDE BATEN INTROSPEKZIOA ETA GARAPEN ESTRATEGIAK

## AURKIBIDEA

<b>Norbere barnera begira: tokiko garapen prozesu bati sarrera</b>	<b>5</b>
<b>1. Garapen endogenetik barrena: esparru teorikoa</b>	<b>6</b>
1.1 Perspektiba ezberdinak eta oinarriak	6
1.2 Politikak eta norabideak	8
1.3 Hitzetatik ekintzetara: EAEko eta Nafarroako kasuak	10
<b>2. Metodologia</b>	<b>12</b>
2.1 Estrategia diseinatzeko prozesua. Zer eta nola.	12
<b>3. Barrukaldeak arakatzuz. Mungialdeko eskualdearen azterketa.</b>	<b>14</b>
3.1 Kohesio soziala	14
3.2 Ehun produktiboa	17
3.3 Lan-merkatua	21
3.4 Biztanleriaren baliabide ekonomikoak	23
3.5 Stakeholderren analisia	26
<b>4. Nola bultzatu eskualdea? Garapen strategiaren disenua</b>	<b>30</b>
4.1 AMIA analisia	30
4.2 Proposamenak	32
<b>5. Ondorioak</b>	<b>34</b>
<b>6. Erreferentzia bibliografikoak</b>	<b>35</b>

# GRAFIKOEN, IRUDIEN, MAPEN ETA TAULEN AURKIBIDEA

## GRAFIKOAK

<b>Grafikoa 1.</b> Mungialdeko migrazio saldoak guztira 2010-2021	16
<b>Grafikoa 2.</b> Hazkunde begetatiboa guztira 2010-2021	16
<b>Grafikoa 3.</b> Biztanleriaren piramidea adinen arabera 2021	17
<b>Grafikoa 4.</b> Establezimendu ezberdin zehatzak eta sektore orokorrak totalaren aurrean (%) 2021	18
<b>Grafikoa 5.</b> ≥16 urteko biztanleria okupatua, jarduera-adarrak eta sektore orokorrak (%)2021	18
<b>Grafikoa 6.</b> Jarduera-sektoreen BEGa totalaren aurrean (%) 2020	19
<b>Grafikoa 7.</b> Emakume, gizon, eta 16-24 urteko gazteen jarduera tasak 2010-2021	21
<b>Grafikoa 8.</b> Emakume, gizon, 16-24 urteko gazteen enplegu tasak eta genero arrakala 2010-2021	22
<b>Grafikoa 9.</b> Emakume, gizon, eta 16-24 urteko gazteen langabezi tasak 2010-2021	22
<b>Grafikoa 10.</b> Batez-besteko pertsona errenta erabilgarria (euroak) per sexua 2009 - 2020	23
<b>Grafikoa 11.</b> Batez-besteko familia-errenta erabilgarria (euroak) per sexua 2009 - 2020	24
<b>Grafikoa 12.</b> Emakume, gizon eta guztirako batez-besteko familia-errenta (%) errenta mota 2020	25

## IRUDIAK

<b>Irudia 1.</b> Garapen endogenoaren dimentsioak	8
<b>Irudia 2.</b> Estrategiaren metodologia	12
<b>Irudia 3.</b> Mungialdeko jarduera ekonomikoen udal-lurzoruak	20
<b>Irudia 4.</b> Mungialdeko stakeholderren analisi matrizea	29

## MAPAK

<b>Mapa 1.</b> Mungialdeako eskualdea eta hura osatzen duten udalerriak	14
---	----

## TAULAK

<b>Taula 1.</b> Mungialdeko biztanleen zenbatekoak guztira eta sexuen arabera 2021	14
<b>Taula 2.</b> Mungialdeko biztanleriaren bilakaera 2010-2021	15
<b>Taula 3.</b> Mungialdeko stakeholder zerrenda	27
<b>Taula 4.</b> Mungialdeko oinarrizko AMIA analisia	30
<b>Taula 5.</b> Mungialdeko AMIA analisi gurutzatua	31

# TOKITIK JAIOTAKO GARAPENA: EUSKAL ESQUALDE BATEN INTROSPEKZIOA ETA GARAPEN ESTRATEGIAK

Lide Markaida Sánchez  
UPV/EHU

Egungo testuinguru globalizatuak planteatzen dituen etengabeko erronkak direla eta, eskualdeek gero eta autosufizientzia maila handiagoa izateko premiari aurre egin behar diote, tokitik, esparru lokaletik jaiotako garapenean erantzuna bilatuz. Proiektu honetan, eztabaida honi heltzeko Mungialdeko euskal eskualdea ikergai bezala hautatu da. Ezaugarri demografiko, ekonomiko eta sozialen azterketa sakona egin da, iraunkortasunean, berdintasunean eta bertako interes-taldeen eta elementuen parte-hartzean arreta berezia jarritz. Lan guzti honen emaitza, eskualdea bere oinarrietatik eraldatzea proposatzen duen 8 puntuko garapen-estrategia baten diseinua izanik.

**Hitz-gakoak:** *Garapen endogenoko estrategia, tokiko ahalduntzea eta lankidetzak, eskualdeko ekonomia, lehiakortasuna, berrikuntza, jasangarritasuna, berdintasuna.*

En el marco actual donde la globalización plantea desafíos constantes, las comarcas se enfrentan a la necesidad imperante de ser más autosuficientes encontrando sus fundamentos en el desarrollo que emana desde el ámbito local. Este proyecto se propone abordar esta cuestión tomando como ejemplo la comarca vasca de Mungialdea. Se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo de las características demográficas, económicas y sociales, con especial énfasis en la sostenibilidad, la igualdad y la participación de los grupos de interés y elementos locales. El resultado: el diseño de una propuesta de estrategia de desarrollo con 8 puntos que pretenden transformar la región desde sus propios cimientos.

**Palabras clave:** *Estrategia de desarrollo endógeno, empoderamiento y cooperación local, economía comarcal, competitividad, innovación, sostenibilidad, igualdad.*

In the current framework where globalization poses constant challenges, counties are faced with the imperative need to become more self-sufficient, finding their foundations in the development that surfaces from the local level. This project aims to address this issue by taking the Basque county of Mungialdea as an example. An exhaustive analysis of the demographic, economic, and social characteristics has been carried out, placing specific emphasis on sustainability, equality, and the participation of local stakeholders and elements. The result: the design of a development strategy with 8 points that aspire to transform the region from its very essence.

**Keywords:** *Endogenous development strategy, local empowerment and cooperation, regional economy, competitiveness, innovation, sustainability, equality.*

## Norbere barnera begira: tokiko garapen prozesu bati sarrera

Zeinen garrantzitsua den nor bere buruari erreparatzea. Norberen mugak eta potentzialak identifikatzea. Norbera ezagutzeari denbora eskaintzea. Behinola, denek ezaguna duten Sokrates filosofoak, aztertu gabeko bizitzak zentzurik ez zuela adierazi zuen. Oinarri filosofiko guztiak zertan laburbildu zitezkeen galdetu ziotenean, honela erantzun zuen: “Ezagutu ezazu zeure burua”. Esaldi horren mezuari eutsiz, jakina da bakoitzaren sena sakonki identifikatzeak bakoitza garatzeko aukera zabaldu dezakeela. Hau da, bakoitzak bere buruari erreparatzea eta inguruko errealitatea ulertzeak bilakaera positibo baterantzako bidea ireki dezake.

Gogoeta hauek filosofia artikuluan baten irudia eman arren, pasarte hau aipatzearen xedea ez doa eremu horretarantz bideratuta. Orain arte irakurritakoak horren kutsua badu ere, beste esparru ugarian aplikatu daitezkeen hausnarketa da. Idazki honen asmoa zera da; ideia hori eskualde ekonomiararen arlorantz eramatea. Idazki honen tituluak dioen legez, tokitik jaiotako garapena lan honen ardatza da. Hots; eskualde baten garapen endogenoan oinarria izango du lanak. Ez edozein eskualdetan, euskal eskualde batean. Hain zuzen ere Mungialdeko eskualdean.

Zein da beraz hemen ezarri nahi den lotura? Bat-beren burua ikertuz hobetzea eta garapen endogenoaren arteko aldea ez da nabarmena. Ia kontzeptu berbera da. Garapen endogenoa, hitz gutxitan, eta modu orokor batean, toki jakin baten barne-gaitasunak sustatu nahi dituen ereduari deritzaio. Pertsonak egin dezaketenean hori eskualde batean ere aplikagarria izan daiteke. Kasu honetan, hasierako esaldi horren planteamendua honako hau izango litzateke: “ezagutu ditzagun gure eskualdeak”. Berekoia badirudi ere, batzuetan barnera begiratzeak edo buruzalatasun pixka bat izateak aldatzeko eta eraberritzeko proposena izaten da. Bai maila pertsonalean eta nola ez, eskualde mailan.

Argi dago orduan proiektu honetan, tokiko eragileak mobilizatzen eta haien potentzialtasunaren aprobetxamenduan oinarritzen den garapen estrategia parte-hartzaile bat antolatzea asmoa dela. Nola ez, hori aurrera eramanez ahal izateko lanak egitura zehatz bat jarraituko du. Idazki formal guztien egiturari bezala, lehenik esparru teorikoa behatzea komenigarria izango da, kontestua zehazteko. Marko teoriko horri begira, garapen endogenoaren garrantzia eta aplikazioari bide ematen dioten hainbat galderari erantzuna emango zaie. Lanaren bilakaeraren parte ere metodologia izango da. Hau da, ikerlana burutzeko tresnak eta moduak azaldu beharra dago. Aztertzeko erak bilatu nahi den azken emaitzan inpaktu handia izango baitu.

Behin tresnak eta teoria ulertuta, azterketa lanak hasiko dira. Barneak ezagutzeko lana. Honek fase ezberdinak barneratuko ditu. Logikoki, eskualde baten barne-azterketa egiteko arlo ugari bildu behar dira. Bai arlo soziala, arlo produktiboa, arlo instituzionala eta bestelako arlo ekonomikoak. Azterketa lan horrek garapen estrategien eta hobekuntza planen atalari bide emango dio. Landu nahi den eskualdearen egoeraz jabetu eta gero, hura garatzeko luketen politika ildoak eta alternatiba posibleak proposatuko dira.

Proposamenak ez ezik, prozesu osoaren balorazioa egingo da. Ikergaiaren egoera ebaluatzeaz gain, jardunbide osoak irakatsitakoa azaltzea lan honen parte ere izango da. Baina, lanak duen dimentsioa kontuan harturik, materialki guztiz ezarri ezin daitezkeen egitasmoa da. Implementazioa bezalako pausuen ardura kompetentzia handiagoen esku egoten baita. Mugak egon badaude, beraz, lan honetan garapena bai, eta errailetatik noski. Baina plangintza teoriko baten, proposamen baten inguruko lana dela ez da ahaztu behar.

## 1. Garapen endogenotik barrena: esparru teorikoa

Arestiko gogoetak alde batera utzita, eta praktikoa deritzon beste edozer azaltzen hasi baino lehen, gai nagusiaren inguruko xehetasun teorikoak aipatu behar dira. Hortaz, proiektu honi dagokion lehen galderari, lehen puntuari ekin behar zaio. Tokiko garapena, proiektu honen ardatza dela jada aipatu da. Azken urteotan, lurraldeen doikuntza eta egitura-aldaketa ekonomikorako politikak bideratzen dituen eredu nabarienetako bat bilakatu da. Baina zergatik tokiko garapena? Noski, aurreko lerroetan garapen mota honi buruzko zantzuak eman ditugu. Hori horrela bada ere, sakonago azaltzea komeni da. Eredu espezifiko baten potentzial propioak bultzatzea bilatzen duen plana eta prozesua delaren ideia lausoa aipatu da. Hala ere, hau ez da definizio bakarra. Ikuspegi eta aplikazio modu ugari eta aldakorrek izan ditu, esanahi bakan eta zehatz batean guztiz laburbildu ezin daitezkeenak (Garmendia, 2021).

### 1.1 Perspektiba ezberdinak eta oinarriak

Jakina, garapena ez da ezerezetik sortzen. Hura motibatzeke edo gauzatzeko baliabideak edo eragileak egon behar dira. Eta baliabide horiei lotuta, arrazoiak. Eragiketa hau, eremu espezifiko bateko potentzialak bilatzean eta aprobeztatzean datza. Zein baliabide? eta zein eragile?

Herri edo lurralde bakoitza gutxienez ekoizpen egitura, produkzio sistema, lan merkatu, enpresa-gaitasun, ezagutza teknologiko, baliabide natural, azpiegituren hornidura, sistema sozial, prozedura politiko, demografia eta tradizio eta kultura batez osatzen da. Eta bakoitza, bere ekimenez, horietaz baliatu daiteke hazkunde lokala bideratzeko. Hau ez da ezer berria. Pertsona orok dakien eta ziurtzat jotzen den zerbait da. Baina bazterrekoenak diren lurraldeak ere, Saharako basamortua edota Siberiako sabana barne; aprobejta dezakeen baliabide bat eta horri lotutako motibazio bat gutxienez bila dezake garapen lehiakorren bideari bere kabuz ekiteko (Canzanelli, 2004). Garapen-potentziala mota guztietako lurraldeetan dago; tokiko komunitateei aukera ematen die erantzun produktibo egokia emateko eta biztanleriaren beharrak asetzeko. (Vázquez Barquero, 1988; Alburquerque, 2001).

Mota guztietako tokietan garapena jaio ahal bada, era guztietako potentzialak ere nahitaez egon behar dira. Esandako potentzialak, izaera ezberdinetako errekurtsoetan eta horien manipulazioan egon daitezke oinarrituta. Lurralde batean materialak diren iturriak egon badaude. Baina elementu materialetaz gain, eremu fisikoaz at dauden ezaugarriak ere agerikoak dira. Eta gai honen inguruan, tokiko suspertzean eragina izan dezaketen osagaien inguruan, interpretazio ugari jaso izan dira. Esparru honetan adituak izan direnek ekarpen ezberdinak egin dituzte. Ez soilik lurraldeko errekurtso ezberdinen identifikazioan, baizik eta horien erabileraren eta baita kudeaketa-erabaki politiken arloaren inguruan ere.

Garapen lokalak, hiri, eskualde eta eremu zehatzetako kapital metaketa prozesuei erreferentzia egiten dioelaren ideian bat egin izan dute iritzi askok. Iritzi tradizional eta orokorrena, aurrezkiak eta inbertsioak kapital pilaketa dakartela da. Baina bi osagai horien presentzia soilak ez da nahikoa. Lanekuaren eskaintzak, enpresa eta antolaketa gaitasunak, berrikuntzekiko lotura estua duen ekoizpen-kulturak, aldaketan aurreko malgutasunak eta beste horrenbeste faktorek tokiko produkzio-sistemetan kapitala metatzea errazten dute. Argi antzeman daiteke ideia honetatik aurrerapen ekonomikoa ez dagoela soilik lurralde batek duen baliabide horniduraren eta ekonomia aurrezte zein inbertsio ahalmenaren mende, baizik eta kapital-gehikuntza eragiten duten mekanismo ezberdinen funtzionamenduaren mende. Teoria honek, kapital-metaketa mekanismoak aztertzen ditu, baita atzean dauden indarrak ere. Atzekoa begiratu beharra dago. Metatze prozesuak erregulatzen eta kontrolatzen dituzten mekanismoak dira aztertu behar direnak. Dimentsio bat baino gehiago dira hazkunde eragiten dutenak (Vázquez Barquero, 2007). Eta esan bezala, nahiz eta parte oso esaguratsua den arren, oparotasun materiala ez da soilik lurralde baten hobekuntzarako giltza.

Honen atzean dagoenaren inguruan hausnartu izan dute ekonomilari eta zein gai honetan adituak diren askok. Bai Johannison eta Nilsson (1989) zein H elene Lundberg eta Martin Johanson (2011). Kapitala metatzeko modu gisa, enpresen sareak eta eragileen sareak azterketa ekonomikoan sartu izan dituzte. Espazio batean jarduerak kontzentratzea garrantzitsua da produkzio-sare bat sortzen laguntzeko. Baina kontzentrazio soilak ez da helburua. Ekintzen bilketa sustatzen duen ingurune baten sorrera bultzatzeak bertan dauden enpresen artean antolaketa-sistemak, ekoizpen-kultura, teknologiak eta helburuak partekatzea eragin dezake. Industria barruti, Cluster-ak, enpresen kontzentrazio sektorial eta geografikoak, erlazio sistemak eta espezializazio maila handiagoak eraikitzea ahalbidetu dezakeen faktore bat da. Honen ondorioz, berrikuntzen eta jakintzaren hedapena eta erakunde-sarearen dinamika sustatzea ere posible da. Elementu fisikoak erakarri bai, baina horien arteko harremanak eraikiz, fisikoak ez diren hartu-emanak sortuz, garapena sortzeko ahalmena egon daiteke.

Berrikuntza aipatuz, Dosik, Malergak eta Orsenigok (1994) eta Maillatek (1998), aldagai hau ere eboluzio-prozesu gisa ulertu izan dute. Aurrerapen ekonomikoa eta lekuko produkzio-moldaera, sistema produktibo lokalaren etengabeko berriztapen eta transformazio ekimenen menpe geratzen da. Eta hortaz, merkatu-ekonomietan, eskalako ekonomiak sortzeko eta teknologia bultzatzeko gai den ekoizpen-sistema baten ezarpena, tokiko ongizatea handitzeko ezinbesteko baldintza dela defendatu izan dute. Ingurune aldakor bati erantzuteko eta trebetasun berriak ikasteko gaitasuna, eremu bat aurrera ekiteko klabea da.

Eraberritzearen garrantziaz gain, erakundeen eta instituzioen kontzeptua ere sarritan aipatu izan da diziplina honetan. North (1990) eta baita Ostromek (1990) instituzio lokalek edo hauen sorrerak garapen-prozesuak baldintzatzen dituztelaz ohartu izan dira. Gizabanakoen, tokiaren eta tokiko elementu ororen arteko elkarrekintza arautzen duten joko formal etan informalen arauak dira. Eskualde bat osatzen duten faktoreen arteko elkarreaginean pizgarriak ezartzea haien esku gelditzen da neurri handi batean. Instituzioen eta lurraldearen erregulazio mekanismoen funtzionamendu egokiarekin, potentzial ekonomiko lokalaren erabilera efizientea eman daiteke. Ezagutzeko, ikasteko eta jarduteko gaitasuna duten inguruneen parte dira, ekonomia baten dinamikaren buru pentsatzaile bat bezala jarduten dute. Argi antzeman daiteke politika eta ekonomiaren arteko lotura tinkoa dela, gizarte jakin baten jarduera ekonomikoa ezin daiteke azaldu instituzioen papera kontuan hartu gabe.

Oinarri materialetatik kanpo ere, Friedman eta Weaverrek (1979) lurraldea objektu, jarduera eta prozesu ekonomikoen euskarrri fisiko hutsa delaren ideia baztertu izan dute. Lurralde bat lurralde egiten duena mugak, espazioak eta mapek esaten dutenaren gaindikoa dena baita da. Aurreko ideietan aipatu den bezala, baliabide naturalak ez ezik, pertsonak, pertsona horien ekimenak, antolaketa eta egunerokotasuna dira benetan garapenari bide ematen diotena eta hura eragiten dutena. Espazio horren barneko enpresen eta gizartearen arazo lokalei konponbidea bilatzen duten bai eragile publiko eta baita pribatuen artean sortutako harremanen eta horien arteko prozesu konplexuen ondorioa da garapena. Garapen endogenoari dagozkion iritzi hauen pareko asmoak argitaratu izan dituzte Arocenak (1995) Toscano S anchezek (2000) eta zertxobait geroxeago Garcia Delgadok (2004). Merkatuak eta estatuak artatzeko gai ez diren gabeziei edo arazoei aurre egiteko, ekonomia soziala eraldatze prozesuetan barneratzea egokitzat jo dute. Garapenak tokia ez ezik, tokiko ekonomia edota aberastasun soziala ere aurrerapenerako funtsezko zati bezala onartu behar ditu.

Nola ez, garapen modelo honi dagokion traiektorian, ikuspuntu soziala berenganatu dituzten beste faktore ugari aintzat hartu dira. Hala nola, komunitateen berezko kulturaren eta nortasunaren eraikuntza. Horien inguruan hausnartu izan dute Masseyk (1984) eta Scott (1998). Nortasuna garapen-ekimenen katalizatzaile gisa sarritan proposatu izan dute. Troiti o Vinuesak (2002) antzera pentsatu izan du, lurraldearen historia, transformazio prozesuak eta lurraldearen berezitasunak garapenerako determinante bezala ere sartu izan ditu. Hala ere, tokiko identitate propio hori, lurraldeen dibertsifikaziorako eta eraldaketarako ezinbesteko aldagaia izan daiteke, edo ez.

Munduko Bankuak (World Bank), 2015ean plazaratutako Garapenaren Mundu Txostenarekin kulturak aurrerapenaren arloan duen eraginaren bi aldeak aztertu izan ditu. Eta txosten horren emaitzak, eremu batek duen jokoarak, ekonomia estimulatu edo eragotzi dezakeela azaldu du. Baliteke kultura garapenerako oztopo ere izatea. Leku bateko sinesmenak, jarrerak edo kontestu filosofikoak birsorkuntzarako ate ugari itxi ditzake. Honek ez du esan nahi egoera kulturala faboragarria ez bada hortxe gauzak utzi behar direla. Ardura handiko faktore honekin kudeaketa egokia eta moldakuntza behar da. Gizartearen pentsakerak inposatzen dituen hormak apurtzea premiazkoa da aurrera egiteko. Horrekin jokatu beharra dago.

Hau ikusirik, hazkunde eredu honetan 3 dimentsio aztertzen direla esan daiteke. Alde batetik, ekonomikoa. Beste aldetik, politiko-administratiboa. Eta azkenik, soziokulturala. Etengabe berritzen den kontzeptua da, baina aurreko ikuspuntu asko egun ere erabilgarriak dira. Ideia guzti hauek bateratuz, honek ondokoa pentsatzera eramaten du; garapen endogenoan eragile edo faktore lokal guztien arteko dinamismoa beharrezkoa dela. Hurrengo irudiak (Irudia 1) laburbiltzen duen bezala. Aurreko atalak batuz, puzzle baten piezak izango balira, faktore ekonomikoetan ez ezik, lurraldeko faktore sozial eta kulturaletan ere oinarritzen den prozesu bat lortzen da. Horien artean osagarriak eta nahitaezkoak dira. Espazio jakin horren faktore guztien arteko sinergia planteatzen du, elementu lokalen arteko sinergia.

Irudia 1. Garapen endogenoaren dimentsioak



Iturria: Lanketa propioa.

## 1.2 Politikak eta norabideak

Eragile mota ezberdinak bai. Baina hauen kudeaketaren erabakiak hartzeko moduak badu bere zeresana garapen mota honetan. Etengabe garapen endogenoaz mintzatzen den testua da hau. Barrutik beraz honen gaineko erabakiak jaio behar dira ezta? Leku jakin bateko garapen plana zuzentzeko hainbat modu suertatu izan dira garai ezberdinetan zehar. Antolamendu ordenari dagokionez, bi norabide nagusi ezberdinu daitezke. Lehena, espazio bateko agente-mailarik gorenak, bere aldirietako tokien garapen politikak zuzentzen dituelarena da.



Gobernu zentral batek haren menpeko erregioen garapen-erabakiak hartzen dituelaren ideia da hau. Haren agindupean, eta independenteak diren agentzien laguntzaren bitartez, garapen politikak egituratu eta ezarri egiten ditu. Horrelako orientazio hierarkiko bat jarraitzen duen plana top-down edo goitik-beherako estrategia bezala ezagutzen da. Erabakiak aldagai globaletatik abiatuta hartzen dira, espezifikagoak diren aldagaietara helduz. Prozesuaren funtzionamentu osoaren ikuspegi orokor baten oinarrituta garatzen dira erabakiak. Estrategia norabide honek eskaintza du euskarri. Industria erakartzeko eta horren bidezko garapen ekonomikoa emateko azpiegiturak eraikitzearen patroia askotan jarraitu izan da. Herritarrekin eta osagai lokalekin, prozesuaren informazioa trukatzeko bide gutxi edo aukerarik ez da ematen. (Subirats, Knoeepfle, Larrue & Varone, 2008).

Errepideen eraikuntza, internet sareak, trenbide sareak... horrelako azpiegituren eraketa agintzea sarritan erabiliak izan diren estrategiak dira, baina egungo erronka berriek politika hauen gainbehera ekarri dute. Eskualdeak dituen gabezia superfizialak besterik ez dira kontuan hartzen. Lurraldearekiko posizio arrotz batetik ikusten baitira. Gune industrialen, komunikazioaren eta azpiegituren hornikuntza soilu diru-laguntza itzelekin bideratzeak, beste kasu asko bezala, ez ditu azken finean tokiak zituen eskakizunak asetu. Eskualdeen garapenerako traba izan litezkeen elementuetan fokua jarri eta eragozpen horiei soluzioa eman ondoren, garapena jazozea espero besterik ez dagoelaren ideian sinistean datzan estrategia da. Etxe bat teilatutik eraikiko balitz bezala. Garrantzitsuak diren beste arloak ez dira kontuan hartzen. Hobetu nahiko litzatekeen espazioko giza-baliabideak, jakintzen hedapena, lekuak berak dituen erakundeak eta baldintza sozial ezberdinak kontuan hartu gabe, huts egiteko aukera zabala dago. (Becattini, Costa, & Trullén, 2002).

Planifikazio politika honen emaitzek, norabidea aldatzearen beharra azpimarratu izan dute. Goitik-beherako norabidearen aurka, behetik-gorako estrategiak proposatzen dira. Baliteke eskualdea indartzeko bertatik hasi behar izatea. Erregio baten hobekuntzak sortu nahi izanez gero, haren eskalan kokatu beharra dago. Argi geratu ez bada, proiektu honek tokia du oinarri. Ez dago inor bere gorputza norberak baino hobeto ezagutzen duenik. Eta tokiarekin berdina gertatzen da. Ez dago inor bere lekua bertako biztanle propioek eta agenteek baino hobeto ezagutzen duenik. Eta hura ezagutzeko aiposoenik. Lurraldeak dituen berezko problematikaren inguruko ekinbideak, inplikazioa eta ebazpenak, tokia bera osatzen duten agenteek hartu beharko litzukete. Hau da “bottom-up” bezala ezagutzen diren estrategiek iradokitzen dutena. Kitching (1982), Gore (1984), Stöhr (1990) eta White eta Gasserek (2001) bezalako adituek horrela defendatu izan dute.

Behetik-gorako plangintzen esanahiak, ekimenak herritartasunetik sortu, hazi eta mantendu behar direlaren ideia jarraitzen du. Eskualde estrategiak tokitik zuzendurik eta sorturik egon behar dira. Lurraldea oinarritzat hartu, esku-hartzea sustatu eta lekuko agenteak mugitu behar dituzte. Betiere, gorago dauden elementu globalekin harremana mantenduz. Talde edo motore lokalek, eragile eta herritar lokalek, bultzaturiko garapen prozesu baten gobernantza eredu bat da jarraitu nahi dena. Zuzenketa eta erabakien nukleoa hau izan behar da. Jakina, horrelako planak egiteko prozesu hauei buruzko jakintza nahikoa behar da. Eta soilik gobernantza lokala osatzen dutenen ekarpenak eta azterketa ez da normalean nahikoa izaten. Gutxienez foru aditu baten beharra eta goragoko gobernuen eta eragileen babesa behar da. Hortaz, tokiko eragileak dira lekuko diagnostikoan zentratutako garapen plana diseinatzeaz, hori martxan jartzeaz, hura beste gobernantza maila ezberdinetan sinkronizatzeaz eta eremuak berak behar dituen eskakizunak lehenestean arduratu behar direnak (Pike et al., 2011). Baina esandakoa, ibilbide honetan ere tokiaren inguruko kategoria ezberdinen dinamismo bat behar da. Nahiz eta tokitik haratago dauden kategoriek azken hitza ez eduki, lagungarriak izan daitezke eginbidearen atal ugari osatzeko.

Prozesu parte-hartzailea posible izateko, esku-hartzaileen artean kontzientziazioa sortzea nahitaezkoa da. Informatzearen, kontsultatzearen eta erabaki kolektiboak hartzearen lana egin behar da. Bilera publikoak, komunikabideen erabilera, azokak, erakusketak, udal-auditoretzak, formakuntza tailerrak, proiektuen hautaketa demokratikoa... horretan datza horrelako estrategia bat. Proiektuaren liderrak, instituzioak, tokiko interes-taldeak eta komunitateko herritarrak tokia funtzionatzeko beharrezkoak diren piezak dira.

Antolaketa modu honen bitartez, tokiko jendarteak boterea eskuratu, norbanakoen autonomia maila areagotu, azken hauek jokabide biziago bat hartu eta tokiko elkar-kontaktua sendotu daiteke. Lurrean erroterik dauden enpresak ere inplikatu, lanaren kalitatea hobetzeko marjina ematen da. Era berean, bertako erakundeak ere garrantzitsuak eta erantzunkizun maila handiagoak hartu dezakete.

Hitzetan oso itxura polita ematen duen ereduak dirudi. Hori horrela izanik ere, halako estrategiek inplikazio eta arreta handia eskatzen dute. Denbora ugari kontsumitzen dute. Planifikazioaren inplementazioa hasi baino lehen ere horrelako egitasmoek esfortzu oso handia eskatzen dute. Ez dira emaitza azkarrak lortzeko egindako estrategiak. Eta maiz, birplanteatu behar izaten dira. Baina esaten den bezala, azkar argitzen duen poxpoloak laster ezagutzen du bere azkena. Gauzak arin egiteak ez du etekin handirik ekartzen. Epe luzerako estrategia orekatuagoak proposatzen dituzten estrategiak dira.

### **1.3 Hitzetatik ekintzetara: EAEko eta Nafarroako kasuak**

Nahiz eta eginbide gogorra dirudien, aurreko eragile posibleen zerrenda eta estrategia mota ezarri izan duten hainbat eskualderen kasu erreala daude Euskal Herrian eta euskal zonalde geografikotik gertu. Bakoitzak bere esperientzia ezberdinak izan ditu. Eta kasu askotan, tokiko sustraietik eratorritako hitzak erein ondoren, oihartzunak jasotzen hasi dira.

Lea Ibarrean esaterako, hobekuntzarako itzaropenik ez zegoen lekuan, garapen endogenoko strategiari eutsiz, aurrera ekitea lortu dute. Ibarreko garapena sustatzeko, industria sarean osaketan fokua jarri zuten. Haraneko gazteriak iraganeko goi-mailako ikasketak lekutik kanpo egin behar izaten zituen, eta eskualdetik kanpo besterik ezin zuten etorkizuna bilatu. Eskualdean lan formakuntzarako aukeren beharra ikusi zuten. Kanpoan ikasi zutenen gazte askok proiektu komunitarioak sustatu zituzten honi begira, kultura eta hezkuntzan arituz. Enpresa eta ekonomia batzordeak eta baita kooperatibak osatu zituzten industria zabalkundearen plana bideragarria izateko.

Helburua industria bertan transmititzea eta hedatzea zen. Poligono bat eraikitzea bertan ere lana sortzeko. Noski, horretarako ez zuten soilik lekuko proposamenak balio. Hori aurrera eramateko goragoko entitateen laguntza ezinbestekoa izan zen. Kostata, Bizkaiko Foru Aldundiarekin ibarrean poligono baten proiektioa adostu zen. 1984an, industria zerbitzu ezberdinak biltzen zituen lehen Euskal Herriko poligonoa osatu zen. Poligonoak, hainbat enpresa erakarri eta aurrerakuntza suspertzeko talde eragile baten lanaren bidez, beste hainbat enpresa gehiago eremurantz ekarri zituen. Horrek jakintza dispersatzea, elkarlana, ekintzaitza eta ehun produktiboaren dinamotasuna ere sustatzea ekarri zuen. Markinako Azaro Fundazioa bezalako erakundeak sortu eta ikerketa industrialerako zentroak zein enpresen haztegiak abian jartzea ere posible egin zen. “Ezer ere ez” eman zezakeen lurralde batetik, lan-merkatu industrial bat sortzera igaro da. (Garmendia, 2021)

Zerain herriak bide berdina jarraitu zuen. Herritarren iritziak eta asmoak barne hartu eta lurraldea osatzen zuten artean, tokiko garapen ereduari eutsi zioten. Lea Ibarreko hartutako industria motaren ordez, artisautza, turismo eta bertako ondare kulturala ekonomia berpizteko oinarri bezala hartu zituzten. Jarduera hauei loturiko manufaktura-industria propioa sortu zuten, eta hori aprobetxatuz, egun ezaguna den Kultur Parkea. Turismoari begira denbora luze jardun izan dute eta hura bermatzeko, ostalaritzarako eta museo ekintzetarako azpiegiturretan inbertitu izan dute. Inbertsioei eta turismo ekimenei esker, produktugintzan eta elikaduran lanpostuak sortzeko gaitasuna eskuratu eta zabaldu zuten. Bertako produktuen eskaintzak nabarmenki gora egin zuen, arrakasta horrek elikaduraren sektorean kooperatibak sortzea eta baita plan hau suspertzen zituzten erakundeen sorrera ekarri zuen. Adibidez Zerain Dezagun Fundazioaren sorrera. Kultur Parkeari eta egindako ekinbideei esker, martxa berreskuratu duen eta lanpostu zenbaterako egonkor bat lortu duen herri batean bilakatu da Zerain. (Garmendia, 2021)

Sakanako nafar eskualdea ere modelo endogenoa erabiltzeagatik ezaguna izan da. 2008ko krisialdiak jota, langabeziak eta narriadura sozialak nabarmenki gora egin zuten. 2014-2020ko Plan Estrategikoa eskualdeko hausnarketa-prozesu baten emaitza izan da. Prozesu horretan erakundeek, eragile sozioekonomikoek, pertsona kualifikatuek eta gizarte osoak parte hartu dute. Tokiko erakundeek eta garapen-agentziek bultzatutako ekintza eta neurri-plana da. Sakana Garapen Agentzia, bertako Plangintza Orokorreko Mankomunitatea, Sakantzen Sarea garapena sustatzeko gizarte sare irekia eta Cederna Garalur garapenerako ekintza-taldeak bultzatutakoa alegia. Alderdi politikoen, sindikatuen eta baita elkarte desberdinen babesa ez ezik, Nafarroako Gobernuaren laguntza eta dinamizatzailerik ezberdinen ekarpenak ere jaso izan dira. Hau guztia eremuko industria, nekazal jarduera, turismoa eta energiarekin loturiko esplotazioak era sostengarrian bultzatzeko ekimenak aurrera eramanez, enplegua berreskuratu eta sortu eta aukera berriak sortzeko asmoz. Prozesu hau, Sakanako 2021-2027 garapen planerako inspirazio iturria ere izan da. (Sakana Garapen Agentzia et al., 2014)

Enkarterriek izandako bizipena beste pareko adibide bat da. Egun abian dagoen Enkarterriko Eskualdeko 2030 Plan Estrategikoa, honen antzeko bidea hartuz joan da. Planifikazio hau 2018-2019 urteen artean izandako aurrekarien erantzun gisa sortu izan da. Foru Aldundiaren eta Eusko Jaurlaritzaren gidaritzapean egon zen aurreko planak, Enkarterrien inguru hurbilari garrantzia eman zion. Errepideen hobekuntza, trenbide loturak eta instalazioak hobetzea, enpresa-ekimen berrietarako ekintzailtza-programak sortzea... tankerako planak proposatu ziren. Baina, eskualdeak berak dituen agenteak soilik laguntzaile modura jardun zuten eta alboko parajeetan zentratuago egon zen plana. Hori ikusirik, 2030ra begira dagoen planak, beharrezkotzat jo du Enkarterria bera eta herritarren parte-hartze zabala zein maila anitzeko lidergo instituzionalak nukleo gisa jartzea, horiekin talde motore bat sortuz. Enfoke handiagoa jarri du tokitik ateratako erabakietan, eskualdeak behar dituen eskakizunetarako aproposagoa izanik. (Eusko Jaurlaritzak & Bizkaiko Foru Aldundia, 2021)

Berriekin eman den plana, Buruntzaldeko eskualdean gipuzkoarrek landutako plana izan da. 2020an, Andoain, Astigarraga, Hernani, Lasarte-Oria, Urnieta eta Usurbilgo udalerriek denbora luzez pentsatu eta saiatu ondoren, Buruntzaldeko Mankomunitatea eratzekeko urrats erabakigarria eman zuten. Gutxira arte, ez zuten eskualde-egiturarik. Banaka lan egin izan dute, eta unean udalerririk bakoitzetarako edo batzuetarako aproposak ziren erabakiak sinatzen joan dira. Bide hau eraginkorra ez zela ikusirik, udalerririk guztien bateratasuna proposatu zen garapen sozioekonomikorako aukera berriak bilatzeko. Beste kasu askotan bezala, tokiko formazioan, enpleguan, merkataritzan, ostalaritzan, turismoan eta baita bertako enpresa-ehuna sendotzean oinarritu dira. Enpresa jarduera eta kultura ekintzaile bat sustatzea eta proiektu berriak abian jartzea lagundu zezaketen ekintzak planteatzeaz gain, dinamika hauetan eskualdea osatzen duen gizartearen parte-hartzea oinarritzotzat jo izan dute.

Helburua, eremu beretik udalerrietako enpresei, ekintzaileei eta langabeei baliabide egokiak eskaintzea da. Ekinbide honen gakoa, udalerririk ezberdin hauen arteko batasuna ez ezik, garapen eragilearen bitartez ere (Beterri-Buruntza Garapen Agentzia adibidez), udaletxeen, Eusko Jaurlaritzaren eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren bultzada beharrezkoa izan da. Honen informazio-trukea eta jarrerakolektiboa administrazio eta jendartearen artean bultzatzea dakarrelarik. Eskualde egitura bat osaturik, zonaldea biziberritzea espero da. (Egia Olaizola, 2021)

Euskal lurralde guzti hauek era ezberdinetan moldatu izan dituzte beraien eraldatze prozesuak. Bide ezberdinak hartu dira, baina planak herritartasunaren eta lurraldearen agendatik ahalik eta gertuen kokatu izan dira. Eta ezaugarri horretan, azaldutako egoera denek bat egin dute. Adibide hauen bitartez, euskal inguruneke edozein eskualdek, nahiz eta sasoi onenean ez ibili, bere berezko osagaiekin, bere inizatiba propioz eta era berean, besteekin akordioetara helduz, ekonomikoki berpiztea posible dela ulertzen da. Horrela bada, beste euskal bazterrak ere potentziatzeko eta haien autosufizientzia maila hazteko aukera dago. Eskualde bakoitzak, bere lorpen propioz bere burua hobetu dezake. Eta arazorik izanez gero, neurri handi baten bere kabuz babak eltzetik ateratzeko gaitasuna eskuratu ahal izango du.

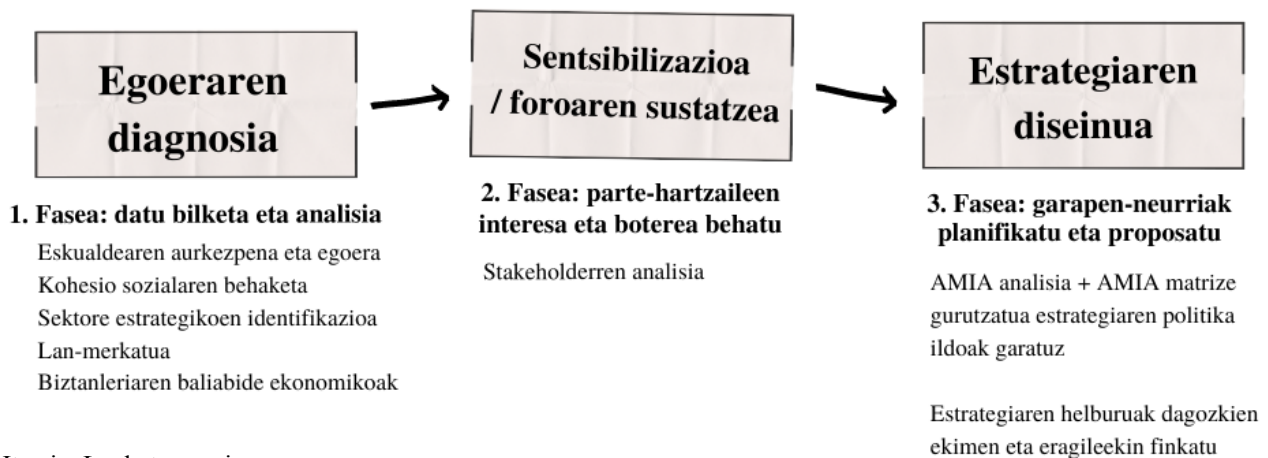
## 2. Metodologia

Ez da ahaztu behar hau proiektu piloto bat dela. Baina, horrelako estrategia bat planteatzek baditu bere konplexutasunak. Eta horri jarraiki, metodologiari dagokionez, bigarren puntu honetako eskemak baditu parekoak diren ezaugarriak. Fase ezberdinak biltzen dituen prozesua dela hainbat alditan aipatu izan da. Eta bistan da, fase ezberdin bakoitzerako, metodo ezberdinak egongo direla. Bai egoeraren analisia egiterakoan, eragile nagusiak identifikatzerako orduan, plangintza egiterako orduan eta beste hainbeste.

### 2.1 Estrategia diseinatzeko prozesua. Zer eta nola.

Azpiko irudiak (Irudia 2) iradokitzen duen bezala, proposamen hau egituratzeko 3 fase banatu dira. Eskualdearen plana eta baldintzak ezagutzeko diagnosi atala, tokiaren suspertzearekiko bertako eragile nagusien interesa behatzearen atala eta behin lehen bi faseetan ikertutakoa aintzat hartuz, strategiaren diseinuaren atala. Azken honek tokiko testuinguruak eskaintzen dituen aukerak, mehatxuak, indarguneak eta tankerako elementuak osagai dituelarik.

*Irudia 2. Estrategiaren metodologia*



Iturria: Lanketa propioa.

Logikak agintzen duenez, tokitik datorren elementu oro ezagutzea prozesu honen pausu erabakigarriena da. Egoeraren analisia, diagnostia burutu behar da. Eskualdea dagoen moduan aurkeztu behar da. Honek posible suertatu litekeen edozein oztopo edo arazo identifikatu, zehaztu eta dimentsionatzea ahalbidetzen du. Aldez aurreko jakintza honek tokia estimulatu dezaketen proposamen egokiagoak egiteko aukera ematen duelarik. Horretarako, hautatutako tokiaren hurrengo ezaugarri hauek dira ikertu beharrekoak. Alde batetik, lekuaren ezaugarri demografikoak. Jenderik gabe ez dago ezer egiterik. Biztanleriaren dimentsioa eta biztanleria honen bilakaera aztertu beharra dago. Honelako datuak EAE mailan lortzea *Euskal Estatistika Erakundeak*, *EUSTAT* bitartez eskaintzen duen udaletako datu bankuan bilatzea bezain erraza da. Horrela antzeman daiteke ondoren datozen orrialdeetan. Hori ez ezik, tokian ezarrita dagoen egitura produktiboaren inguruko informazioa ere bertan eskuratu daiteke. Jarduera-sektore nagusiak, horietan darabilten langile eta establezimendu kopurua eta lan-merkatuaren gora-beherak horien artean.

Informazioa ere, webguneen bidez jaso da. Webgune ofizialen bidez, eskualdea osatzen duten udalerrien mailakoak, *Mungialdeko Udaletakoak* esaterako. Datu soilak lagungarriak izan daitezke. Hori horrela izanik ere, modu sintetikoago batean datuak bistartzeko mapen erabilera eman da. Horretarako, EAE mailan eta udalerrien mailan *Udalplan lurralde eta hirigintza plangintzaren plataforma* erabili da.

Bigarren pausuan, azaldu bezala, diagnosian behatutakoarekin, eragile nagusien inplikazioa nolakoa izan daitekeen edo gutxienez, foro bat garatzeko aukerarik dagoen arakatu beharra dago. Fase hau sentsibilizazioa eta foroaren sustapenean datza. Ea eskualdean, haren funtzionamendua bermatzeko interesa dagoen aztertzean. Pertsonen, erakundeen, enpresen, tokiko gobernuaren eta bestelakoen interesa horren garapenean ematen den ikustean alegia. Baina influentzia bakoitzaren funtzioa, boterea, aurreikusitako parte-hartzea, iraganean izandako ekimenak, pizgarriak, itxarondako elkartrukea eta hauek dituzten mugarriak bezalako ezaugarriak taula batean biltzea ez da nahikoa izan. Fase hau osatzeko metodo ezberdin bat, erraminta espezifiko bat erabili behar izan da, “*Stakeholder*”-en *analisi* deritzona. Kasu honetan, eskualdearen garapenaren erabakietan eragina eta zerikusia duten gizabanakoak edo organizazioak dira “*Stakeholder*”-ak. Influentzia talde ezberdinak.

Informazioa modu bisualago baten plasmatu eta antolatzeko, stakeholder bakoitza eta bere asmoak aintzat hartu eta antolatzen dituen analisi-matrize bat erabilgarria izan da. Atal honek eskualdeko ingurune instituzional-politikoak hobeto ulertzeko ere balio izan du.

Aurreko zereginak eta barne zein kanpo analisiak sartzen dituen *AMIA* koadro birekin batera; ahuleziak, indarguneak, mehatxuak eta aukerak islatzen dituen analisi taula batean oinarrituz, proiektuari falta zitzazion azken ukitua eman zaio. Orientazio endogenoko analisia egiteaz gain, kanpoko esparruak eremu babestuaren gainean duen garrantzia ere zehaztu da. Horregatik, barne eta kanpoko oinarritzko ezaugarriak biltzen dituen koadro bat egiteaz gain, beste lauki sofistikatuago bat baita egin da. Aurretiaz aipatutako elementu desberdinen arteko elkarloturak ezarriz, koadro hibrido bat osatzea premiazkoa gertatu da. *AMIA matrize gurutzatu* baten laguntzaz, alderdi ahalik eta gehienak konbinatuz, estrategiaren politika ildoak eta proposamenak garatu dira.

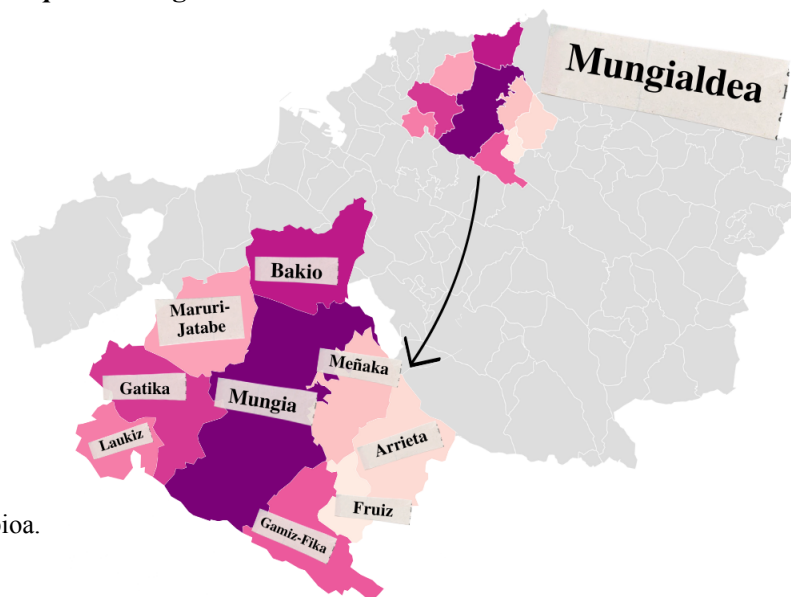
Mutur batetik bestera harrotu eta arakatu ondorengoko fasea, planifikatzearen fasea da. Sakondutako potentzialak, hutsak, ekimenak eta eginezak kontuan hartuz, estrategia planteatzeko garaia. Esan bezala, hartutako proposamenak matrizean ez ezik, aparte ere banaka azaldu dira, atal honek estrategia-proposamenaren muntaia osoari forma eta amaiera emanaz. Proposamenetan, ahots ezberdinak jasotzen dituzten ideiak batu dira.

Azkenik, egindako ibilbide osoaren inguruko ondorioak zehaztu dira. Tokiko garapenaren garrantzia azpimarratu eta hautagaitzat hartutako eskualdearen analisiaren emaitzen baliagarritasunari buruz hausnartuz. Horraino baino ezin izan da lana iritsi, lan honen izaerak alde praktiko hori egitearen posibilitatea kanpoan uzten du. Proposamen proiektu bat baita eta neurri horiek ezartzeko beste batzuen esku dago. Ebaluazioaren kasuan berdina emango litzateke.

### 3. Barrualdeak arakatzuz. Mungialdeko eskualdearen azterketa.

Izaera propioa duten 9 herrik osatuta, Mungia udalerrri nagusienari izena zor dio. Arrieta, Bakio, Fruiz, Gamiz-Fika, Gatika, Laukiz, Maruri-Jatabe eta Meñaka ere eskema honen parte dira. Uribealdearen barne, administrazio banaketa historiko horren zati den eskualdea izateaz gain, Bizkaian ere erreferentea den lurraldea da. Bilboko hiriarekiko gertutasunak, bere nekazaritza-tradizio historikoak eta Bizkaiko txakoliñaren bihotza gertu izateak eskualde hau erakargarria izatea egiten dute. Nekazal iragana duen arren, egun etengabe aldatzen ari den zonaldea da. Aztertzea eta indartzea merezi duena.

**Mapa 1. Mungialdeko eskualdea eta hura osatzen duten udalerrriak**



Iturria: Lanketa propioa.

#### 3.1 Kohesio soziala

Euskal eskualde honek, Eustateko Biztanleen Udal-Erroldaren Estatistikaren arabera 27.202 biztanle bere osotasunean erregistratu izan ditu 2021ean. Gehiengoa Mungian, eskualdearen nukleoan kontzentratuta dagoelarik. Horietatik, 13859 emakumeak dira, gizonak aldiz 13343. Populazioaren %51 emakumeak dira, %49a gizonak. Guztirako biztanleriaren rankingean Bakio gelditzen da bigarren, gutxiengoa Arrieta eta Fruizeko udalek dute. Bere jatorrizko probintziarekin alderatuz, eskualde honek Euskal Autonomia Erkidegoko %1,25a suposatzen du. Horrelaxe antzeman daiteke hurrengo datu taulan (Taula 1) eta irudietan (Irudia 3).

**Taula 1. Mungialdeko biztanleen zenbatekoak guztira eta sexuen arabera 2021**

EAE	Mungialdea	Arrieta	Bakio	Fruiz	Gamiz-Fika	Gatika	Laukiz	Maruri-Jatabe	Meñaka	Mungia	
<b>Guztira</b>	2193199	27202	563	2781	548	1378	1668	1249	961	730	17324
<b>Gizonak</b>	1064041	13343	290	1395	268	689	836	598	490	385	8392
<b>Emakumeak</b>	1129158	13859	273	1386	280	689	832	651	471	345	8932

Iturria: EUSTAT. Biztanleen Udal-Erroldaren Estatistika. Lanketa propioa.

Mungialdea hortaz eskualde txikia da. Baina biztanleriaren zenbateko soilak jakitea baino zerbait gehiago behar da atal honetan. Pertsonak eta hauek inguratzen dituzten ezaugarri sozioekonomiko nagusiak planoan txertatzea da pasarte honen helburua.

**Taula 2. Mungialdeko biztanleriaren bilakaera 2010-2021**

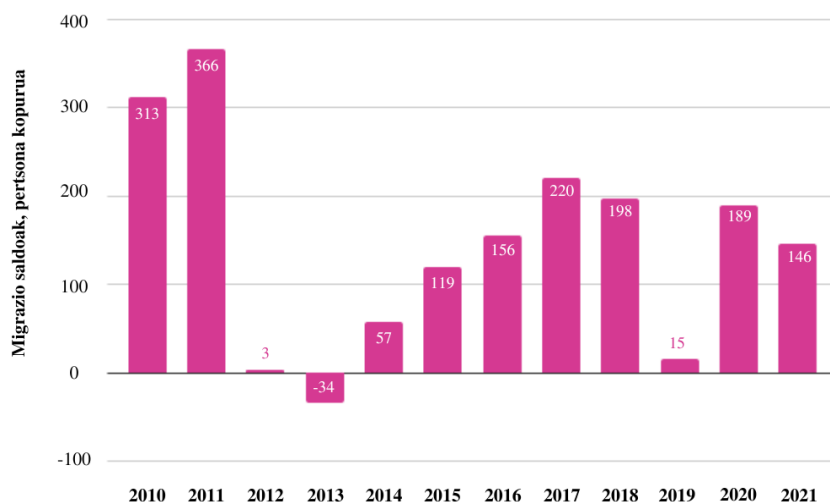
	Mungialdea	Aldakuntza (%)	Arrieta	Bakio	Fruiz	Gamiz-Fika	Gatika	Laukiz	Maruri-Jatabe	Meñaka	Mungia
<b>2010</b>	25438	-	555	2470	449	1329	1558	1120	889	700	16368
<b>2011</b>	25827	1,53	538	2554	468	1331	1574	1146	912	720	16584
<b>2012</b>	26305	1,85	548	2615	537	1347	1617	1155	954	740	16792
<b>2013</b>	26381	0,29	540	2633	548	1346	1613	1160	942	733	16866
<b>2014</b>	26393	0,05	568	2616	557	1340	1617	1144	934	729	16888
<b>2015</b>	26485	0,35	566	2584	553	1345	1657	1157	943	715	16965
<b>2016</b>	26667	0,69	556	2596	547	1366	1662	1183	941	725	17091
<b>2017</b>	26584	-0,31	549	2584	551	1372	1674	1155	925	713	17061
<b>2018</b>	26750	0,62	549	2599	547	1372	1661	1162	917	706	17237
<b>2019</b>	26925	0,65	566	2639	543	1374	1648	1165	928	713	17349
<b>2020</b>	26854	-0,26	563	2627	559	1361	1649	1197	916	704	17278
<b>2021</b>	27202	1,30	563	2781	548	1378	1668	1249	961	730	17324

Iturria: EUSTAT. Biztanleen Udal-Erroldaren Estatistika. Lanketa propioa.

Gauza asko gertatu dira 2021a iritsi aurretik. Poblazioari osoari dagokionez, Mungialdeko biztanleri kopuruaren joera nahiko gora-beheratsua izan da 2010-2021 urte bitartean. 11 urte horietan, taula honek (Taula 2) eskaintzen duen ikuspuntu orokorretik abiatuta, populazioak 1764 pertsonatan egin du gora. Zenbateko hori ordea ez da etengabeko hazkunde batentatik eman. Aldakuntza tasek adierazten dute urte tarte horietako hasierak gorakada jaso eta 2013 urteaz geroztik, une batzuk salbu, eten puntuak eta aurreratze nahiko eskasak eman direla. Azken pandemiaren eragina baita ikusi daiteke. Baina, esan bezala, badirudi une batzuetako salto txikiek hazkundera konpentsatu dutela. Bakiok esaterako, hasiera urtean zuena baino pixka bat gehiago haztea lortu du. Mungia, Fruiz, Maruri-Jatabe eta Laukiz bera gehien nabarmendu izan diren udalen artean baita daude. Hazkundera lurralde osoan nagusitu den arren, Arrieta eta Meñakako kasuetan nahiko txikia izan dela ikusi daiteke.

Detailetan berriro, urte bariazio batzuetan poblazioaren galera eta berriro gailentzea eman dela ikusirik, norbait ziurrenik bide erditik geratu, joan edo batu egin dela argi geratzen da. Demografian jazotako aldaketa orok bere arduradunak ditu. Poblazioaren migrazio-mugimenduak, hilkortasunak, ugalkortasunak eta adin-taldeen sailkapenak gertakari hauekin lotura zuzena dute. Ondoren datozen datuek honen arrazoiak azaldu ditzakete.

**Grafikoa 1. Mungialdeko migrazio saldoak guztira 2010-2021**

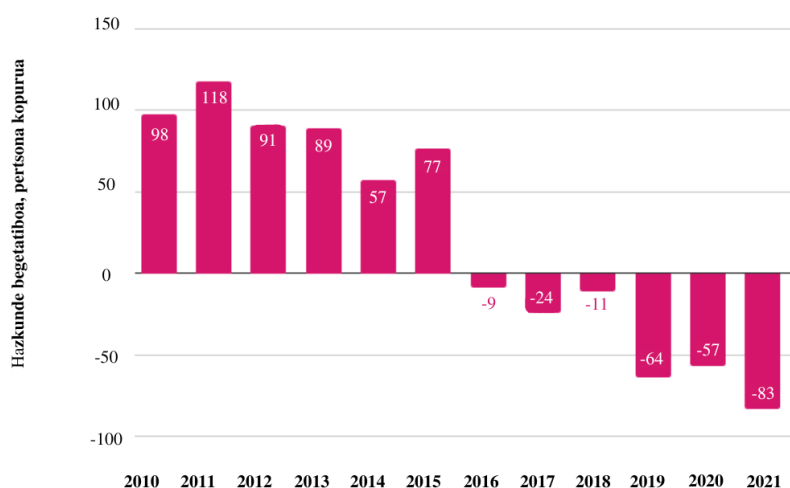


Iturria: EUSTAT. Biztanleen Udal-Erroldaren Estatistika. Lanketa propioa.

Populazioaren gora-beheren arrazoi nagusietako bat migrazio mugimenduak dira. Agertutako urte tartean jasotako mugimendu horiek azaltzeko, inmigrazio eta emigrazioen arteko aldea erakutsi nahi izan da. Horretarako, eskualdeko migrazio saldoak kalkulatu dira, zonaldeak irten eta sartzen den jendearen arteko diferentzia. Goiko grafikoa (Grafikoa 1) agertzen den bezala, kasu gehienetan eta bereziki 2010-2011 urteen artean migrazio saldo positiboa eman da. Horrek eskualdean irteera baino pertsona sarrera gehiago eman direla adierazten du. 2012an saldo positibo horren gainbehera argia eman ondoren, 2013an irtendako pertsonak sartutakoak gainditzen zituzten, saldo negatiboetara igaroz. Eta horrela, patroi nahiko berdintsua jarraitu izan da. Aurretik aipatutako gora-beherak nonahi agertuz.

Joan-etorriak zenbatzeaz aparte, mundura datozenak eta hura ere uzten dutenak jokoan sartzen dira. Jaiotzek eta heriotzek populazioa aldatzea dakarte, eta hori hazkunde begetatiboaren bidez azaldu daiteke. Denboraldi jakin bateko jaiotza kopuruaren eta heriotza kopuruaren artean gelditzen den aldea aztertuz (Grafikoa 2). Mungialdeko kasuan, 2015. urtera arte, hazkunde begetatiboak emaitza positiboak lortu izan ditu (gora-beherak aparte). Hala ere, emaitza horien tendentzia beherakorra gero eta indar gehiagoz nagusitu izan da. 2012. urtea erreferentzia bezala hartuz, heriotzak konpentsatzen dituzten jaiotzen zenbatekoak gero eta urriagoak bilakatu dira (kasu batzuk salbu). Eta azken urteetan, aurkako joerak protagonismo handia lortu du. Ugalkortasun urria dela eta, heriotzak konpentsatzerik ez da egon.

**Grafikoa 2. Mungialdeko hazkunde begetatiboa guztira 2010-2021**

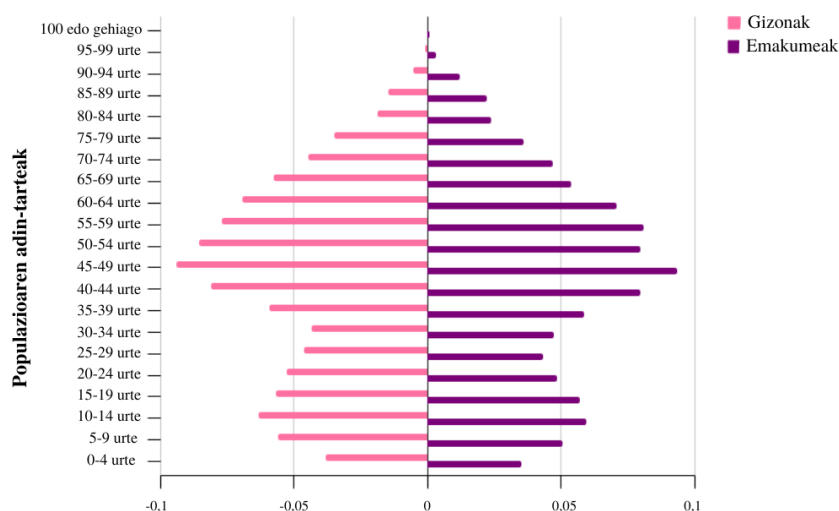


Iturria: EUSTAT. Biztanleen Udal-Erroldaren Estatistika. Lanketa propioa.



Honi loturik, biztanleriaren zahartzearen gaia dator. Bizi-itxaropenaren handitzeak, hilkortasuna pixkanaka murrizteak eta ugalkortasunaren jaitsierak biztanleriaren ohiko egitura hankaz-gora jartzea dakar. Gero eta etorkizun zaharkituago batera doan jendarte dago. Honek aldaketa sozial handiak eragiten ditzake. Ekonomiaren hazkundera, aurrezkian, inbertsioan, kontsumoan, lan-merkatuetan eta pentsio zein erretiroen sistemetan erabateko haustura sor dezakeen egoerarantz zuzenduz. Mungialdean jaiotzen diren baino pertsona gehiago hiltzean, poblazioaren gazteterik ez badago, horrelako etorkizun baten murgildurik ikusi liteke eskualdea. Hori dela eta, populazioak egun duen adinen estruktura aztertzea komeni da.

**Grafikoa 3. Mungialdeko biztanleriaren piramidea adinen arabera 2021**



Iturria: EUSTAT. Biztanleen Udal-Erroldaren Estatistika. Lanketa propioa.

Biztanleriaren piramidea islatzen duen irudiak (Grafikoa 3) tokia osatzen duen poblazioaren zahartze zein gaztete egoera ulertzen lagundu dezake. Ikergai den eskualdeko 2021eko datuek piramide irregular bat adierazten dute, baina desoreka nabarmena printzipioz ez da ageri. Ez da muturreko adinen zenbateko handirik ematen. 80 urte baino gehiagoko pertsonen zenbatekoa ez da handia. Ohiko piramidearen forma errespetatzen du zati horrek. Baina adin txikienak dituzten pertsonen kopurua, bereziki txikienak ohi baino gutxiago dira. Maiztasun gehien daramaten adin-tarteak 40-44 urtetik 65-69 urtetara doazen multzoak dira. Gutxiengoak, esan bezala, gazte taldeak eta txikienak dira. Hortxe antzeman daiteke piramide honen irregulartasuna. Forma adin tarte-horietan galdu egiten da. Aurreko joerak horrela jarraituz gero, piramideak alderantzizko itxura hartuko luke. Gehien gailentzen diren adinak nahiko helduak dira. Hamarkada gutxi batzuen ondoren, zahartzaroaren parte izatera igaroko lirateke. Eta gaztete urria izanda, lekuko egoera ekonomikoa ez litzateke sostenigarria izango. Populazioaren estruktura ahalik eta mesedegarriena lortzeko, lan egiteko adina dutenak ez ezik, gazteak diren pertsonen sarrera eta jendarte eraberritu dezakeen banakoen sarrera nahitaezkoa da. Egoerak buelta eman ez dezan, jaiotako pertsonen zenbatekoak ez bakarrik, etorkinak direnak ere garrantzi handikoak dira. Eta momentuz, Mungialdean arazo larria ez bada ere, kontuan hartu beharreko faktorea da. Zoritxarrez, demografian esku hartzeko aukera gutxi dago tokiko mailan. Baina gomendio bezala, zauria sendatzea baino, ez gitea hobe da.

### 3.2 Ehun produktiboa

Eskualde honetako pertsonak ez dira hara eta hona ibiltzen diren zenbakiak bakarrik. Ez dira existitzen eta kito. Biztanleriak beste mugimendu mota bat sortzen du, adibidez mugimendu ekonomikoa edo produktiboa. Zertan dihardute pertsona horiek Mungialdean? zertaz bizi dira? zeintzuk dira eskualde honetan egiten diren jardura nagusiak? Ehun-produktiboak zehaztu dezake hori. Erregioko establezimenduak, establezimendu hauei dagozkien sektore ekonomikoak eta hauetan okupaturik dabiltzaten norbanako kopurua atal hau ulertzeko gako garrantzitsuak dira.

Iharduera anitz daude, batzuk beste asko baino ugariagoak. Horrela adierazten da datu hauek islatzen dituen irudian (Grafikoa 4). Beste leku askotako ohiko egitura bezala, gainerakoen gainetik nabarmentzen diren establezimendu motak merkataritza, garraio eta ostalaritzarekin lotutako establezimenduak dira, jarduera guztien totalaren %32,42a dira. Horrerri jarraiki, jarduera profesional eta laguntzaileak doaz. Eta nola ez, herri administrazio, hezkuntza eta osasuna. Denak zerbitzuen sektorearen barnekoak alegia.

**Grafikoa 4. Mungialdeko establezimendu ezberdin zehatzak eta sektore orokorrak totalaren aurrean (%) 2021**

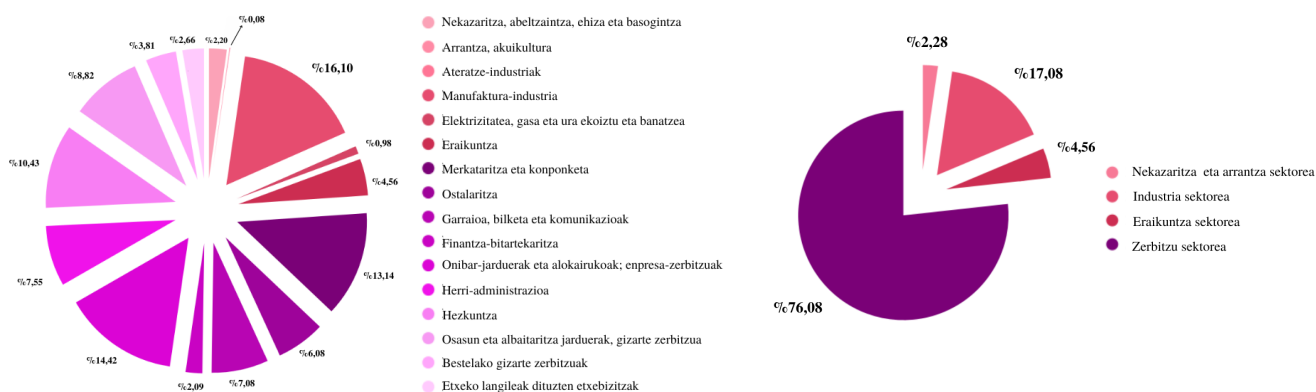


Iturria: EUSTAT. Jarduera Ekonomikoen Gidazerrenda. Lanketa propioa.

Zerbitzuen barne, gutxien ematen diren aktibitate motak higiezinekin, informazio eta komunikazioarekin zein arteetako eta bestelako jarduerekin loturik daudenak dira. Industriari dagozkienak, aurrekoekiko alde oso handia duten arren, bigarren postuan kokatuko lirarteke %9,36a izanik. Eraikuntza oso gertu dabil, %9,19a suposatuz. Azken postuan nekazaritza, abeltzaintza eta arrantza jarduerekin loturiko guneak geratzen dira %6,67a izanik.

Sektore orokorrakoen arabera ikuspegiari, argi eta garbi igarri daiteke jarduera osoaren ia 3/4ak zerbitzu sektorearenak direla. Faltan den atala berriz, nekazaritza eta arrantza, industria eta eraikuntzari dagozkie, aurreko estrukturan berdina. Jakina, jarduera orok horretan diharduten langileak ditu haren atzean (Grafikoa 5). Langile den biztanleria gehiago aritzen da enpresa-zerbitzuetan (%14,42), merkataritzan eta konponketetan (%13,14), hezkuntzan (%10,43), osasunean (%8,82) eta herri administrazio jardueretan (%7,55). Hots; zerbitzuen taldean kokatzen diren jardueretan. Hala ere, manufaktura-industriaren sektorean langile-kopuru handia dagoela ikus daiteke (%16,10), bigarren indarra industriaren eskuetan utziz.

**Grafikoa 5. Mungialdeko ≥16 urteko biztanleria okupatua, jarduera-adarrak eta sektore orokorrak (%) 2021**

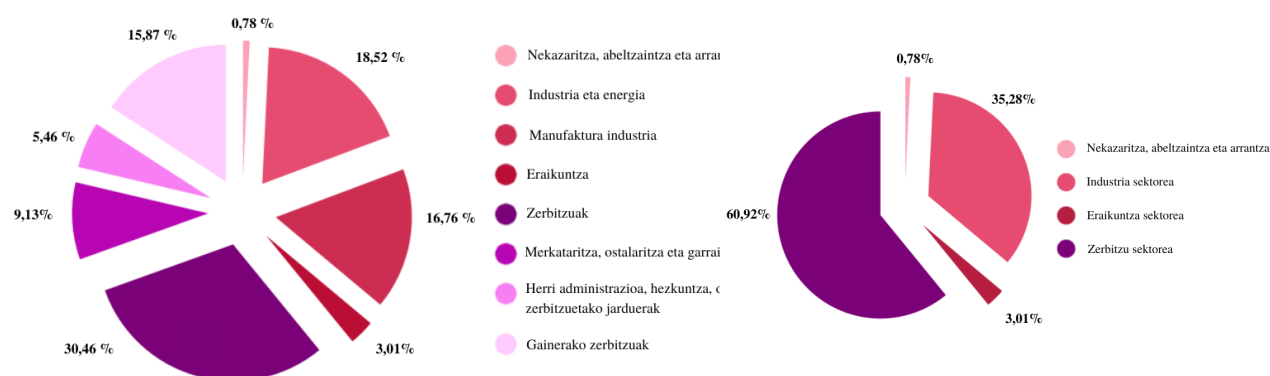


Iturria: EUSTAT. Biztanleriaren eta Etxebizitzaren Zentsuak. Lanketa propioa.

Berrito sektore ekonomiko orokorragoetan sailkatuz gero, antzeko panorama jarraitzen da, zerbitzuen sektorea okupazioan garaile izanez. Lanean dabilen biztanleriaren gehiengo argiak %76,08ak sektore horretan dabil. Ezberdintasunak beste sektoreetan ematen dira, industriak adibidez (%17,08), nekazaritzak eta arrantza (%2,28) zein eraikuntzak (4,56%) baino okupazio nabarmenagoa dauka.

Okupazioa bezain garrantzitsua da sektore hauek sortzen duten output edo balioa. Hau da, jarduera-adar bakoitzak dakarren errendimendu eta produktibitatea. Jarduera horiek emandako emaitzak neurtzeko parametro bezala Balio Erantsi Gordina (BEG) erabilia, informazio hori lor daiteke. Tamalez, 2021eko datuekin bat egiten duen BEGik ez dago eskuragarri oraindik. 2020ko aldia erreferentzia bezala hartuz, pandemia garai hasiera den arren, bestelako datuen antzeko irudi batera hurbil daiteke (Grafikoa 6).

**Grafikoa 6. Mungialdeko jarduera-sektoreen BEGa totalaren aurrean (%) 2020**



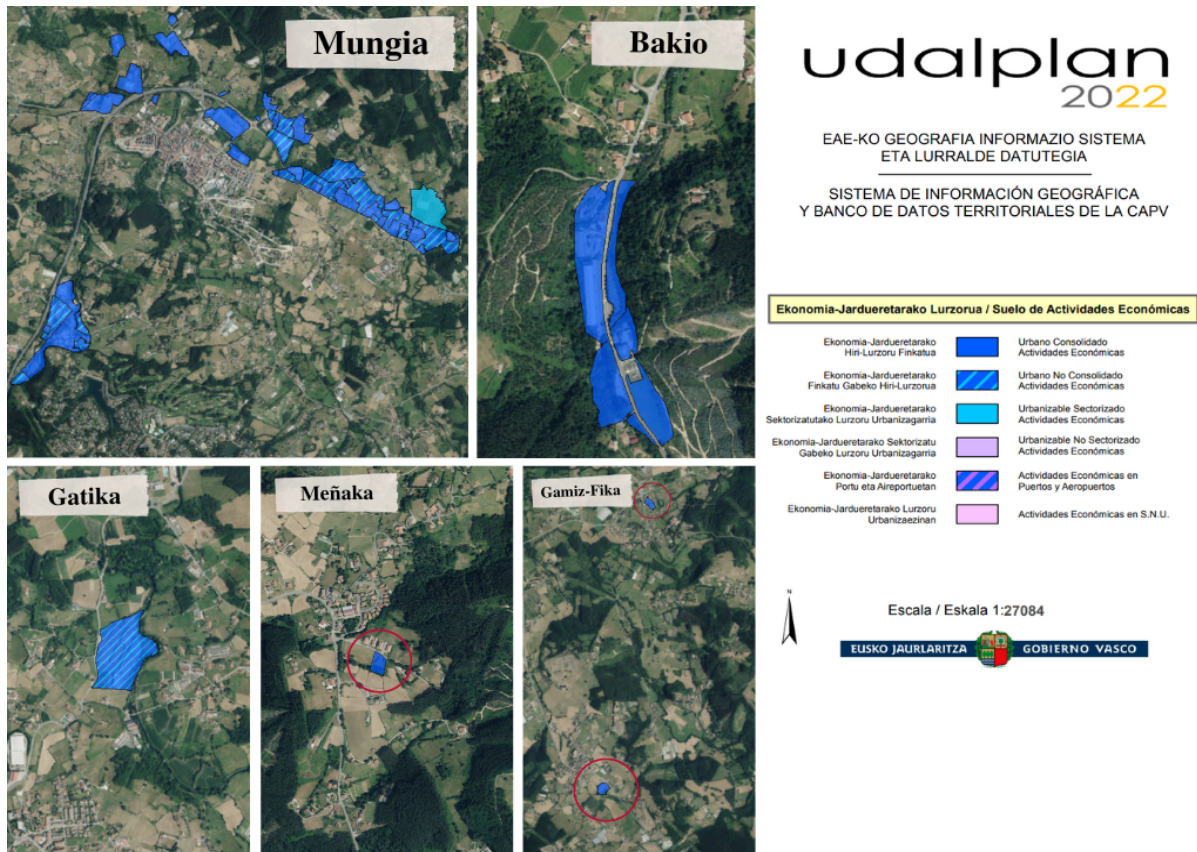
Iturria: EUSTAT. Udal barne produktu gordina (BPG). Lanketa propioa.

Datuok aurreko irudietako ereduarekin nolabaiteko antza duten arren, 2020ko aldian jarduera-adar horiek sortutako balioa, kasu batzuetan, establezimendu eta pertsona enplegatuen kopurua gainditzen du. Adibidez, industriaren jarduera-adarra hartuz gero, jarduera horrek Mungialdean sortzen duen balioa nabarmen handiagoa da bertan lan egiten duten establezimendu eta pertsona kopurua baino. Bai manufaktura industria eta industria eta energia adarrek, konparaketa nabarmenena hartzen dute. Hala ere, nekazaritza, arrantza eta abeltzaintza zein eraikuntza bezalako jarduerak balio gutxiago sortzen dute. Eta ostalaritza, administrazioa zein zerbitzuen adar osoa ere, nahiz eta zatirik handiena eraman, fisikoki betetzen duena baino laburrago geratzen da. Hori kasu zehatzenetan ikus daiteke, baita eskema orokorrean ere. BEGaren bitartez, eskualde honetan balio gehien dakarren sektorea industria sektorea dela antzeman daiteke.

Industriak beraz, badu Mungialdean nolabaiteko zimendu bat ezarrita. Kontuan hartuta balio dezente sortzen duen jarduera dela, hortik haria luzatzeko edo gutxienez adar hori indartzeko aukera dago. Ba al dago sektore hori are gehiago zabaltzeko baldintza egokirik? enpresa sare bat indartzeko aukerarik? Horretarako, aktibitate ekonomikoetan zertxobait gehiago arakatu beharra dago. Mungialdean industria fisikoki nola kokatzen omen den ikustea sareen eraketa posibleak edo jada dauden enpresa-multzoen hedatzea sustatzeko lagungarria suertatu daiteke.

Tokiko jarduera ekonomikoaren udal-lurzoruak behatuz, ondorio ugari atera daitezke. Eskualde honen kasuan (Irudia 3), industriari loturiko ekintza eremu gehien kokaleku fisikoa Mungian, erdigunean daude. Bestelako herrietan, soilik Bakio, Gamiz-Fika, Gatika eta Meñakan. Eskualde mailan, industria multzo nahiko sakabanatuak daude. Udalerrri txikienetan, kasu isolatuak besterik ez dira ikusten eta Arrieta, Fruiz, Maruri-Jatabe eta Laukizen ez dago arrastorik. Herri ezberdinetan ez bada, herri berberan ere multzo nahiko bereiztuak igartzen dira. Baina Mungian behintzat, 2 industria-zonalde nagusi ezberdintzen dira. Bata Belakoko industria-gunea, herriko ipar-ekialdean eta bestea Zabalondokoa, hego-mendebaldean. Biak zonalde aprobetxagarriak izan litezke bata-bestearengandik pixkatxo bat urrun badaude ere.

**Irudia 3. Mungialdeko jarduera ekonomiko enald-lurzoruak**



Iturria: Udalplan. Tokiko plangintza estrategikoa. (2022). Eusko Jaurlaritz.

Hauexek dira emaitzak. Mungialdean espezializaziorik dagoen frogatu nahi izan da. Zerbitzuen sektorea bai establezimendu eta bai okupazioan jaun eta jabe dela ikusi da. Baina haren akibitate zehatz oso nabarmenik ez da azaleratu. Biztanleriaren egunerokotasuna osatzeko jarduerak ematen dira gehienbat, jendartea sostengatzeko jarduerak besterik ez. Egia da Mungialdeak landa-eremu zabala duela, eta merkataritza, ostalaritza eta garraio askia egonik, landa-turismoaren inguruan ere lan egiteko nolabaiteko posibilitateak egon litezke. Horrez gain, bestelako sektoreen artean, industria gailentzen da. Aurretik azaldu den bezala, manufakturak eta energia dira Mungialdeko industriaren oinarria, hala ere horren uneko egoerak ez du dimensio nahikorik oso ageriko aktibitate bat bezala hartzeko. Balioa sortzen duten jarduerak egon badaude, industrian behintzat bai. Eta hori ere zerbait berria sortzeko abiapuntu bezala har daiteke.

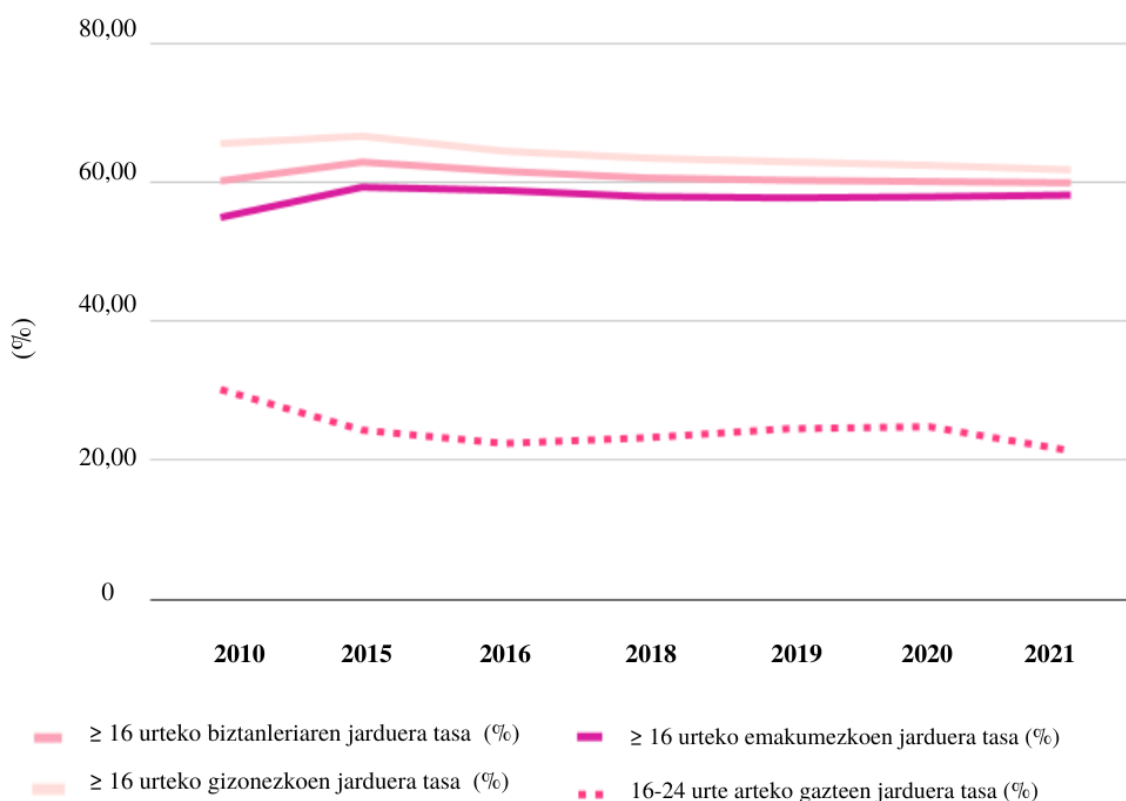
Printzipioz, ez dago iharduera ekonomiko jakin batean espezializaziorik dagoen zantzurik. Industrian ere ez da espezializazio nahiko ageririk eman. Industria inguruko enpresen cluster bat osatzeko edota indartzeko baldintza fisikoak aztertu dira, eta ez dago gertutasun fisiko nahikorik. Dena dela, clusterren eskalak ez du zertan Mungian erdigunean fisikoki egon behar, autonomia erkidego mailako clusterrak horren adibide dira, Mungialde mailan aplikagarria litzateke. Gertutasun fisiko nahikorik ez egotea arazo bat ez bada ere (mesedegarria den arren), espezializazio eza dela eta, zailtasunak egon litezke. Mungialdean clusterren osaketarako dagoen arazoa espezializaziorik ez dagoela da. Elkarlan kultura baten falta somaten da, sare-dinamika posible bati oztopo egiten dio falta horrek. Eta hori kontuan hartuta, eskualde horretan espezializazioa sustatzeko politikak aplikatzea estrategia bezala kontsideratu daiteke. Mungia behintzat oinarritzat hartu daiteke. Horrelako diskurtso eta proposamenak bideratzea burugabe samarra dirudien arren, lan honen politika ildoak enpresen arteko elkarlana sustatzeko zentzuan izan daitezke. Eskualdeari falta zaion enpresa batasun kultura sendotzean.

### 3.3 Lan-merkatua

Plano honetan nahitaezkoa den beste ezaugarri bat eskualdeko lan-merkatua da. Herritarrek haien egunerokotasunari aurre egiteko ezinbestekoa da lana izatea. Lanean dabilzatenen, lanik ez dutenen eta lana topatzen ari direnen txanda da. Datu hauek, emaitza hauek, asko esan dezakete Mungialdeko egoerari buruz. Proiektu honetako behaketa sozioekonomikorako gako garrantzitsuenetariko bat da.

Lan-merkatuan joerak anitzak dira. Baina badaude joera nagusi batzuk zeinak lan-merkatua gidatzen duten. Jarduera tasarekin hasiz (Grafikoa 7), mantso-mantso eta modu homogeneoan behera egin duela antzeman daiteke. Gizonak dira lanean aritzen diren biztanlegoaren gehiengoa. Lanean gehiago dihardutenak. Biztanlegoaren batz-besteakoaren gaineratik. Emakumeak ostera, gutxienak. Jarduera tasa baxuagoetan kokatu izan dira denbora-tarte osoan. Emakumezkoak posizio baxuagoan kokatzen dira, baina diferentzia hau ordea, urte tarte hasieratik bukaerara gutxituz joan da. Genero desberdintasunak adierazteaz gain, gazteenak direnen jarduera islatu nahi izan da. Azken hauek portzentai urrienak jaso eta besteen eboluzioarekin alderatuz, gainbehera handiena jasan izan dute.

**Grafikoa 7. Mungialdeko emakume, gizon, eta 16-24 urteko gazteen jarduera tasak 2010-2021**

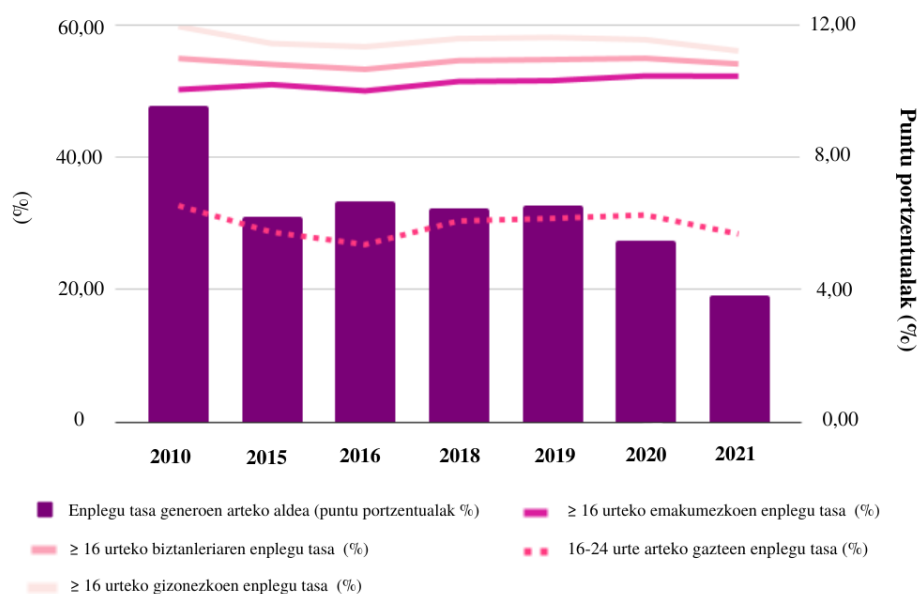


Iturria: EUSTAT. Aktibitatearen udal estatistika. Lanketa propioa.

Tendentzia hau da nagusi Mungialdeko eskualdean. Portzentaia huez gain, ikuspegi orokor batetik abiatuta eta oraindik ere, genero arteko diferentzia egon badago. Hala ere, kobergentziarako prozesu bat ematen ari dela antzeman daiteke. Gazteenak direnen kasuan, prekarizazio arazoaren susmoa ageria da. Panorama berdina ote da enplegu eta langabezi tasetan?



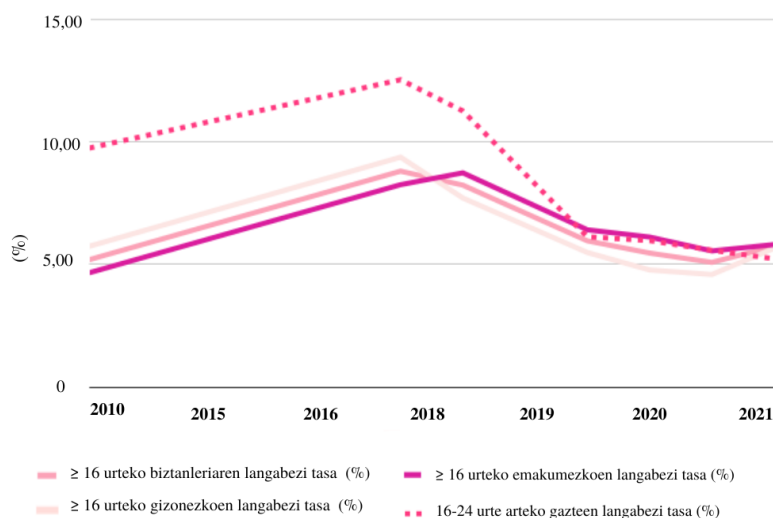
**Grafikoa 8. Mungialdeko emakume, gizon, 16-24 urteko gazteen enplegu tasak eta genero arrakala 2010-2021**



Iturria: EUSTAT. Aktibitatearen udal estatistika. Lanketa propioa.

Goiko figuran (Grafikoa 8) lanean ari diren biztanleen partaidetza, hots, 16 urte eta gehiagoko biztanleria osoaren enplegu tasak 2010–2021 urteen artean grafiko konbinatu baten bitartez azaltzen dira. Bai emakume, bai gizon eta baita gazteena ere. Datu hauek, genero arrakalarekiko hainbat lotura dituzte. Lan-merkatuko arazorik nagusienetako bat da egun. Horregatik ere, eta grafiko konbinatu honekin, generoen arteko aldearen okupazio tasa barneratu izan da. Jarduera tasaren antzera, enplegu tasari dagokion irudia berdina da. Gizonezkoen eta emakumeen arteko diferentzia hori berriro plazaratzen da. Bi sexuetan, biztanlegoaren erdiak edo erdia baino gehiagok lan egiten dute. Baina gizonen kasuan, nabariagoa da. Hori argiago ikusi daiteke genero arteko puntu portzentualetan. Hasieran arrakala nabariagoa da, 2021. urtera aldera berriz, estutuz joan da. Ezberdintasun hori %10ekoa izatetik, %4a baino gutxiago izatera pasatuz. Aurretik aipatutako konbergentzia hori azaleratuz joan da. Hori horrela bada ere, gazteen prekarizazioak hor jarraitzen du presente. Urteak aurrera joan ahala gazteen enplegu tasak behera eginez.

**Grafikoa 9. Mungialdeko emakume, gizon, eta 16-24 urteko gazteen langabezi tasak 2010-2021**



Iturria: EUSTAT. Aktibitatearen udal estatistika. Lanketa propioa.

Beste tasen aurkako norabidea adierazten du langabezi tasak (Grafikoa 9). Biztanleria osoa eta urte tarte osoa hartuz ez da %10era heltzen. Joera erabat ezberdina ematen da hemen. 2018 aldera arte, tasa hau hazten zihoan heinean, gizonak izan dira nagusi. Puntu horretatik aurrera aldiz, emakume langabetu gehiago eman izan dira. Baina langabezi tasa guztien tendentzia beherakorra izan da, Mungialdean ia %5era bajatuz. Kasu honetan, sexuen arteko aldea konstantea izan da. Hasieran alderantzizko edo ez-ohiko joera eman den arren. Azken unera arte norabidea aldatu ez duen talde bakarria 16-24 urteko gazteen taldea da. Lan-merkatuko talderik hauskorrena izanik, ikus daiteke lehenengo urteetan gainerako urteetan baino langabezia-tasa handiagoa izan dutela. Ia % 12aren artean kokatuz.

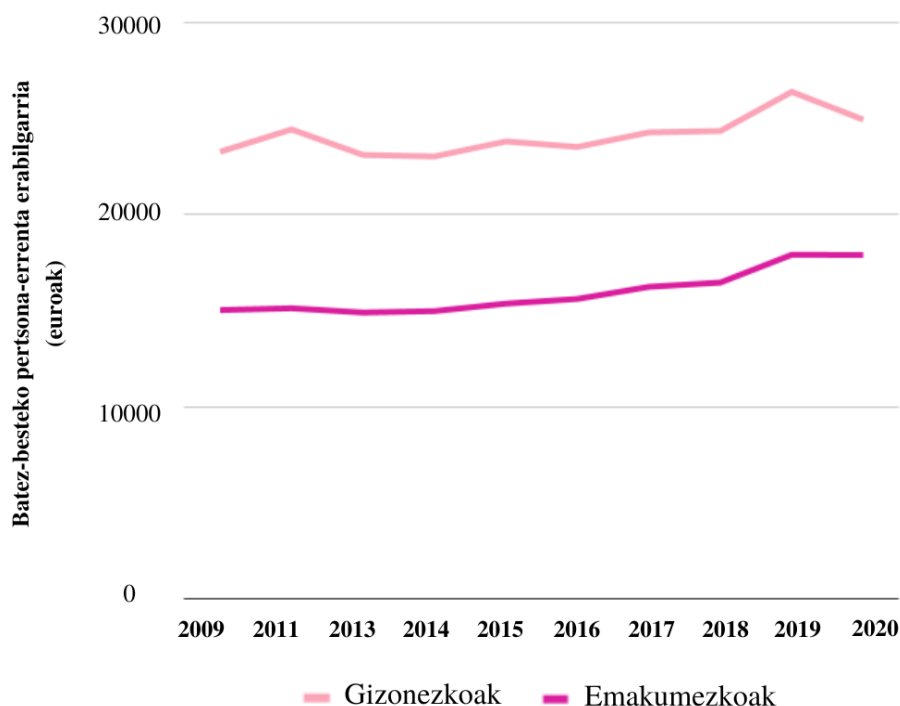
Langabezi gutxiago ematea seinale ona da. Baina tendentzia horri eustea da egin beharreko lana. Ez hori bakarrik, enplegu eza jaistea eta egun dirauen genero arrakala txikitzea helburua izan behar da. Genero arteko diferentziaren auziaren garrantzia ez ezik, gazteen egoera prekariora ere aintzat hartu beharreko gaia da. Horretarako errezeta berriak aplikatu behar dira.

### 3.4 Biztanleriaren baliabide ekonomikoak

Mungialdearen eraberritze ekonomikoaren planifikaziorako berrikustea gelditzen den atala, zalantzarik gabe, eskualdeko jendartearen bizi-kalitatea bermatzen duten bestelako elementuen atala da. Lan merkatua eta lana sortzen duten sektoreez gain, jendeak eskura duen errenta, errenta horren banaketa eta biztanlegoaren jarduera sostengatzeko azpiegiturak behatzea falta da. Mungialdeko emakume zein gizon eta hauen familiek haien egunerokotasunari aurre egiteko baliabide nahikoak dituzten, eta hala bada, beti hoberantz jo dezakeen egoeraren bat behatu beharra dago.

Bataz-besteko errenta pertsonal erabilgarritik hasita, sexu biak ere bereiziz, jada ezaguna den betiko eskema agertzen da (Grafikoa 10). Ez da harritzekoa, beste ataletan bezala, Mungialdean emakume eta gizonen arteko ohiko posizioa erabat argi adierazten da.

**Grafikoa 10. Mungialdeko batez-besteko pertsona-errenta erabilgarria (euroak) per sexua 2009 - 2020**

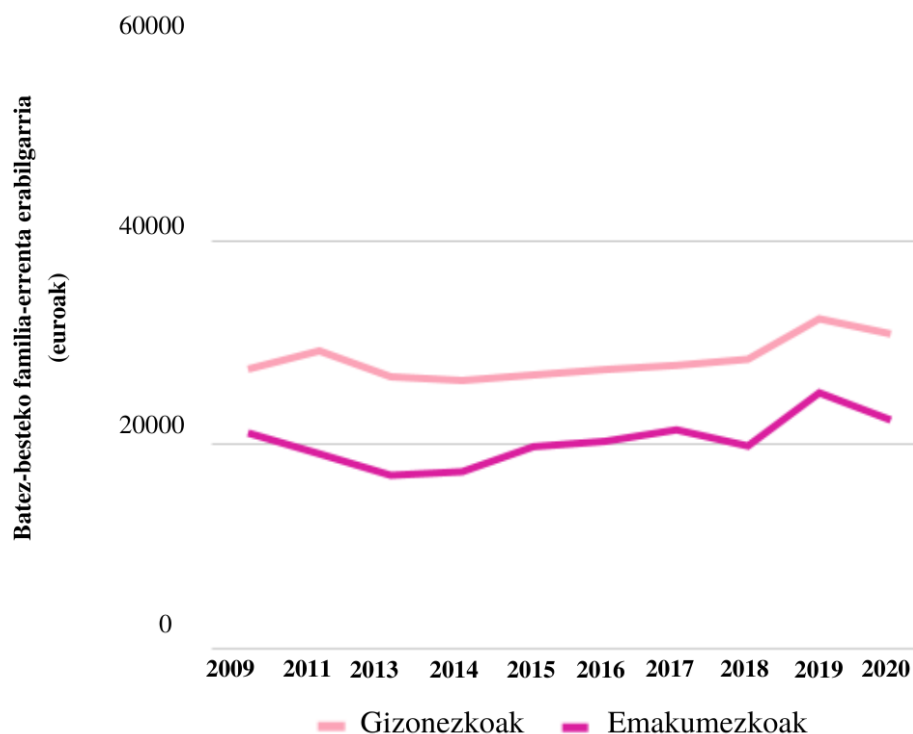


Pertsona bakoitzak bere zergak ordaindu eta estatuaren transferentziak jaso ondoren gastatzeko dituen diru-sarreraren kopuruari dagokionez, sexuen arteko desberdintasunak nonahi azaltzen dira. Urte batean izandako errenta erabilgarria konparaketa tresna gisa erabiliz, emakumeen baliabide ekonomikoetarako sarbidearen egoera gizonetzkoena baino mugatuagoa dela uler daiteke. 2009 eta 2020 urteen artean arrakala oso nabaria izan baita. Errenta erabilgarriak urte-tarte horietan hazkunde sotila jaso izan badu ere, genero arteko aldea sendoa izaten jarraitu izan du. Ibilbide osoan zehar bide bera hartu du, ia une guztietan 10.000 euroko inguruko aldea izanik. Hala da, emakumeen batez-besteko errenta pertsonal erabilgarria gizonena baino nabarmen txikiagoa da. Eta, horren ondorioz, emakumeek zailtasun handiagoak izan ditzakete oinarritzko premiak asetzeko eta autonomia ekonomikoa lortzeko.

Lan merkatuan dagoen arrakala ez ezik, sexuen arteko batez-besteko errenta pertsonal erabilgarria alderatzea beste urrats inportante bat izan daiteke genero-desberdintasun ekonomikoari heltzeko eta pertsona guztientzako aukera ekonomikoen berdintasuna sustatzeko, haien generoa edozein dela ere.

Eta zer esan daiteke etxe batean pertsona bakoitzeko eskuragarri dauden diru-sarreraren kopuruari buruz? Etxeko unitate baten egoera ekonomikoaren ikuspegi zehatzagoa hartuz, aldea hor ere dirauela aztertu daiteke. Batez-besteko familia errenta pertsona bakoitzak etxe-ekonomia bakan batean dituen diru-sarreraren kopuruari dagokio, eta hala ere, aurrekoaren aldea baino txikiagoa da (Grafikoa 11).

**Grafikoa 11. Mungialdeko batez-besteko familia-errenta erabilgarria (euroak) per sexua 2009 - 2020**

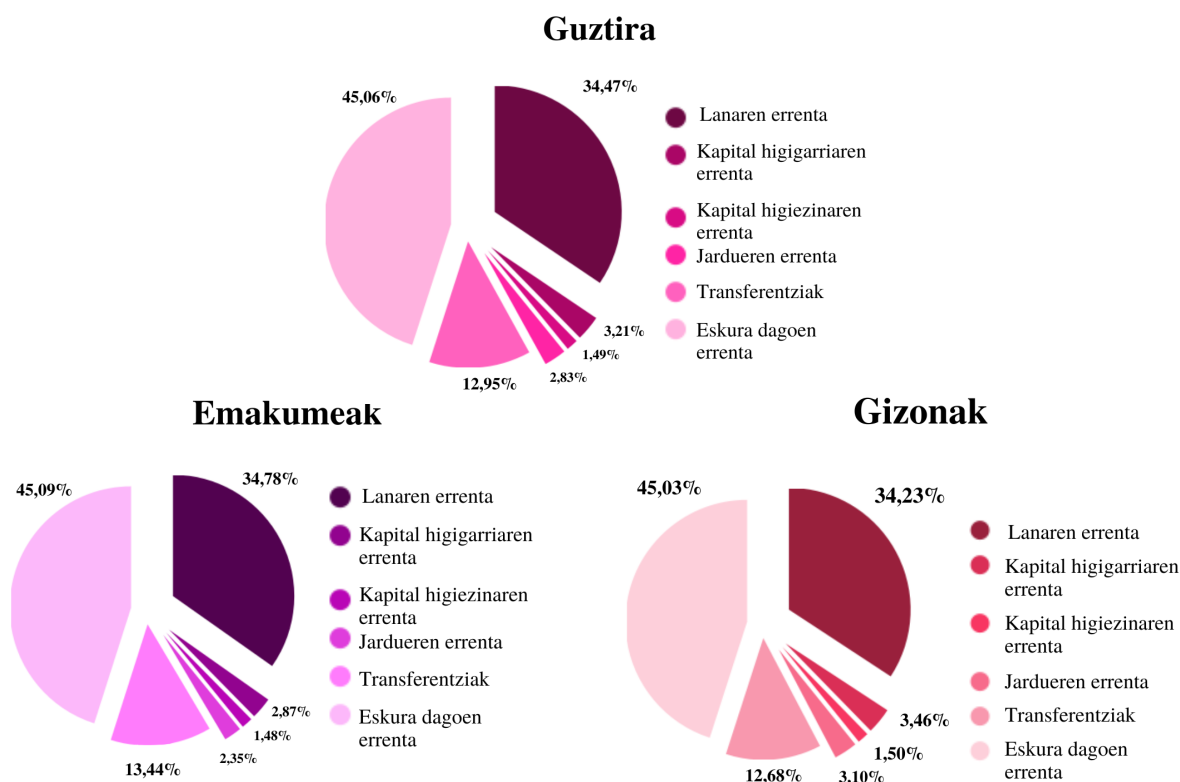


Iturria: EUSTAT. Pertsonen eta familien errentaren estatistika. Lanketa propioa.

Hamaika urte horietan ez da errenta pertsonalaren adinako aldea ikusi. 10.000 euro baino gutxiagoko aldea antzematen da. Emakumeek ordea, berriro azpitik jarraitzen dute. Gizonek baino diru-sarrera gutxiago dituzte beren oinarritzko premiak asetzeko eta bizi-kalitate onaz gozatzeko. Hori zenbait faktoreren ondorio izan liteke, hala nola, generoaren araberako soldata-diskriminazioa, generoen arteko aldea hezkuntza eta lan-aukeretarako sarbidean, haurrak eta mendeko pertsonak zaintzen laguntzen duten zerbitzu eta politika publikoen gabezia, eta etxeko erantzukizunen banaketan dauden aldeak.



**Grafikoa 12. Mungialdeko emakumezkoen, gizonzkoen eta guztirako batez-besteko familia-errenta (%) errenta motaren arabera 2020**



Iturria: EUSTAT. Pertsonen eta familien errentaren estatistika. Lanketa propioa.

Eskura dagoen errenta edo errenta erabilgarriaz aparte, batez-besteko familia-errentaren barruko errenten osaerak informazio baliotsua eman dezake etxeko unitate baten egoera ekonomikoari buruz eta gizarte edo eskualde batean dauden desberdintasun ekonomikoei buruz (Grafikoa 12). Desberdintasun ekonomikoei heldu eta pertsona guztientzako aukera-berdintasuna sustatzen duten politikak eta programak diseinatzeko egokia suertatzen delarik. Errenta horien barruan soldatak, lan autonomoetako diru-sarrerak, jabetza-errentak (etxebizitzaren alokairua, esaterako), finantza-aktiboen diru-sarrerak (burtsan egindako inbertsioak, esaterako), gizarte-transferentziak (pentsioak edo langabeziagatik prestazioak, esaterako) eta etxerako eskuragarri dagoen beste edozein diru-sarrera sailkatzen dira.

Mungialdean, bai biztanlego guztizkoaren eta baita generoen arteko errentak aztertu nahi izan dira. Batez-besteko familia-errentaren barruko errenten osaera erabat aldatu daiteke etxeko unitate batetik bestera, etxeko unitatearen okupazio-egituraren, aktiboen jabetzaren, kideen adinarren eta lan-egoeraren arabera. Izan ere, eskualde honetan, errenta moten banaketaren panorama nahiko homoginoa da bai gizonen, bai emakumeen eta baita biztanleria osoaren kasuan. Eskura dagoen errenta eta lanaren errenta iturri nagusiak izanik.

### 3.5 Stakeholderren analisia

Metodologiako atalean aurreratu den bezala, stakeholderrak zehaztea baino ez litzateke falta. Hau da, proiektu honen helburuan interesa izan dezaketen alderdiak. Mungialdeko garapenean ardura izan dezaketen interes-taldeak. Influentzia ezberdin eta anitzak kontsideratu daitezke stakeholder bezala. Hala nola, eskualdeko biztanleak, autoritate lokal edo erregionalak, goragoko autoritateak, enpresa taldeak, langile-taldeak edo sindikatuak, inbertitzaileak eta finantzatzaileak, bertako instituzioak edo gizarte zibileko beste erakunde batzuk, talde politikoak etab. Baina horiek soilik aipatzea baino gehiago eskatzen du lan honek. Influentzia mota orok duen eginkizuna, ahalmena, iragarritako inplikazioa, beste alditan izandako parte-hartzeak, motibazioak, esperotako elkartrukea eta mugak ere ezagutu behar dira. Hurrengo orrietako zerrenda-taulak adierazten duen bezala (Taula 3), influentzia lokalak eta eremu lokalekoak ez direnak baina harreman zuzena izan dezaketenak identifikatu eta ezberdindu dira.






















Informazio hau biltzearen helburua, interesdunak proiektu honen planoan antolatzea eta kokatzea da. Hori posible egiteko, datu horien arabera funtzionatzen duen analisi-matrize bat erabili da (Irudia 4). Matrize hau elaborazio propiokoa da. Hala ere, *Smartsheet* web orriko analisi txantiloiek duten diseinuan oinarriturik dago (Smartsheet, 2016). Matrize honek, stakeholderrak interes eta boterearen arabera ordenatzen eta kokatzen ditu. Abzisa-ardatzean interesa eta ordenatu-ardatzean boterea intentsitate gutxienetik handienera azaltzen dira. Bi ezaugarri hauen konbinazio ezberdinak aintzat hartzen dituzten koadranteak ere banatzen dira, konbinazio ezberdin horiek interesdunek proiektu honekiko izan dezaketen jarrera ezberdinak islatzen dituztelarik. Kasu honetan, garapen-estrategiari begira aliatuak, laguntzaileak, klabeak direnak, garrantzirik ez dutenak eta neutralak diren stakeholderrak ezberdindu dira. Prozedura honen helburua, proiektuari zein alderdiren asmoak eta interesak hobeto dagozkion jakitea da. Zeintzuk izan daitezkeen proiekturako onuragarriak. Analisi honekin, tokiko garapenaren egitasmoan interesdunek jokatuko luketen rola ere aurreikusten da. Eta horrek baita, eskualdeko ingurune instituzional-politiko hobeto ulertzeko balio du. Espero den egoerara egokitutako neurriak efektibotasunez aplikatu ahal izateko baliogarria da (Schmeer, 1999).

Jasotako informazio guztiak eta eraikitako matrizeak tokiko interesdun gehienek norabidea proiektuan laguntzaile bezala jardutearena dela adierazten dute. Eraitza logikoa da, botere urria baina eskualdearen loratze ekonomikorako interes handia dutenak asko baitira. Eskualdeko udaletxeak, nekazal-elkarteak, talde feministak eta talde ekonomiko-kulturalak dira gehienbat. Horiekin, proiektuaren monitorizazio erregularra espero da. Nahiz eta botere gutxia eduki, influentzia talde hauen parte-hartze aktiboa espero da. Lokalen artean baita, botere zertxobait gehiago duten interesdunak badaude. Behargintzan, merkataritzan eta gizarte-zerbitzuen sektorean dabilzaten instituzioekin ere garapen-estrategiaren kudeaketa jarraitua aurreikusi daiteke.








Botere handia eta interes handia duten stakeholderrak imajinatzea zaila dirudien arren, unibertsitateak, ikasketa zentroak eta Emakunde bezalako instituzio indartsuagoetan esperantza jarrita dago. Askok esparru lokala oso gertu ez badute ere, botere nabarmena izateak eta eskualdeari hobetzea dagozkion gaietan elementu oso klabeak izango liriteke. Baina hauek ez bezala, gero eta gorago eginez gero, botere gehiago duten influentziek edota eremu lokalek haratago dauden influentziek jarrera aldatuago bat hartzen dute, baina estrategiarako komenigarriak izaten jarraitzen dute. Aliatu bezala izatea beharrezkoa da. Hori gertatzen da kanpoko instituzio eta gobernuekin. Bizkaiko Foru Aldundia, Eusko Jaurlaritza, alderdi politikoak eta lokalak ez diren garapen agentziak esaterako. Norabide hori estatu mailako eta europa mailako erakundeekin okertzen da, erresistentzia handiagoa adierazten dute. Garapenerako arrisku handiagoak suposatzen dituzketen zereginetarako egokiak izango liriteke.

Hori guztia hala bada ere, jakintza lokal osatuena dutenak dudarik gabe stakeholder txikiak dira. Tokiko garapena bultzatzeko botere nahikorik ez, baina horien ekarpenak handiak izan litezke.















Taula 3. Mungialdeko Stakeholder zerrenda

	Funtzioa <i>Eginkizuna era laburtuan</i>	Interesa <i>gutxi / ertaina / handia / oso handia</i>	Boterea <i>gutxi / ertaina / handia / oso handia</i>	Esperotako implikazioa <i>eskasa / partziala / ertaina / handia</i>	Auzien eskumenak <i>Eskualdeko auzien ardura edo erantzuna emateko gaitasuna</i>	Pizgarriak <i>Implikazioaren motibazioa</i>	Itxarondako elkartrukea <i>Interesdunarengandik aurreikusitako emaitza</i>	Mugarriak <i>Interesdunen parte-hartzearen mugak</i>
<b>Stakeholder lokalak</b>								
 <b>arrieta</b>	Administrazioa, garapeneri babesa eta bultzada eman	Oso handia	Txikia (herri txikia)	Handia	Garapena sustatzeko nolabaiteko ahalmen administratiboa	Herriko garapena eta bere eskualdeko garapena pizgarri	Tokiko garapeneren sustapenean parte-hartzea / laguntzea	Botere muga/hesi burokratikoak
 <b>BAKI</b>	Administrazioa, garapeneri babesa eta bultzada eman	Oso handia	Txikia (herri txikia)	Handia	Garapena sustatzeko nolabaiteko ahalmen administratiboa	Herriko garapena eta bere eskualdeko garapena pizgarri	Tokiko garapeneren sustapenean parte-hartzea / laguntzea	Botere muga/hesi burokratikoak
 <b>Fruiz</b>	Administrazioa, garapeneri babesa eta bultzada eman	Handia (ez dago gizarte mankomunitatean)	Txikia (herri txikia)	Ertaina	Garapena sustatzeko nolabaiteko ahalmen administratiboa	Herriko garapena eta bere eskualdeko garapena pizgarri	Tokiko garapeneren sustapenean parte-hartzea / laguntzea	Botere muga/hesi burokratikoak
 <b>GAMIZ-FIKA</b>	Administrazioa, garapeneri babesa eta bultzada eman	Oso handia	Txikia (herri txikia)	Handia	Garapena sustatzeko nolabaiteko ahalmen administratiboa	Herriko garapena eta bere eskualdeko garapena pizgarri	Tokiko garapeneren sustapenean parte-hartzea / laguntzea	Botere muga/hesi burokratikoak
 <b>Gatikako Udala</b>	Administrazioa, garapeneri babesa eta bultzada eman	Handia (ez dago gizarte mankomunitatean)	Txikia (herri txikia)	Ertaina	Garapena sustatzeko nolabaiteko ahalmen administratiboa	Herriko garapena eta bere eskualdeko garapena pizgarri	Tokiko garapeneren sustapenean parte-hartzea / laguntzea	Botere muga/hesi burokratikoak
 <b>laukiz</b>	Administrazioa, garapeneri babesa eta bultzada eman	Oso handia	Txikia (herri txikia)	Handia	Garapena sustatzeko nolabaiteko ahalmen administratiboa	Herriko garapena eta bere eskualdeko garapena pizgarri	Tokiko garapeneren sustapenean parte-hartzea / laguntzea	Botere muga/hesi burokratikoak
 <b>Maruri Jatabe</b>	Administrazioa, garapeneri babesa eta bultzada eman	Handia (ez dago gizarte mankomunitatean)	Txikia (herri txikia)	Ertaina	Garapena sustatzeko nolabaiteko ahalmen administratiboa	Herriko garapena eta bere eskualdeko garapena pizgarri	Tokiko garapeneren sustapenean parte-hartzea / laguntzea	Botere muga/hesi burokratikoak
 <b>Meñaka</b>	Administrazioa, garapeneri babesa eta bultzada eman	Oso handia	Txikia (herri txikia)	Handia	Garapena sustatzeko nolabaiteko ahalmen administratiboa	Herriko garapena eta bere eskualdeko garapena pizgarri	Tokiko garapeneren sustapenean parte-hartzea / laguntzea	Botere muga/hesi burokratikoak
 <b>MUNGIA UDALA</b>	Administrazioa, garapeneri babesa eta bultzada eman	Oso handia	Ertaina (herri handiena)	Handia	Garapena sustatzeko nolabaiteko ahalmen administratiboa	Herriko garapena eta bere eskualdeko garapena pizgarri	Tokiko garapeneren sustapenean parte-hartzea / laguntzea	Beste udalerriak baino zertxobait botere gehiago
 <b>Bakioko merkatariak / ostalaritza/turismo zerbitzuak bermatu eta babestu</b>		Oso handia	Txikia (herri mailako elkarteak)	Handia	Herri mailako ostalaritza / merkatariak / turismo jarduerak jarraitzeko ahalmena	Herriko turismo-jardueraren garapena pizgarri	Tokiko garapeneren sustapenean parte-hartzea / laguntzea	Boterearen muga/elkartearen izaera nahiko informala
 <b>Mungiako merkatariak / ostalaritza bermatu, babestu eta sustatzea</b>		Oso handia	Ertaina (Mungiako herriko tamaina eta sektorearen tamaina ertaina)	Handia	Presio talde bezala jokatu merkatari /ostalarien erabakiak bozkatu	Herriko garapena eta turismo-garapena pizgarri	Tokiko garapeneren sustapenean parte-hartzea / laguntzea	Boterearen muga/baina presio talde bezala jokatzeko dimentsio egokia
 <b>Batzatza</b>	Kontsumo ekologikoa eta landa-garapen sostenigarria sustatzea	Handia	Oso txikia (herri mailako elkarte bat da)	Handia	Eskumen nahiko urriak, presio talde bezala agian	Herriko zein eskualdeko landa-garapena pizgarri	Tokiko garapeneren sustapenean parte-hartzea / laguntzea	Boterearen muga/elkartearen izaera dela eta mugak
 <b>GURELUR</b>	Nekazaritza Kooperatiba (Mungialdeko herri guztien zerbitzura)	Oso handia	Txikia (Mungialdeko landa eremu handia badu ere, jarduera ez da hain handia)	Handia	Eskumen nahiko urriak, presio talde bezala agian	Eskualdeko landa-garapena pizgarri	Tokiko garapeneren sustapenean parte-hartzea / laguntzea	Boterearen muga/elkartearen izaera dela eta mugak
 <b>JATA-ONDO</b>	Urbeko (barnean Mungialdea) landa-eremu garapen agenzia	Handia	Ertaina (haren tamainagatik/landa-turismoagatik egiten duenagatik bereziki)	Handia	Eskualdeko eko-turismo/landa turismo eta nekazaritza jardueren ardura	Eskualdeko landa-eremuen garapena, landa-turismoa pizgarri	Mungialdeko landa-turismo jardueraren sustapena	Beste eskualdeko turismoan lehia/turismorako kanpoko inbertsioarekiko menpekotasun handia
 <b>URIBE BUTROEKO</b>	Nekazari eta artisau txikien salmentak babesten dituen elkarteak	Handia	Txikia (proiektu lokala)	Handia	Eskumen nahiko urriak, presio talde bezala agian	Eskualdeko landa-garapena pizgarri	Tokiko garapeneren sustapenean parte-hartzea / laguntzea	Boterearen muga/elkartearen izaera dela eta mugak
 <b>URREMENDI</b>	Garapen iraunkorra/nekazaritza landa-turismoa/natura-ondarearen kontserbazioa sustatu	Oso handia	Ertaina	Handia	Eskualdeko landa eremuko garapena /merkatariak /turismo jarduerak jarraitzeko ahalmena	Eskualdeko landa-garapena pizgarri	Tokiko garapeneren sustapenean parte-hartzea / laguntzea	Boterearen muga/baina presio talde bezala jokatzeko dimentsio egokia
 <b>ITXASLEHOR</b>	Zonaldeko turismoa sustatzeko interpretazio zentroa	Handia	Ertaina	Handia	Eskualdeko garapen turistikoaren promoziorako gaitasun handia	Eskualdeko turismo arloko garapena pizgarri	Tokiko garapeneren sustapenean parte-hartzea / laguntzea	Boterearen muga/baina presio talde bezala jokatzeko dimentsio egokia
 <b>Mungialdeko Behargintza</b>	Enplegua, enpresak sortzea, merkataritza laguntzak	Oso handia	Handia (lan-postuak sortzeko ahalmena, enplegu lokala sustatu)	Handia	Eskualdeko berrien enplegarritasuna /kultura ekintzailearen auziak	Lan-merkatuko prekarizazio/ genero arrakalarekin amaitzea	Tokiko enplegarritasun eta enplegu baldintzekin laguntza	Nolabaiteko bote legala badago, ez hain handia
 <b>Mungialdeko Gizarte Zerbitzuak</b>	Mankomunitateko udalerrietako gizarte-beharrak bermatu	Oso handia	Ertaina (Fruiz, Gatika eta Maruri-Jatabe ez baitira kide, presio talde bezala jardun)	Handia (baina udalerri guztiak ez daude)	Mankomunitatearen kide diren udalerri guztien auziak	Kide diren udalerrien ongizatea maximizatzeko interesa	Tokiko garapeneren sustapenean parte-hartzea / laguntzea	Fruiz, Gatika eta Maruri-Jatabe ez dira kide, eskualde osoa ez da parte
 <b>Uribe Butroeko Zerbitzu Mankomunitatea</b>	Mankomunitatearen (Mungialdea barne) gizarte-beharrak bermatu	Handia	Handia	Handia	Eskualdeko garapeneren promoziorako gaitasuna	Eskualdeko garapena pizgarri	Tokiko garapeneren sustapenean parte-hartzea / laguntzea	Presio talde bezala jokatzeko dimentsio nahikoa
 <b>hara</b>	Bakioko sustapen kultural eta ekonomikoa	Handia	Oso txikia (elkarte oso txikia)	Handia	Eskumen nahiko urriak, presio talde bezala agian	Herriko zein eskualdeko garapena pizgarri	Tokiko garapeneren sustapenean parte-hartzea / laguntzea	Boterearen muga / elkartearen izaera eta tamaina nahiko informala

# Gradu Amaierako Lana. Ekonomia eta Enpresa Fakultatea.

	Bakioko sustapen kultural eta ekonomikoa	Handia	Oso txikia (elkarte oso txikia)	Handia	Eskumen nahiko urriak, presio talde bezala agian	Herriko zein eskualdeko garapena pizgarri	Tokiko garapenaren sustapenean parte-hartzea / laguntza	Boterearen muga / elkartearen izaera eta tamaina nahiko informala
	Bakioko ekonomia feministaren sustapena, emakume ekintzailetza	Oso handia	Oso txikia (elkarte oso txikia)	Handia (bereziki genero arrakalaren tratamenduan)	Eskumen nahiko urriak, presio talde bezala agian	Herriko zein eskualdeko genero ikuspegiko garapena pizgarri	Tokiko garapenaren sustapenean parte-hartzea / laguntza	Boterearen muga / elkartearen izaera eta tamaina nahiko informala
	Ekonomia feministaren sustapena, berdintasunaren sustapena	Oso handia	Txikia (herri mailako batzorde bat da)	Handia (bereziki genero arrakalaren tratamenduan)	Eskumen nahiko urriak, presio talde bezala agian	Herriko zein eskualdeko genero ikuspegiko garapena pizgarri	Tokiko garapenaren sustapenean parte-hartzea / laguntza	Boterearen muga / elkartearen izaera eta tamaina nahiko informala
	Mungiaiko ekonomia feministaren sustapena, emakume ekintzailetza	Oso handia	Txikia (elkarte txikia)	Handia (bereziki genero arrakalaren tratamenduan)	Eskumen nahiko urriak, presio talde bezala agian	Herriko zein eskualdeko genero ikuspegiko garapena pizgarri	Tokiko garapenaren sustapenean parte-hartzea / laguntza	Boterearen muga / elkartearen izaera eta tamaina nahiko informala
	Gatikako politika feministaren sustapena, emakume ekintzailetza	Oso handia	Oso txikia (herri mailako elkarte bat da)	Handia (bereziki genero arrakalaren tratamenduan)	Eskumen nahiko urriak, presio talde bezala agian	Herriko zein eskualdeko genero ikuspegiko garapena pizgarri	Tokiko garapenaren sustapenean parte-hartzea / laguntza	Boterearen muga / elkartearen izaera eta tamaina nahiko informala
	Mungiaiko jubilatutako pentsiodunak babestea	Handia	Txikia	Handia	Eskumen nahiko urriak, presio talde bezala agian	Herriko zein eskualdeko garapena pizgarri	Tokiko garapenaren sustapenean parte-hartzea / laguntza	Boterearen muga / elkartearen izaera eta tamaina txikia
	Mungiaiko bigarren mailako ikasketen, batxilergoaren eta ikasketen profesionalen zentroa	Handia	Handia	Handia (lan-formakuntza lan-merkatuaren egoera aldatzeko giltza)	Eskumen handiak industria espezializazioari begira	Herriko zein eskualdeko garapena pizgarri	Tokiko garapenaren sustapenean parte-hartzea / laguntza	Lan-merkatuan presioa egiteko eta gazteriaren lan egoera aldatzeko neurri egokia

## Stakeholder ez-lokalak

	Autoritate bezala garapenari babesa eta bultzada eman	Txikia	Handia	Txikia	Garapena sustatzeko eginkizun administratiboen gidaritzaren eskumena	Eskualdeko garapena pizgarri, baina urrunekoa izanda gutxi	Tokiko garapenaren sustapenean laguntza minimo bat jasotzea	Dimentsio handia, baina eremu lokalek oso urrun kokatzen da eta interesa txikia
	Autoritate bezala garapenari babesa eta bultzada eman	Ertaina	Handia	Ertaina	Garapena sustatzeko eginkizun administratiboen gidaritzaren eskumena	Bizkaiko eskualdeetako garapena pizgarri	Tokiko garapenaren sustapenean parte-hartzea / laguntza	Beste eskualdeetan ere ardura/ esperientzia izanda ere jakintza lokalaren beharra
	Autoritate bezala garapenari babesa eta bultzada eman	Ertaina	Handia	Ertaina	Garapena sustatzeko eginkizun administratiboen gidaritzaren eskumena	Euskadiko eskualdeetako garapena pizgarri	Tokiko garapenaren sustapenean parte-hartzea / laguntza	Beste eskualdeetan ere ardura/ esperientzia izanda ere jakintza lokalaren beharra
	Ekintzailetza/berrikuntza/ enpresa-hazkundera bultzatzeko zerbitzuak	Ertaina	Handia	Ertaina. Eskuldean egindako proiektuak: Bizkaia Orekan (Beaz, 2018)	Eskuldeen enpresa-sareak bultzatzeko ekimenak egiteko gaitasuna	Mungialdeko eskuldearen lehiakortasuna pizgarri	Eskualdeko industria-sare baten edo sustatze turistiko baten osaketarako tresnak/laguntza	Tokiko jakintza nahiko eza/ beste eskualdeetaz ere arduratu
	EAEko udalen arteko lankidetzeta eta esperientzia trukea sustatzea	Handia	Handia	Handia	Eskualdeko herrien interesak ordezkatu eta defendatzeko ahalmena	Eskualdeko garapena pizgarri	Tokiko garapenaren sustapenean parte-hartzea / laguntza	Beste eskualdeetan ere ardura/ esperientzia izanda ere jakintza lokalaren beharra
	Garapen agentzien aholkularitza eta gidaritza profesionala	Ertaina	Handia	Ertaina. Eskuldean egindako proiektuak: Elkarrekin Mundura: 2021-2022 (Garapen, 2021)	Eskualdeko garapen planetan esku-hartzeko eta aholkatzeko eskumena	Eskualdeko garapena pizgarri	Tokiko garapenaren sustapenean parte-hartzea / laguntza	Beste eskualdeetan ere ardura/ esperientzia izanda ere jakintza lokalaren beharra
	Enpresetan berrikuntzaren kultura sustatzea	Ertaina	Handia	Ertaina. Eskuldean egindako proiektuak: Hazinova (Innobasque, 2019)	Eskuldean industria-berrikuntza kultura sustatzeko ahalmena	Enpresen berrikuntza eta lehiakortasunerako laguntza pizgarri	Eskualdeko industria-sare baten osaketarako tresnak/laguntza	Beste eskualdeetan ere ardura/ esperientzia izanda ere jakintza lokalaren beharra
	Lehiakortasuna eta lurralde-garapena aztertzeko agentzia	Ertaina	Handia	Ertaina. Eskuldean egindako proiektuak: Bizkaiko Eskualdeko Estrategia (Orkestra, 2016)	Laguntza, elkarrekin eta lankidetzeko eskualdeko garapen planarekin	Enpresen berrikuntza eta lehiakortasunerako laguntza pizgarri	Tokiko garapenaren sustapenean parte-hartzea / aholkua	Beste eskualdeetan ere ardura/ esperientzia izanda ere jakintza lokalaren beharra
	Garapen ekonomikoa eta enpresa sustapena	Ertaina	Handia	Ertaina. Eskuldean egindako proiektuak: Basque Industry 4.0 (SPRI, 2022)	Eskualdeko industria eta jarduera ekonomikoen aurrerakuntza eskumena	Enpresen berrikuntza eta lehiakortasunerako laguntza pizgarri	Tokiko garapenaren sustapenean parte-hartzea / aholkua	Beste eskualdeetan ere ardura/ esperientzia izanda ere jakintza lokalaren beharra
	Landa turismoa sustatu eta babestea	Ertaina	Ertaina	Ertaina	Eskualdeko garapen turistikoaren promoziorako gaitasuna	Eskualdeko landa-turismoa pizgarri	Tokiko garapenaren sustapenean parte-hartzea / laguntza	Presio talde bezala jokatzeko dimentsio nahikoa
	Berdintasun-politikak diseinatu bultzatu, aholkatu, koordinatu eta ebaluatu	Handia	Ertaina	Handia	Berdintasun politiken sustatzerako gaitasun handia	Eskualdeko genero ikuspegiko garapena pizgarri	Tokiko garapenaren sustapenean parte-hartzea / laguntza	Botere egokia presio talde bezala jokatzeko dimentsio egokia
	Talde politiko bezala, garapenari babesa eta bultzada eman	Ertaina	Handia	Handia	Erabaki politiko gehiengoaren eskumena hortaz garapenerako erabakietan ere	Asmo elektoralak pizgarri/ garapena pizgarri	Tokiko garapenaren sustapenean parte-hartzea / laguntza	Beste alderdi politikoak (oposizioa)/idea politikoak ere mugak izan daitezke
	Sindikatu bezala, lan-merkatuko garapenari babesa eta bultzada eman	Ertaina	Ertaina	Ertaina	Lan baldintzen eta lan-merkatuko erabakietan eskumena	Eskualdeko lan-merkatuaren garapena pizgarri	Tokiko garapenaren sustapenean parte-hartzea / laguntza	Presio talde bezala jokatzeko dimentsio handia eskualde mailan
	Unibertsitate ikasketen erakundeak	Handia	Handia	Handia	Formakuntza eta lan-merkatuko sustapenean eskumena	Eskualdeko lan-merkatuaren garapena pizgarri	Tokiko garapenaren sustapenean parte-hartzea / laguntza	Presio talde bezala jokatzeko dimentsio handia eskualde mailan

**Irudia 4. Mungialdeko stakeholderren analisi matrizea**

Boterea

**Botere handia/interes baxua**

Erresistentzia stakeholderrak  
arriskuen kudeaketa



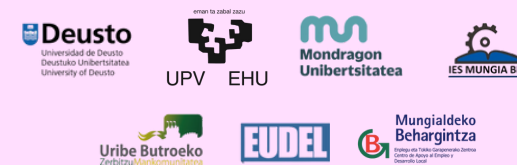
**Botere handia/interes ertaina**

Aliatuak, haiekin etengabeko  
kudeaketa behar



**Botere/interes handia**

Stakeholder klabeak,  
parte-hartze aktiboa



**Botere ertaina/interes baxua**

Gutxieneko stakeholderrak,  
monitorizazio mugatua



**Botere ertaina/interes ertaina**

Stakeholder neutralak,  
nohizbehinkako monitorizazioa



**Botere ertaina/interes handia**

Stakeholder babesleak,  
haiekin kudeaketa jarraitua



**Botere/interes baxua**

Stakeholder hutsalak,  
ez dira beharrezkoak



**Botere baxua/interes ertaina**

Distrazio stakeholderrak,  
gutxieneko ahaleginen kudeaketa



**Botere baxua/interes handia**

Laguntza stakeholderrak,  
monitorizazio erregularra



← Interesa →

## 4. Nola bultzatu eskualdea? Garapen estrategiaren disenua

Dagoeneko bildu dira puzletik falta ziren piezak. Orain egiteko dagoen bakarra, tokiko garapen-estrategia diseinatzeko pieza horiek bateratzeko modua aurkitzea da. Zaila den arren, posible da atal ezberdinak konbinatzea eta emaitza bat lortzea. Horretarako, *AMIA analisia* bezalako tresna bat oso erabilgarria izan daiteke. AMIA analisiak eta puzzle batek ideia berdinean bat egiten dute: pieza desberdinak bildu eta antolatu egiten dituzte multzoaren ikuspegi osoa eta argia lortzeko. Horixe landuko da atal honetan.

### 4.1 AMIA analisia

AMIA analisia, funtsean, plagintza estrategikorako tresna bat da. Sarritan enpresen, erakundeen edota lurralde baten egoera aztertzeko eta horien hobekuntzarako irizpen-elementuak lortzeko erabilia (Karppi, Kokkonen eta Lähteenmäki-Smith, 2001). Ikergai den subjektuaren barneko indarguneak, ahuleziak eta kanpoko aukerak eta mehatxuak identifikatzean datza. Hortaz, lau alderdi horiei izena zor die (AMIA). Ebaluazio horretatik abiatuta, estrategiak diseinatu daitezke aipatutako 4 aldagaiak aprobetxatzeko, hobetzeko edota arintzeko. Tokiko garapen estrategia baten politika ildoak diseinatzeko ere aplikagarria suertatzen delarik.

Matrize edo taula simple baten bitartez adierazi daitekeen prozesua da (Taula 4.). Baina Mungialdeko egoerak konplexutasun handiagoa adierazten du. Hori dela eta, oinarrizko AMIA analisi koadro bat ez da nahikoa izan politika ildoak garatzeko. Oinarrizko taulan ateratako emaitzak aintzat hartzen dituen lauki konposatu bat baita egin da. Hots; *AMIA matrize gurutzatu* bat. Indargune bat aukera batekin elkarlotu daiteke, ahulezi bat mehatxu batekin, eta era berdinean, horietako bat ere aurkako batekin lotura izan dezake edota ideia desberdin bat baingo gehiagok bat egin dezakete. Hori posiblea dela ikusirik, taula gurutzatua alternatiba bezala proposatu da.

Matrize hibrido hori osatzeko, oinarrizko matrizean garatutako atal bakoitzeko ideiei kode bat eskaini zaie (dagozkien hizkiekin eta zenbaki batekin). Ondoren, taula gurutzatuan ikusten den bezala (Taula 5), zentzua izan dezaketen ideia/kodeen konbinazioa egin eta horien inguruan politika ildoak formulatu dira.

**Taula 4. Mungialdeko oinarrizko AMIA analisia**



Iturria: Lanketa propioa

**Taula 5. Mungialdeko AMIA analisi gurutzatua**

	Indarguneak	Ahuleziak	Aukerak	Mehatxuak
Indarguneak			<p><b>1I, 3I, 1A, 2A</b> <b>Industria eta tokian tokiko laguntza</b></p> <p>Eskualdeko stakeholderren parte-hartzearekin eta ekarpen lokalekin industria eraberritzeko/indartzeko ekimenak aurrera eramatea.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enpresa/stakeholderren <b>komunikazioko/lankidetzako plataformak (networking)</b></li> <li>• Enpresen/herritarren arteko lankidetzaren sustatzen duten <b>politikak eta laguntza-esparruak</b> ezartzea (<b>lan-mahaian, kontsulta publikoan/elkarrizketa-guneen bitartez</b>)</li> </ul>	<p><b>1I, 2M</b> <b>Eskualdeen arteko lankidetzaren</b></p> <p>Baterako proiektuak sustatzeko aliantza estrategikoak ezartzea. Mungialdeko eta beste eskualdeetako indarguneak eta ezugarriak identifikatu eta eskaintza osagarria sustatzeko estrategiak garatuz.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eskualdeen arteko lankidetzaren osatu</li> <li>• <b>Ekitaldi bateratuak</b> antolatuz inguruko eskualdeekin (<b>kultura-jaialdiak, azoka tematikoak, kirol-lehiaketak...</b>)</li> <li>• Bertako/inguruko eskualdeetan esperientziak dituzten <b>pakete turistiko konbinatuak</b> sortzen lan egitea</li> <li>• <b>Foroak/topaketak/lan-jardunaldiak</b> antolatuz, eskualdeetako ordezkariak <b>biltzeko/esperientziak trukatu/proiektuak aurkeztu/ lankidetzaren aukerak bilatzeko</b></li> </ul>
Ahuleziak			<p><b>2AH, 5AH, 2A</b> <b>Especializazio ezari buelta eman</b></p> <p>Eskualdeko industriaren akatsak eta potentzialak aprobetxatzeko, especializazioaren sustapena egitea. Kooperazio/sinergia/elkarlan kultura bultzatuz ta horrela sektore-sareak eta clusterren osaketa ahalbidetuz.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enpresen <b>topaketa eta lankidetzaren gumeak</b> ezartzea</li> <li>• Tokiko <b>nekazar- produktuaren industria bat</b> garatzeko aukera eman</li> <li>• <b>Lan-eremu partekatuek</b> ezarri (<b>negozio inkubagailuak</b>) kooperaziorako</li> <li>• <b>Lankidetzaren akordioak</b> eta <b>aliantza estrategikoak</b> egitea</li> <li>• Lankidetzaren sustatzeko <b>finantza-kontratuak</b> ezartzea</li> <li>• Enpresetarako <b>izapide burokratikoak murriztu/administrazioa sinplifikatu</b></li> </ul>	
Aukerak	<p><b>4A, 5A, 4I, 5I</b> <b>Turismo iraunkorra garatu/sustatu</b></p> <p>Dagoen ondare kultural/naturala, landa-turismoaren gorakada eta gertuko eskualdeen erakargarritasuna aprobetxatuz, jasangarritasunaren oinarria duten jardueren ekonomiko-turistikoak sustatzea. Sektore honetako negozio eta aukera berriak sortuz.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gertuko eskualdeekin <b>kolaborazioa (Urdaibai esaterako)</b></li> <li>• <b>Ibilbide turistiko jasangarriak</b> eraiki Mungialdea/beste eskualdeak</li> <li>• Tokiko <b>gastronomia/produktu lokalak</b> sustapena</li> <li>• <b>Ekoturismoa</b> zabaltzea (<b>jarduerak antolatu edo sustatu: mendi-ibiliek, txirrindularitza, ibilaldiak kayakean Butroi ibaitik...</b>)</li> <li>• Turismo jasangarriaren <b>kalitate ziurtagiriak</b> eta <b>ziguilak</b> ezarri</li> </ul>	<p><b>3A, 1A, 3AH</b> <b>Prekarizazioari planto</b></p> <p>Langile gazteen prekarizazioari aurre egiteko programak edo aktibitateak garatzea.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gazteentzako bokazio/lan-orientazio programak</b> sustatu (<b>enplegu-azokak</b>)</li> <li>• <b>Prestakuntza espezifikoko programak</b>, bertako Lanbide Heziketa/espezializazio falta aprobetxatuz (<b>lanean ikasteko programak</b>)</li> <li>• <b>Tokiko enpresen/ikastetxeen arteko lankidetzaren</b> sustatu, gazteak lan-mundura igarotzea erraztuko duten aliantzak ezarri (<b>praktiketako hitzarmenak</b>)</li> <li>• 16-24 bitartekoak hartzen dituzten enpresentzat <b>pizgarri/onura fiskalak</b> ezarri</li> </ul>		
Mehatxuak	<p><b>5M, 1I, 3I</b> <b>Inbertsioa, garapena eta berrikuntza erakartzeko berrasmatu</b></p> <p>Especializazio ezari aurre egiteko I+G+b erakarri eta industria transformatu. Industria eta ikerketa-zentroen/garapen agentzien arteko lankidetzaren aliantza sustatuz.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ezagutzak trukatzeko <b>mentoria programak (birtualak/sectorialak...)</b></li> <li>• <b>Zamudioko Parke Teknologikoarekiko gertutasunaz</b> aprobetxatu</li> <li>• <b>I+G+b hub/espazio propioak</b> eraiki</li> <li>• <b>I+G+b arloan inbertsioa</b> sustatzeko <b>politikak eta lege-esparruak garatu/hobetu (EJ-ren Ekonomian Garapen, Iraunkortasun eta Ingurumen Sailaren 2022/04510 epaia bezala)</b></li> <li>• <b>Finantza-erakundeekin aliantza</b>, inbertsio-kapitalerako sarbidea errazteko</li> </ul>	<p><b>4M, 1AH</b> <b>Arrakalari aurre egin</b></p> <p>Lan-eremuan aukera berdintasuna sustatzen duten politikak eta programak ezartzea, arrakalarekin amaitzeko asmoz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kontratazioetan genero-kuotak</b> ezarri (<b>genero-alborapenak ezabatzea hautaketa-prozesuetan</b>)</li> <li>• <b>Ordu-tegi malguen diseinua, lana/familia bateragarri egiteko</b></li> <li>• Enpresetan <b>berdintasunaren arloko prestakuntza programak</b> bideratu</li> <li>• <b>Emakumeen ekintzailetza</b> sustatu (<b>lanean emakumeentzako laguntza-sareak/espazioak</b>)</li> <li>• <b>Online lana/tele-lana</b> bultzatu malgutasun neurri gisa</li> <li>• <b>Haurtzaindegien ezarpena lantokietan</b></li> <li>• <b>Aldizkako soldata-auditoriak</b>, generoko soldata-desberdintasunak identifikatzeko</li> </ul>		
			<p><b>3M, 1A, 3A</b> <b>Ekonomia Zirkularrentzat aukera</b></p> <p>Industrian/nekazaritzan/turismoan ikuspegi zirkularrean (jasangarritasuna, eraginkortasuna, berrerrabiltzea, birsortzea) oinarritutako negozio/enplegu eredu berriak sortzea stakeholder ezberdinen arteko lankidetzarekin.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Irtenbide berritzaile/jasangarrietan oinarritutako <b>startup/proiektu ekintzaileak</b> laguntza eman</li> <li>• Ekonomia zirkularrean parte-hartze aktiboa sustatzeko <b>pizgarri-programak</b> ezartzea (<b>kontsumo-kooperatibak/bilketak programak...</b>)</li> <li>• Neurri zirkularrak ezarri nahi dituzten enpresen <b>finantza-laguntza</b> ematea</li> <li>• Enpresen praktika zirkularrak egiteko <b>aholkularitza eta gaikuntza</b> ematea</li> <li>• Ekonomia zirkularreko praktiken <b>jarraipena/ebaluaziorako sistemak</b> ezarri</li> </ul>	



## 4.2 Proposamenak

Oinarrizko taulan (Taula 4), lan osoan zehar ikusitako alderdi nagusiak bildu dira, eta horien inguruko birpaso labur bat ematea gomendagarria da ondorengoko konbinaketa ezberdinak uler daitezzen. Mungialdeak 4 zutabe nagusi horien irudi nahiko osatua dauka. Haren kokaleku geografiko mesedegarriak, ondo zimendutako industria ertainak, gero eta ezagunagoa den ondare kulturalak eta maila lokaleko interes-taldeen ugaritasunak hura erakargarri egiteko eta lantzeko posizioan jartzen dute. Ezaugarri indartsuak dituen eskualdea da.

Alabaina, denak badu bere Akilesen orpoa, indarguneak dauden lekuetan ahuleziak ere somatu daitezke. Eta kasu honetan, zimendu industrialak ezarrita badago ere, elkarlan kulturala falta handia dago eta espezializazio eza oso nabaria da. Zer esanik ez dago gazteen prekarizazio maila altuari eta genero arrakalari buruz.

Ahuleziak aparte, mehatxuei ere ez zaie garrantzirik kendu behar. Aurrekoei lotuta, arrakalak eta ia espezializaziorik ez egoteak eskualdearen aurrerapena asko moteltzea eragin dezake. Inbertsioak ihes egitea eta oso baliagarria suertatu litekeen talentu asko galtzeko arrisku handia baitago. Eta nola ez, bide horretik jarraituz gero alboko eskualdeek ere protagonismoa kendu dezakete. Hauek planifikazioan gertu eduki beharreko faktoreak dira. Noski, tunelaren amaieran beti dago esperantza eta argia zain. Eta horregatik, gutxien espero diren situazioetan aukerak ere jaio daitezke. Ezaugarri negatiboei buelta emanaz, hobetzeko okasio bikainak aurki daitezke. Hori baita adibidez Mungialdeko industriak dituen akatsak potentzial gisa aprobetxatzearen ideia.

Idea guzti hauek nolabaiteko elkarlotura dute, eta horrek zera pentsatzera eraman dezake: soluzio gurtzatu bat, alderdi bat baino gehiago batzen dituen proposamen batera edo batzutura heltzea beharrezkoa dela. Arestian aipatutako matrize gurutzatuan agertzen den bezala (Taula 5). Eskema hori jarraituz, 8 proposamen talde ezberdinak lortu dira. Bakoitza eskualdeko problematika nagusiei lotuta.

Eskualdeak duen arazo handienari, espezializazio faltari, buelta eman ahal zaio industriaren akatsak aprobetxatzeko aukerarekin. Hori eragiten duen arrazoietakoa bat, bertako industriako elkarlan eza da. Akats hori zuzentzeko asmoz, topaketa eta lankidetzak guneen sorrera, lan-eremu partekatuen eta lankidetzak-akordioaren ezarpena, hori piztu dezaketen finantzaketa-tresna espezifikokoak eta baita tramite horiek eraman ditzakeen administrazio malguago baten sorrera aurrera eraman litezke.

Espezializazioak erakargarriago egingo luke eskualdea. Baina horretarako, inbertsioa, garapena eta berrikuntza zimendurik dagoen industria horretan suspertzea beharrezkoa da. Berrasmatu beharra dago. Garapen agentziak, ikerketa zentroak eta tokikoak diren taldeak bezalako stakeholderrak aintzat hartuz, mentoria programen ezarpena eta I+G+b espazio propioen eraikuntza bezalako irtenbideak helburu hori lortzeko mesedegarri suertatu daitezke. Azken hauek abian jartzeko, inbertsio-kapitalen sarbidea erraztu behar da. Eta hau babestu dezakeen lege-esparruak ezartzea eta finantza-erakundeekin aliantzak ezartzea ere nahitaezkoak dira.

Bestalde, Mungialdeko nekazar-kultura sendoa ere aprobetxatuz, produktu lokalen edo elikagaien industria espezializatu bat garatzea alternatiba bat izan liteke. Jarduera eskasa izan arren, bultzada bat eman liteke. Eta horrekin batera, turismo iraunkorra Mungialdean indartzea jardueren espezializaziorako irtenbideen artean ere kokatzen da. Berrituz, bertan dagoen ondare kultural erakargarria ikusirik, eta Ekoturismoa modan egonik, sektore honetan negozio eta aukera berriak sortzeko marjina dago. Gertuko eskualdeekin ibilbide turistiko jasangarriak eraikiz, azoka tematikoak eginez, kultura edo kirol ekitaldiak programatuz, tokiko gastronomia zein produktu lokalak hartuz eta horrekin kalitate ziurtagiriak eta zigiluen erabilera zabalduz turismoa neurri handian erakarri eta suspertu daiteke.



Beste eskualdeen eragina aipatu izan da. Ideia kontraesankorra dirudien arren, batzuetan aurkaritzat har daitekeen zerbait eredutzat hartzea ere aberasgarria da. Hauekin ezagutzak ere partekatzeko edo baterako garapen proiektuak egiteko jardunaldiak, foroak, topaketak... pakete turistikoa konbinatuak, ekitaldi bateratuak eta lankidetzak sareak osatzea, hots; aliantza estrategikoak eratzea Mungialdea ere hazteko onuragarriak izan daitezke.

Mungialdeko garapen estrategia proiektu honen ibilbide osoan zehar oso nabariak izan diren bi gai genero arrakala eta gazteenak diren prekarizazioa izan dira. Garrantzi handiko gaiak alegia. Talentua eta potentziala alferrik galtzea dakarte. Pertsona guztien parte-hartze osoa eta bidezkoa ziurtatzean, ikuspegi, trebetasunen eta esperientzien aniztasuna sustatzen da, eta horrek eskualdean berrikuntza, produktibitatea eta hazkunde ekonomiko iraunkorra bultzatzen ditu. Horretarako, lan-eremua aukera berdintasuna sustatu eta gazteen posizioa hobetzeko programak garatzea beharrezkoa da.

Genero auziari begira, helburua, genero-alborapenak lan merkatuan ezabatzea da. Hori lortzeko, Mungialdeko Behargintza eta Lanbide zein Emakunde eta beste eragile lokalen laguntzaz, hautaketa prozesuetan kuotak ezartzea, eremuko enpresetan ordutegi malguen diseinua sustatzea, berdintasunaren arloko prestakuntza programak bideratzea, online bidezko lana gehiago zabaltzea, enpresetan haurtzaindegien erabilera hedatzea eta aldizkako soldata-auditoriak egitea proposatzen da. Lana eta familia bateragarri eginez eta lanean malgutasuna ezarriz, emakumeek soldata duinago bat eta lan-aukera gehiago izatea lortu dezakete, eta, aldi berean, beren errenta hobetu dezakete.

Gazteen egoera prekariora arintzeko eta amaitzeko, bokazio programak edo lan orientazio-programak, prestakuntza espezifikoa bideratzea (bertako Lanbide Heziketa aprobetxatuz eta baita ere espezializazioa bultzatuz), tokiko enpresen eta ikastetxeen arteko lankidetzak sustatzea (praktiketako hitzarmenak areagotu) eta gazteak kontratatzearengatik abantaila fiskalak lortzea planteatzen da.

Azkenik, ekonomia zirkularri lekua utzi nahi izan zaio. Praktika zirkularren gorakadarekin eta etorkizuneko ingurumen-erronkarekin, Mungialdeak aurrerapauso handia eman dezake bere ongizatean. Haren ekonomia jasangarritasunean, efizientzian, berrerabiltzean eta birsortzean oinarrituz. Hori horrela izan dadin, ondorengo neurriak lagungarriak izan daitezke: irtenbide berritzaile eta jasangarrietan oinarritutako startup edo proiektu ekintzaileei babesa eman, praktika zirkularretan parte-hartze aktiboa sustatzeko pizgarri-programen ezarpena, aholkularitza eta gaikuntza eta azken hauen jarraipen eta ebaluaziorako sistemen ezarpena. Baliabideen ekoizpenean, kontsumoan eta kudeaketan printzipio zirkularrak hartzean, ingurumenaren iraunkortasuna sustatzen da, aukera ekonomikoak sortzen dira eta komunitatearen bizi-kalitatea hobetzen da. Gainera, ekonomia zirkularrak tokiko sektore eta eragileen arteko lankidetzak sustatzen du, etorkizuneko erronken aurrean gizarte-kohesioa eta erresilientzia indartuz.

## 5. Ondorioak

Xehetasun ahalik eta osoenarekin dena aztertu eta landu ostean, ibilbide oso honen amaiera dator. Lan luze samarra izan da aurkezten den formaturako, baina bere fruituak eman ditu. Mungialdea eredutzat hartzeak espero baino askoz joko gehiago eskaini baitu. Baina orain arte azaldukoak ikusita, onuragarria litzateke birbobinaketa txiki bat egitea eta berrikuspen horretan oinarritutako ondorio bat ateratzea.

Garapen endogenoaren inguruan ideia ugari argitu izan dira teoriaren atalean, lan honetarako inspirazio iturri bezala balio izan dutenak. Teoria hau eta hurak denboran zehar izandako eboluzioak ekarpen handia suposatzen dute. Pentsaezinak ziren lurralde ezberdinetan garatzeko ahalmenaren onarpena, erakundeen eta interes-talde lokalen garrantzia, berrikuntzaren eta gertutasunaren bitartez produkzio-sistemaren etengabeko egokitzapenaren beharra eta estrategien behetik-gorako gidaritza bezalako ideien aplikazioa ez soilik marko teorikoan, baizik eta proiektu honen atal praktikoan landu izan dira. Mungialderako egindako proposamenean ideia horiek islatu direla ikusi da, teoriarik ez ezik, errealitatean ere duten balioa erakutsiz eta garapen endogenoak ikuspegi dinamikoak eta pertsonalizatuak ahalbidetu dezakeelaz jabetuz.

Beste eskualde batzuetan ez bezala, bazirudien Mungialdeak ez zuela hainbeste emango. Bilbo Handia, Debarrena, Debagoiena, Durangaldea, Goierri, Tolosaldea... zintzoak izateko, espezializaziorik gabeko eskualdea izanik, zaila izan da hauen mailan kokatzea. Baina ideia honek ez du esan nahi Mungialdeak aukerarik ez duenik, baizik eta kontrakoak. Eskualde normal samar batek behar bezala aztertu eta sustatzea merezi du. Gainera, ikusitako teoriari esker, beste ezaugarri aprobetxagarri asko dituela ere erakutsi da. Orain arte beste eskualde horien parean, oso leku arrunt baten antza izan du. Eta estrategia honen bidez, ikuspegi horri buelta ematea lortu da.

Boleto gutxi dauden lekuetan, dagokion interesa eta esfortzua jarritz, hurak dituen potentzialak identifikatu eta indartu daitezke. Garapen endogenoaren printzipio hutsak jarraitzea besterik ez dago. Tokia toki bereko barrukaldetik balioetsi behar da. Eta hau aplikatu izan da lan honetan. Eskualde honi buruz egindako analisi bukaezinak zeozertarako balio izan du. Analisi atalean, datuak ikertzeaz gain, stakeholderren analisia eta AMIA analisi gurutzatua bezalako tresnen erabilera estrategia eraikitze gako garrantzitsuak izan dira. Horiei esker, behaketa gehiago sakondu da eta hobekuntzarako neurri konkretuak osatzeko etekin gehiago atera izan da.

Bestalde, Mungialdearen adibideari esker, garapen-estrategiak tokiko eremutik abiatzearen gaiaren garrantziari behar bezala heldu zaio. Bide hori jarraituz, txosten honen hasierako gogoetak aipatu duen bezala, norberak bere burua balioesten ez badu, aurrera nekez egin dezake. Eskualde berak, bere barneak arakatzen eta astintzen ahalegindu behar da. Horrela, bere suspertze propioa lortu dezake. Filosofia honi jarraiki eta erabilitako analisi- metodoekin, proiektu honetan proposatzen diren 8 puntuak lortu dira.

Eskualde hau gero eta azkarrago aurrera egiten ari den gizarte baten beharretara egokitu ahal izateko ideiarekin, egungo eztabaiden eta erronken aldeko apustua sartu izan da garapen-estrategia diseinatzean. Aurreko orrietan, gazteen prekarietatea, berdintasun ekonomiko eza eta ekonomia zirkularraren bidezko jasangarritasun neurriak hartu dira besteak beste. Horrela, aldaketen aurrean irtenbide malgu bat eskainiz.

Konklusio gisa, esan daitezke norberaren indarguneak eta ahuleziak ikertzera eta ulertzera animatzen duen autoazterketa bat egitea baino terapia hoberik ez dagoela eskualdea hazteko eta hobetzeko. Tokiko eremutik bultzatutako garapena eskualde baten aurrerapena sustatzeko tresna boteretsua da. Eskualdeko behar partikularrei egokiturik dagoen ikuspegia ahalbidetzen baitu. Eta Mungialdeak ezin hobeto islatu du teoria hori, bere ezaugarri eta erronken azterketa sakon eta zehatzak garapen iraunkorrerako aukerak identifikatzera eta ekintza zehatzak proposatzera eramanez duela erakutsi baitu. Aurrera egiteko aukera eman behar zaio norberaren buruari. Tokiko garapena, potentzial horiek aktibatze, elkarlanean aritzeko eta eskualdearentzat eta komunitatearentzat etorkizun oparoa eta iraunkorra eraikitze gongbidapen aparta da.

## 6. Erreferentzia bibliografikoak

- Arocena, J. (1995). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Nueva Sociedad, Caracas.
- Albuquerque, F. (2001). *Desarrollo económico territorial*. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Sevilla.
- Beaz. (2018). *Bizkaia Orekan* [Urteko txostena]. Eskuragarri hemen: [https://info.beaz.bizkaia.eus/wp-content/uploads/2018/06/bizkaia\\_orekan.pdf](https://info.beaz.bizkaia.eus/wp-content/uploads/2018/06/bizkaia_orekan.pdf) [Kontsulta eguna: 2023/05/10]
- Becattini, G., Costa, MT y Trullén, J. (2002). *Desarrollo local: teorías y estrategias*. Civitas, Madrid.
- Bramanti, A., & Ratti, R. (2019). *The multi-faced dimensions of local development*. *The Dynamics of Innovative Regions* (3-44 orr.). Routledge, New York.
- Canzanelli, G. (2004). *Valorización del potencial endógeno, competitividad territorial y lucha contra la pobreza*. Center for International and Regional Cooperation Local Economies (CIRCLE), United Nations and University Federico II of Naples Partnership, Napoles. Eskuragarri hemen: <https://dhls.hegoa.ehu.es/courses/5083> [Kontsulta eguna: 2023/02/07].
- Dosi, G., Malerba, F., & Orsenigo, L. (1994). *Evolutionary regimes and industrial dynamics*. (203-229 orr.). Springer, Dordrecht.
- Egia Olaizola, A. (2021). *Tokiko garapena eta Ekonomia Sozial eraldatzaileko tokiko sistemak: Beterri-Buruntza-ko kasua*. *GIZAEKOA - Revista Vasca de Economía Social*, (18), 235-271. Eskuragarri hemen: <https://ojs.ehu.es/index.php/gezki/article/view/22900> [Kontsulta eguna: 2023/02/10].
- Euskal Estatistika Erakundea (EUSTAT). (2020a). *Pertsonen eta familien errentaren estatistika*. [Datu-basea]. Eskuragarri hemen: [https://eu.eustat.eus/banku/id\\_173402/indexlistaopera.html](https://eu.eustat.eus/banku/id_173402/indexlistaopera.html) [Kontsulta eguna: 2023/03/22]
- Euskal Estatistika Erakundea (EUSTAT). (2020b). *Udal barne produktu gordina (BPG)*. [Datu-basea]. Eskuragarri hemen: [https://eu.eustat.eus/banku/id\\_3426/indexLista.html](https://eu.eustat.eus/banku/id_3426/indexLista.html) [Kontsulta eguna: 2023/03/17]
- Euskal Estatistika Erakundea (EUSTAT). (2021a). *Aktibitatearen udal estatistika*. [Datu-basea]. Eskuragarri hemen: [https://eu.eustat.eus/banku/id\\_050407/indexlistaopera.html](https://eu.eustat.eus/banku/id_050407/indexlistaopera.html) [Kontsulta eguna: 2023/03/19]
- Euskal Estatistika Erakundea (EUSTAT). (2021b). *Biztanleen Udal-Erroldaren Estatistika*. [Datu-basea]. Eskuragarri hemen: [https://eu.eustat.eus/banku/id\\_010154/indexlistaopera.html](https://eu.eustat.eus/banku/id_010154/indexlistaopera.html) [Kontsulta eguna: 2023/03/15]
- Euskal Estatistika Erakundea (EUSTAT). (2021c). *Biztanleriaren eta Etxebizitzen Zentsuak*. [Datu-basea]. Eskuragarri hemen: [https://eu.eustat.eus/banku/id\\_010152/indexlistaopera.html](https://eu.eustat.eus/banku/id_010152/indexlistaopera.html) [Kontsulta eguna: 2023/03/17]
- Euskal Estatistika Erakundea (EUSTAT). (2021d). *Jarduera Ekonomikoen Gidazerrenda*. [Datu-basea]. Eskuragarri hemen: [https://eu.eustat.eus/bancopx/euskara/id\\_3452/indiceRR.html](https://eu.eustat.eus/bancopx/euskara/id_3452/indiceRR.html) [Kontsulta eguna: 2023/03/17]

- Eusko Jaurlaritz & Bizkaiko Foru Aldundia. (2021). *Enkarterri Eskualdeko 2030 Plan Estrategikoa*. Eskuragarri hemen:  
[https://gardentasuna.bizkaia.eus/documents/1261696/1397467/PEC+Enkarterri\\_cas.pdf/24c07f74-701a-5668-2421-934768fb181f?t=1634222877720](https://gardentasuna.bizkaia.eus/documents/1261696/1397467/PEC+Enkarterri_cas.pdf/24c07f74-701a-5668-2421-934768fb181f?t=1634222877720) [Kontsulta eguna: 2023/02/10]
- Eusko Jaurlaritz, Ekonomiaren Garapen, Iraunkortasun eta Ingurumen Saila. (2022). *2022ko urriaren 13ko Agindua, ekonomia zirkularra berritzeko dirulaguntzen oinarri arautzaileak ezarri eta deialdia egiten duena. Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkaria*, 2022/04510. Eskuragarri hemen:  
<https://www.euskadi.eus/p43aBOPVWebWar/realizarBusquedaAvanzada.do> [Kontsulta eguna: 2023/06/02]
- Eusko Jaurlaritz. (2022). *Udalplan: Tokiko plangintza estrategikoa*. Eskuragarri hemen:  
<https://www.euskadi.eus/web01-a3lurap3/es/aa33aWAR/interfacesJSP/index.jsp?lang=es> [Kontsulta eguna: 2023/03/18]
- Friedman, L., & Weaver, C. (1979). *Territory and development*. Belhaven Press, Londres.
- Garapen. (2021). *GARAPENek "Elkarrekin Mundura: 2021 – 2022" ekimena abiatu du, Bizkaiko ETE-en nazioartekotzea sustatzeko*. Eskuragarri hemen:  
<https://garapen.net/noticias/garapen-lanza-el-proyecto-elkarrekin-mundura-2021-2022-para-promover-la-internacionalizacion-de-las-pymes-de-bizkaia/> [Kontsulta eguna: 2023/05/10]
- García Delgado, D. (2004). *Escenarios y estrategias de desarrollo local y economía social en Argentina*. Primer Encuentro Foro Federal de Investigadores y Docentes, La Universidad y la Economía Social en el Desarrollo Local (49-56 orr.). Buenos Aires.
- Garmendia, J. M. (2021). *Tokiko garapen ekonomikorako estrategiak eraikitze marko kontzeptuala, arkitektura eta metodologia*. UEMA. Udalerrri Euskaldunen Mankomunitatea, Azpeitia. Eskuragarri hemen:  
<https://www.uema.eus/es-ES/Noticias/Documents/20210906-tokiko-garapen-ekonomikorako-estrategiak-jose-ba-garmendia.pdf#search=tokiko%20garapen%20ekonomikorako> [Kontsulta eguna: 2023/02/07]
- Gore, C. (1984). *Regions in Question: Space, Development Theory, and Regional Policy*. Methuen, Londres.
- Innobasque. (2019). *Sondika ha acogido la presentación de Hazinnova a las pymes de las comarcas del Txorierri, Mungialdea, Uribe Kosta y de Leioa*. Eskuragarri hemen:  
<https://www.innobasque.eus/noticias/es/article/1512/sondika-ha-acogido-la-presentacion-de-hazinnova-a-las-pymes-de-las-comarcas-del-txorierri-mungialdea-uribe-kosta-y-de-leioa> [Kontsulta eguna: 2023/05/10]
- Johannisson, B., & Nilsson, A. (1989). *Community entrepreneurs: networking for local development*. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1(1), Växjö.
- Karppi, I., Kokkonen, M., & Lähteenmäki-Smith, K. (2001). *SWOT analysis as a basis for regional strategies*. Nordregio, Stockohlm.
- Kitching, G. (1982). *Development and Underdevelopment in Historical Perspective: Populism, Nationalism and Industrialization*. Methuen, Londres.
- Lundberg, H., & Johanson, M. (2011). *Network strategies for regional growth* (1-21 orr.). Palgrave Macmillan, Londres.

- Maillat, D. (1998). *From the industrial district to the innovative milieu: Contribution to an analysis of territorialized productive organizations. Recherches Économiques de Louvain*, 64(1). Department of Economics, *Université Catholique de Louvain*, Louvain.
- Massey, D. (1984). *Spatial Divisions of Labour: Social Structures and Geography of Production*. Macmillan, Londres.
- Navarrete Yáñez, B., & Figueroa Rubio, P. (2013). *Los problemas de la implementación top-down a nivel local: Un estudio de caso sobre seguridad ciudadana. Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 13(20), 81-109. *Universidad Nacional del Litoral*, Argentina. Eskuragarri hemen: <https://www.redalyc.org/pdf/3375/337530224003.pdf> [Kontsulta eguna: 2023/02/07]
- North, D.C (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Orkestra. (2016). *Orkestrak Bizkaiko eskualde estrategia eraikitzen lan egingo du*. Eskuragarri hemen: <https://www.orkestra.deusto.es/eu/zer-berri/albisteak-ekitaldiak/albisteak/903-orkestrak-bizkaiko-eskualde-e-strategia-eraikitzen-lan> [Kontsulta eguna: 2023/05/10]
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for collective action*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Vázquez Barquero, A. (1988). *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*. Instituto de Estudios de Administración Local, Madrid.
- Vázquez Barquero, A. (2007). *Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. Investigaciones Regionales*, (11), 183-210. Asociación Española de Ciencia Regional, Madrid. Eskuragarri hemen: <https://www.redalyc.org/pdf/289/28901109.pdf> [Kontsulta eguna: 2023/02/07]
- Pike, Andy; Rodríguez-Pose, Andrés, & Tomaney, John. (2011). *Handbook of local and regional development*. Routledge, Londres.
- Sakanako Garapen Agentzia, Sakanako Mankomunitatea, Sakantzen, & Cederna Garalur. (2014). *Sakana 2020 Plan Estrategikoa*. Eskuragarri hemen: <https://www.sakanagaratzen.com/eu/2020-plan-estrategikoa> [Kontsulta eguna: 2023/02/07]
- Schmeer, K. (1999). *Guidelines for Conducting a Stakeholder Analysis. MD: Partnerships for Health Reform, Abt Associates Inc*, Bethesda.
- Scott, A. J. (1998). *Regions and the World Economy: Territorial Development in a Global Economy*. Oxford University Press, Oxford.
- Smartsheet. (2016). *Free Stakeholder Analysis Templates*. Eskuragarri hemen: <https://www.smartsheet.com/free-stakeholder-analysis-templates> [Kontsulta eguna: 2023/05/09]
- SPRI. (2022). *Basque Industry 4.0*. Eskuragarri hemen: <https://www.spri.eus/es/ayudas/basque-industry-4-0/> [Kontsulta eguna: 2023/05/10]

- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. & Varone, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Ariel, Bartzelona.
- Stöhr, W. B. (Ed.). (1990). *Global challenge and local response: initiatives for economic regeneration in contemporary Europe* (Vol. 2). *United Nations University Press*, Londres.
- Toscano Sánchez, F. (2000). *Desarrollo Local y economía social*. ESIC Editorial, Madrid.
- Troitiño Vinuesa, M. (2002). *Elementos y técnicas de análisis territorial*. *Universidad de Oviedo*, Oviedo.
- White, S., Gasser, M. (2001). *Local economic development: a tool for supporting locally owned and managed development processes that foster the global promotion of decent work*. LANEren Enplegua Sortzeko eta Enpresa Garapenerako Departamentua, Geneva.
- World Bank. (2015). *World Bank Annual Report 2015*. *World Bank*, Washington D.C. Eskuragarri hemen: <https://www.bancomundial.org/es/about/annual-report-2015> [Kontsulta eguna: 2023/02/08]