

# impacto social impact



**Politika publikoetan berrikuntza txertatzeko  
gida: ikerketaren ahalmenari etekinik  
handiena ateratzea**

*Guía para la innovación en las políticas públicas:  
maximizando el potencial de la investigación*

Patricia Canto, Ion Irurzun, Miren Larrea



impacto  
**s**ocial  
impact



Deustuko Unibertsitateak (<http://www.deusto.es>) ikerketaren gizarte eraginean egin duen lanaren barruan, urtero aukeratzen dira **gizarte eragin handia** izan dezaketen ikerketa **proiektu** batzuk eta, horietatik abiatuta, Deusto Social Impact Briefings (DSIB) izenekoak prestatu eta argitaratzen dira. Deusto Social Impact Briefings horiek monografia laburrak dira, gizarte erakundeei, erabiltzaileei, *policy makerrei* edo enpresei zuzenduak. Hizkuntza ez akademikoan, **Deustuko ikerketaren eragin eraldatzailea** agerian jartzea dute helburu, Deustuko ikerketaren emaitzak gizarte eragileentzat ulergarriak izan daitezzen. Gizarte eraldatzeko aurrean dituzten eronkei erantzuten lagun diezaiekete, betetzen duten lanerako jardunbide egokiak, gidak edo gomendioak eskaintzen baitizkiete.

### Argitalpenaren maiztasuna eta formatua

Deusto Social Impact Briefingak euskarri elektronikoan eta paperean argitaratzen dira, urtean behin. Lehenengo alea 2017ko urtarrilean argitaratu zen.

### Harpidetzak

Gaur egun, ez da kobratzen txostenak aurkeztu, argitaratu, online ikusi eta jaistegatik. Ale gutxi batzuk inprimatzen dira laguntzaile eta bazkide gakoan eskura jartzeko.

### Egile eskubideak

Deusto Social Impact Briefings Deustuko Unibertsitateko (Espainia) sarbide irekiko argitalpen bat da.

Argitalpenaren edukia doan eskura daiteke osorik eta berehala, edozein bitarteko edo formatutan irakurtzeko, bilatzeko, jaisteko, banatzeko eta berrerabiltzeko, baina, beti ere, merkataritza asmorik gabe eta egile eskubideen legeria beteta. Horretarako ez da alde zuzenik argitaratzailearen edo egilearen baimenik eskatu behar, baldin eta jatorrizko lana zuzen aipatzen bada eta lan horri egindako edozein aldaketa argi adierazten bada. Edukia beste edozertarako erabili nahi izanez gero, edonolako bitartekoak edo formatuak erabiliz, gaur egunekoak edo etorkizunekoak gara daitezkeenak, nahitaezkoak izango da egile eskubideen titularraren idatzizko baimena alde zuzenik jasotzea.

© Deustuko Unibertsitatea

1 posta kutxa – 48080 Bilbo, Espainia

Argitalpenak

Tel.: +34-944139162

Helbide elektronikoa: [publicaciones@deusto.es](mailto:publicaciones@deusto.es)

URL: [www.deusto-publicaciones.es](http://www.deusto-publicaciones.es)

ISBN: 978-84-16982-31-8 (bertsio inprimatua)

Lege gordailua: BI-108-2017

Espainian inprimatua eta koadernatua

En el marco de la labor llevada a cabo por la Universidad de Deusto (<http://www.deusto.es/>) en el tema del impacto social de la investigación, anualmente se seleccionan una serie de **proyectos** de investigación con **alto potencial de impacto social**, y a partir de ellos, se elaboran y publican los denominados Deusto Social Impact Briefings (DSIB). Son unas monografías breves dirigidas a instituciones sociales, usuarios, policy makers, o empresas que, en lenguaje no académico, responden al objetivo de poner de manifiesto la **acción transformadora de la investigación de Deusto**, posibilitando que los resultados de la investigación de Deusto sean inteligibles para los agentes sociales y puedan ayudarles a responder a los retos de transformación social a los que se enfrentan, ofreciéndoles buenas prácticas, guías o recomendaciones en la labor que desempeñan.

### Frecuencia de publicación y formato

Deusto Social Impact Briefings se publica electrónicamente y en versión impresa una vez al año. Su primer número se publicó en enero de 2017.

### Suscripciones

Actualmente, no se aplican cargos por la presentación, publicación, acceso en línea y descarga. Pocas copias impresas se ponen a disposición de los colaboradores y socios clave.

### Derechos de autor

Deusto Social Impact Briefings es una publicación de Acceso Abierto de la Universidad de Deusto (España).

Su contenido es gratuito para su acceso total e inmediato, lectura, búsqueda, descarga, distribución y reutilización en cualquier medio o formato sólo para fines no comerciales y en cumplimiento con cualquier legislación de derechos de autor aplicable, sin la previa autorización del editor o el autor; siempre que la obra original sea debidamente citada y cualquier cambio en el original esté claramente indicado. Cualquier otro uso de su contenido en cualquier medio o formato, ahora conocido o desarrollado en el futuro, requiere el permiso previo por escrito del titular de los derechos de autor.

## DEUSTO Social Impact Briefings No. 1 (2016)

### Argitalpenaren zuzendaritza eta koordinazioa

**Cristina Iturrioz Landart**, Deustuko Unibertsitatea, Espainia  
**Antonia Caro González**, Deustuko Unibertsitatea, Espainia

### Batzorde Zientifikoa:

**Javier Arellano Yanguas**, Etika Aplikatuko Zentroko zuzendaria eta «Gizarteko Errealitateari Aplikatutako Etika» (EARS) taldeko ikertzaile nagusia, Deustuko Unibertsitatea, Espainia

**Antonia Caro González**, Ikerketako Nazioarteko Proiektuen Bulegoko zuzendaria eta Europako gaietan, ikerketaren kudeaketako berrikuntzan eta gizarte eraginean aditua, Deustuko Unibertsitatea, Espainia

**Laura Teresa Gómez Urquijo**, Zuzenbide Fakultateko ikertzailea eta irakaslea, eta «Ekonomia, Garapena eta Gizarte Berrikuntza Pertsonentzat» (EDISPe) taldeko ikertzailea, Deustuko Unibertsitatea, Espainia

**Cristina Iturrioz Landart**, Ikerketa eta Transferentziako errektoreordea eta «Enpresen Lehiakortasuna eta Garapen Ekonomikoa» taldeko ikertzailea, Deustuko Unibertsitatea, Espainia

**Amaia Méndez Zorrilla**, Ingeniaritza Fakultateko irakaslea eta E-vida taldeko ikertzailea, Deustuko Unibertsitatea, Espainia

**José Javier Pardo Izal**, Teologia saileko irakaslea eta Teologia Biblikoaren eta haren kultur eraginaren inguruko ikertzailea, Deustuko Unibertsitatea, Espainia

**Rosa María Santibañez Gruber**, Psikologia eta Hezkuntza Fakultateko irakaslea eta Esku Hartzea: Bizi Kalitatea eta Gizarte Inklusioa taldeko ikertzaile nagusia, Deustuko Unibertsitatea, Espainia

### Dirección y coordinación editorial

**Cristina Iturrioz Landart**, Universidad de Deusto, España  
**Antonia Caro González**, Universidad de Deusto, España

### Comité Científico:

**Javier Arellano Yanguas**, Director del Centro de Ética Aplicada e investigador principal del equipo «Ética Aplicada a la Realidad Social» (EARS), Universidad de Deusto, España

**Antonia Caro González**, Directora de la Oficina de Proyectos Internacionales de Investigación y experta en temas europeos, innovación en gestión de la investigación e impacto social, Universidad de Deusto, España

**Laura Teresa Gómez Urquijo**, investigadora y Profesora en la Facultad de Derecho e investigadora del equipo Desarrollo Social, economía e Innovación para las Personas (EDISPE), Universidad de Deusto, España

**Cristina Iturrioz Landart**, Vicerrectora de Investigación y Transferencia e investigadora del equipo de Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico (CEDE), Universidad de Deusto, España

**Amaia Méndez Zorrilla**, Profesora en la Facultad de Ingeniería e investigadora del equipo E-vida, Universidad de Deusto, España

**José Javier Pardo Izal**, Profesor del departamento de Teología e investigador en Teología Bíblica y su influencia cultural, Universidad de Deusto, España

**Rosa María Santibañez Gruber**, Profesora en la Facultad de Psicología y Educación e investigadora principal del equipo Intervención: Calidad de Vida e Inclusión Social, Universidad de Deusto, España



## Hitzaurrea

**Deusto Social Impact Briefings** (DSIB) monografia laburrak dira, Deustuko Unibertsitateko (<http://www.deusto.es>) kideek ikerketarako duten gaitasuna erakusteko aukera ematen dutenak. Horregatik, geure unibertsitateko ikertzaileek gizartean eragin handiko jakintza arloetan aurrera eraman dituzten ikerketa proiektuen berri ematen dute. Paperean eta *online* argitaratzen dira (gaztelaniaz eta ingelesez), urtean behin. Deusto Research-en web orrian ere aurki daitezke.

Gizarte erakundeei, erabiltzaileei, *policy makerrei* eta/edo enpresei zuzenduta daude, ikerketaren emaitzak gizarte eragile horientzat ulergarriak izan daitezen. Jardunbide egokiak, gidak edo gomendioak eskainiz, beren lanean laguntzea dute helburu, gizartea eraldatzeko erronkei erantzun ahal izateko.

Deusto 2018 egitasmo estrategikoaren barruan, eta Gizarte Eragineko Plan Gidariari lotuta, 2016an ikertzaile guztiei deialdi bat zabaldu zitzairen eta deialdi hartatik, guztira, bost briefing aukeratu ziren, gizartean eragin handia izan zezaketenak. Bost horiek osatzen dute DSIBen lehenengo emaitza.

*Politika publikoetan berrikuntza txertatzeko gida: ikerketaren ahalmenari etekinik handiena ateratzea* lanak, ikerketa ekintzaneko elkarlaneko esperientzia bat oinarri hartuta, ikertzaileen eta eragile publikoen elkarlanerako metodologia bat eskaintzen digu, eskualdeko politikak garatzeko.

Lana irakurtzen guk prestatzen bezainbeste gozatzea espero dugu. Atsegina izan da, zinez, proiektuetako ikertzaileen eta *stakeholderren* inplikazio eta lan-kidetzatza maila egiaztatzea.

Argitalpen honek bere sorrerako helburua betetzea espero dugu, alegia, arlo horietan lanean ari zareten profesionalei, politika publikoen arduradunei eta gizarte eragileei zientzia eskuragarri, erabilgarri eta hurbil jartzea. Zuen interesa eskertzen dugu eta ekimen berrien zain gelditzen gara, baita helarazi nahi dizkiguzuen komentarioen eta iradokizunen zain ere.

*Cristina Iturrioz Landart, DSIBen zuzendaritza*  
*Antonia Caro González, DSIBen zuzendaritza*

2016ko abendua

## Prologo

Los **Deusto Social Impact Briefings** (DSIB) son monografías breves que permiten mostrar las capacidades de investigación instaladas en la Universidad de Deusto (<http://www.deusto.es/>) a través de proyectos de investigación desarrollados por personal investigador de nuestra universidad en las áreas de conocimiento de alta relevancia social. Publicados en papel y online (en castellano e inglés) con una periodicidad anual, se pueden encontrar también en la página web de Deusto Research.

Están dirigidos a entidades sociales, usuarios, *policy makers* y/o empresas, posibilitando que los resultados de la investigación sean inteligibles para estos diferentes agentes sociales y pretenden, mediante la oferta de buenas prácticas, guías o recomendaciones, apoyarles en la labor que desempeñan para responder a los retos de transformación social a los que se enfrentan.

Dentro del proyecto estratégico Deusto 2018 y en el marco del Plan Director de Impacto Social, el presente briefing fue seleccionado, por su alto potencial de impacto social, a través de una convocatoria lanzada a toda la comunidad investigadora en 2016. Forma parte de un conjunto de cinco briefings resultantes de la mencionada convocatoria y que conforman el primer número de los DSIB.

El presente briefing, titulado *Familias migrantes reagrupadas e integración. Claves de intervención psicosocial para profesionales*, presenta un modelo conceptual de intervención para profesionales que trabajan en el proceso de integración de familias migrantes. Tiene como hilo conductor el caso de una familia latinoamericana reagrupada a través de la cual se descubren y analizan los principales retos a los que se enfrentan las personas migrantes y sus familias y los profesionales que trabajan en el acompañamiento de los procesos de integración.

Deseamos disfruten de su lectura tanto como nosotros lo hemos hecho durante la preparación de la publicación; ha sido especialmente gratificante comprobar el grado de implicación y colaboración del personal investigador académico y de los 'stakeholders' en los proyectos.

Esperamos esta publicación cumpla el objetivo para el que ha sido creado, que no es otro que el de hacer la ciencia más accesible, útil y cercana a profesionales, responsables de políticas públicas y agentes sociales que trabajáis en los temas. Agradecemos vuestro interés y estamos abiertos a nuevas iniciativas, así como a comentarios y sugerencias que nos queráis hacer llegar.

*Cristina Iturrioz Landart, Dirección DSIB*  
*Antonia Caro González, Dirección DSIB*

Diciembre de 2016



# Politika publikoetan berrikuntza txertatzeko gida: ikerketaren ahalmenari etekinik handiena ateratzea

## *Guía para la innovación en las políticas públicas: maximizando el potencial de la investigación*

Patricia Canto, Ion Irurzun, Miren Larrea

1. Sarrera: Zergatik prestatu dugu, ikerketaren bidetik, politika publikoetan berrikuntza txertatzeko gida bat? . . . . .	10
2. Justifikazioa eta testuingurua . . . . .	13
3. Lurralde garapeneko politikan berrikuntza txertatzeko gida . . . . .	14
0. FASEA: Prozesua hasteko akordioa: policy makerren eta ikertzai- leen arteko elkarlanerako eredu bat aurkitzeko erronka . . . . .	15
1. FASEA: Politikan berrikuntza txertatzeko prozesurako oina- rriko baldintzak sortzea . . . . .	19
2. FASEA: Agenda partekatua definitzea. . . . .	21
3. FASEA: Harremanetako eredu berri bat eraikitzea. . . . .	26
4. FASEA: Politikan berrikuntza txertatzea, prozesuaren azken emaitza. . . . .	27
4. Ondorioak . . . . .	28
5. Erreferentziak . . . . .	29
6. Biografia oharrak. . . . .	30
1. eranskina. Gipuzkoa Sarean proiektuaren ondorio diren argitalpen akademikoak. . . . .	31



# Politika publikoetan berrikuntza txertatzeko gida: ikerketaren ahalmenari etekinik handiena ateratzea

## *Guía para la innovación en las políticas públicas: maximizando el potencial de la investigación*

Patricia Canto, Ion Irurzun, Miren Larrea

doi: [http://dx.doi.org/10.18543/dsib-1\(2016\)-pp9-31.pdf](http://dx.doi.org/10.18543/dsib-1(2016)-pp9-31.pdf)

---

### Laburpena

Dokumentu honek politika publikoetan, ikerketa-ekintza prozesuez baliatuz, berrikuntza txertatzeko gida bat eskaintzen du. Agerian utzi nahi du lanerako metodo hau aukeratzu gero, ikertalde baten laguntzaz, politikak garatzeko prozesuetan egon daitezkeen arazoez konturatzeko guneak sor daitezkeela, arazo horiek beste modu batera pentsatzeko esparru eta kontzeptu berriak eraiki daitezkeela, eta erabakitze prozesuan bidera daitezkeela, mailaz maila, ikasten goazen heinean, ezartzen joango direnak.

### Hitz gakoak:

berrikuntza, politikak, ikerketa-ekintza, elkarrizketa, konfiantza

---

### Resumen

El documento ofrece una guía para la innovación en las políticas públicas a través de procesos de investigación acción. Plantea a los *policy makers* que estableciendo este método de trabajo con un equipo de investigación pueden generar espacios en que se tome conciencia de los problemas existentes en los procesos de desarrollo de políticas, se generen nuevos marcos y conceptos para pensar dichos problemas de maneras distintas y se faciliten procesos de decisión que se van implementando de forma incremental, en la medida en que se va aprendiendo.

### Palabras clave:

innovación, políticas, investigación acción, diálogo, confianza

## 1. Sarrera: Zergatik prestatu dugu, ikerketaren bidetik, politika publikoetan berrikuntza txertatzeko gida bat?

Eskualdeko politikan, azkenaldian gero eta indar handiagoz aitortzen da garrantzitsua dela eragile berriak sartzea politikak eztabaidatzeko guneetan, baita erabakiak hartzekoetan ere. Baina, orain arte aurrera eraman diren prozesuek zailtasun handiak izan dituzte eta, horregatik, askotan ez atzera eta ez aurrera gelditu dira. Zein dira zailtasun horiek eta nola gainditu daitezke?

Gida honen oinarria 2009tik 2016ra bitartean aurrera eraman dugun «Gipuzkoa Sarean» ikerketa-ekintzako proiektutik atera ditugun irakaspenak dira. Arazo hori gainditzeko laguntzea du xede eta, horrela, maila teorikoan onarpen zabala duten esparru kontzeptualak praktikara eramaten lagundu nahi du, orain arte bide horretan zailtasunak agerikoak izan baitira. Horixe gertatzen da, esate baterako, eskualdeko berrikuntza sistemekin, lankidetzan oinarritutako gobernantza ereduekin edo espezializazio adimenduneko estrategiekin (RIS3 izenekoak)<sup>1</sup>.

Gipuzkoa Sarean egitasmoari gobernantzan eta politikan berrikuntzak lortzen lagundu dion faktoreetako bat urteetako ibilbide jarraitua da, hainbat legegintzalditan. Jarraitutasun horrek aukera eman du egiturazko aldaketak sortzeko. Orain, gida hau idazten ari garen unean, aldaketa horiek erakundetzeko bidean dira. Hori horrela izateko, ezinbestekoa izan da alderdi politiko batzuetako zein besteetako arduradunen eta administrazio publikoko lantaldeko teknikarien konpromiso tinkoa. Politikari hautatu horien eta teknikarien multzoari erreferentzia egiteko, hemendik aurrera *policy maker* terminoa erabiliko dugu. Ingeleseko terminoa aukeratu dugu, bi multzo horiek batera hartuko dituen gaztelaniako edo euskarako terminorik topatu ez dugulako.



*«Gipuzkoa Sarean proiektua abian jarri zuen gobernu taldeak Aldundia utzi zuenean, arduradun teknikoak eta unibertsitateko lantaldea bakarrik gelditu ginen, baina guztiok uste genuen esku artean proiektu berezia eta etorkizun handikoa genuela. Nolabait, lekukoari eutsi behar dion korrikalariaren erantzukizuna sentitu genuen».*

Ander Arzelus, diputatu nagusiaren Kabineteko taldeko kidea eta Gipuzkoan Sareaneko partaidea 2009az geroztik.

<sup>1</sup> Espezializazio Adimenduneko Estrategiak (RIS3) ezartzeko zailtasunak aztertzeko, ikus Larrea, Miren eta Estensoro, Miren: «Overcoming policy making problems in smart specialization strategies: engaging subregional governments». *European Planning Studies*, 24 (2016): 1319-1335. or.

## Gida honen oinarrian dagoen eredia ikertzaileek eta policy makerrek elkarlanean sortu dute

Gida honen ardatz nagusia Gipuzkoa Sareanek politiketan berrikuntza txertatzeko proposatzen duen eredia da, ikerketa-ekintzaren bidez eraikia, hain zuzen ere. Ikerketa-ekintzaren metodologiak ikertzaileen eta policy makerren arteko etengabeko elkarriketa du oinarri. Horrenbestez, eredia ez da ikertzaileen gogoeta akademikoaren emaitza hutsa, ezta policy makerren eguneroko jardunaren isla hutsa ere. Aitzitik, elkarlanean sortutako eredu bat da, hau da, ikertzaileek eta policy makerrek dituzten jakintza mota desberdinak uztartzearen emaitza.



*«2008an, Orkestrak apustu sendoa egin zuen ikerketa-ekintza garatzeko. Hurbilpen horrek oso tresna indartsua eskaini digu policy makerrekin lan egiteko, ez «praktikarako», baizik eta «praktikan» bertan. Gipuzkoa Sarean oso laborategi garrantzitsua izan da ikerketa-ekintzaren gure hurbilpen propioa garatzeko».*

Miren Larrea, Orkestrako ikertzailea, Gipuzkoa Sareaneko parte hartzailea 2009az geroztik eta koordinatzailea akademikoa 2010az geroztik.

Gipuzkoa Sarean ikerketa-ekintza prozesu bat da, parte hartzean oinarritutako gobernantza eredu bat sortu eta sendotzera bideratua. Bere helburua da politiken garapenean efizientzia handiagoa lortzea eta, bide horretatik, gizarte demokratikoagoa eraikitzen laguntzea. Bai helburuak eta bai ikerketa prozesu osoa nazioarteko ikertzaileekin partekatu ditugu eta haiek ontzat eman dute egindako ibilbidea.



*«Hemen egiten ari dena miresgarria da eta, nik dakidanaren arabera, apartekoa. Toki askotan bizi izan naiz eta asko bidaiatu dut, baina inon ez dut ikusi gobernua **ikerketa-ekintza metodologia erabiltzea eraldaketa bideratzeko**. Zinez espero dut prozesua arrakastatsua izatea eta jarraitzeko eredu bihurtzea.»*

Ken Dovy, Australiako Unibertsitate Teknologikoa.

**Aldaketa eragileen portaeran islatzen da, ohiturak aldatzen joaten direlako. Hala, epe luzera, kultura berri bat eraikitzen da**

Gipuzkoa Sarean proiektuak politikan berrikuntza txertatzea du xede. Horretarako, alde aurretik gobernantza eredu berri bat eraiki behar da, lurraldeko eragileei parte hartzeko aukera emango diena. Gida lau atal-tan egituratu dugu, ikerketa-ekintzaren metodologiak horrelako prozesuetan berrikuntza txertatzeko

planteatzen dituen lau etapetako bakoitza aztertzeko.

Gobernantza berri bat sendotzea da politiketan berrikuntza txertatzeko ikerketa-ekintzako prozesu honen ondorio nagusia, zedarri zehatzen, zatikako adostasunen eta aldizkako gertakarien gainetik. Baina ondorio hori epe luzera baino ezin izango da ikusi. Arrazoi hori dela eta, epe laburreko beste ondorio edo eragin batzuk behar dira, epe luzekoa legitimatzeko. Gipuzkoa Sarean, epe laburreko eraginak jarraian zerrendatuko ditugun dekretuetan gauzatu dira, arau horiek eragina baitute Gipuzkoako lurralde garapeneko politiketan:

- Enplegua sustatuko duten tokiko programak suspertzeko dekretua;
- Energiaren balio katearen analisia sustatzeko dekretua, energia efizientzian inbertituko duten mikroenpresentzat finantzaketa eskuratzeko eskema berria;
- Gipuzkoako Foru Aldundiaren, Gipuzkoako Ganberaren eta Garapen-Garapen Agentzien Euskal Elkartearen hitzarmena nazioartekotzeari laguntzeko;
- Eskualde bakoitzean ekitaldiak antolatzea, gizarte eta ekonomia garapena eztabaidatzeko eta eskualdeko beste eragile batzuekin zubiak eraikitzeko.



*«Energiaren esparruan, gakoa da eskualdeko ekintzak bideratzea, irizpideak eta esperientziak partekatzea, eta energiaren pedagogiari dagokion garrantzia ematea (bai energia sorkuntzari begira eta bai energia efizientziari begira). **Parte hartzea garrantzitsua da eta adibide asko daude hori nola hedatu azaltzeko. Parte hartzeko moduetan ere askotariko esperientziak daude.»***

Juan Angel Balbas, Debabarrenako garapen agentziako zuzendaria.

## 2. Justifikazioa eta testuingurua

2009tik 2016ra, Gipuzkoa Sarean baita, policy makerrek eta ikertzaileek ikaskuntza esan-guratsua izan dute lurralde gara-peneko politiketan berrikuntza txertatzeko moduaren inguruan, batez ere lurraldeko eragileei politika horietan parte hartzeko aukera ematen zaienean. Ikas-kuntza hori, nolabait, komunitate akademikora ere iritsi da, iker-tzaileen argitalpenen bidez (ikus 1. eranskina).



Hala ere, prozesuan parte hartu ez zuten policy makerrengana iristeko ahale-ginak urriak izan dira eta ez dira behar bezala bideratu. Ahalegin bat egin zen bi lan prestatzeko: lehenengoa, prozesuan parte hartu duten eragile guztien gogoe-tak jasoko zituen dibulgazioko argitalpen bat<sup>2</sup>; bigarrena, RRI-Tools plataforma-rako gida bat<sup>3</sup>, Europako ikerketa eta berrikuntza arduratsuko (RRI-Responsible Research and Innovation ingelesez) jardunbide egokiak biltzen dituen.

Horregatik guztiagatik, gure ustez dokumentu hau garrantzitsua da eta hutsune bat betetzen du, lurraldeko eragileak kontuan hartuta, politiketan berri-kuntza txertatzeko erronkari aurre egin behar dioten policy makerrentzat gida moduan planteatu baitugu. Ildo horretatik, lanaren helburua da garatu dugun jakintza partekatzea, erabilgarria izan dadin policy makerren eguneroko jardun-ean, bai tokian (udaletan), bai lurraldean (foru aldundietan) eta bai Eusko Jaur-laritzan (autonomia erkidegoan). Helburu hori lortzeko, urte hauetan zehar sistematizatzen joan garen materiala erabili dugu. Material horrek aukera ematen du eraikitako eredu teorikoa ez ezik, prozesuko parte hartzaileen bizipenak ere partekatzeko.

<sup>2</sup> Gipuzkoako Foru Aldundia. *Gipuzkoa Sarean*. Bidean. Gipuzkoako Foru Aldundia. Donostia, 2015.

<sup>3</sup> [Building Bridges: A four step framework to improve territorial governance](#).



«Gipuzkoa Sareaneko prozesu guztia dokumentatuta dago. Guba eta Lincoln-en arabera, prozesu batean parte hartu ez dutenek bertatik ikasteko modu bat da zeharkako bizipenak helaraztea, hau da, bai gertatu zena eta bai atzean zeuden arrazoiak eta motibazioak partekatzea.»

Ainhoa Arrona, Orkestra, Gipuzkoa Sareaneko ikertaldeko kidea 2009 eta 2015 urteen artean.

### 3. Lurralde garapenerako politiketan berrikuntza txertatzeko gida

Sarreran aurreratu dugun bezala, Gipuzkoa Sareaneko prozesua elkarlanean sortutako lan eredu batean laburbildu dezakegu. Horrekin esan nahi dugu jakintza mota desberdinen (akademikoa, praktikoa) konbinazioaren emaitza dela, baita gogoeta eta ekintza uztartzearen emaitza ere. Ereduaren faseak 1. irudian erakutsi ditugu.

#### 1. IRUDIA. Politiketan berrikuntza txertatzeko prozesuaren faseak







«Ikertzaileek **erresistentzia prozesu leuna baina etengabea** eraman dute aurrera. **Prozesua ziklikoa da, gogoeta-politika, gogoeta-politika, baina zirkuluak aurrera egiten du, gurpil batek bezala, ez baita estatikoa.**»

Juan Karlos Alduntzin, Gipuzkoako Foru Aldundiko Kabineteko burua 2013 eta 2015 urteen artean.

1. irudiak politikan berrikuntza txertatzeko prozesu bat aurrera eramateko faseak biltzen ditu. Nolanahi ere, azpimarra dezagun ez direla fase linealak, baizik eta prozesu zikliko bat dugula aurrean: hurrengo faseek aurrekoak elikatzen dituzte eta, zenbaitetan, faseak gainjarri egiten dira. Hurrengo ataletan, fase horietako bakoitza deskribatuko dugu.

## 0. FASEA: Prozesua hasteko akordioa: policy makerren eta ikertzaileen arteko elkarlanerako eredu bat aurkitzeko erronka

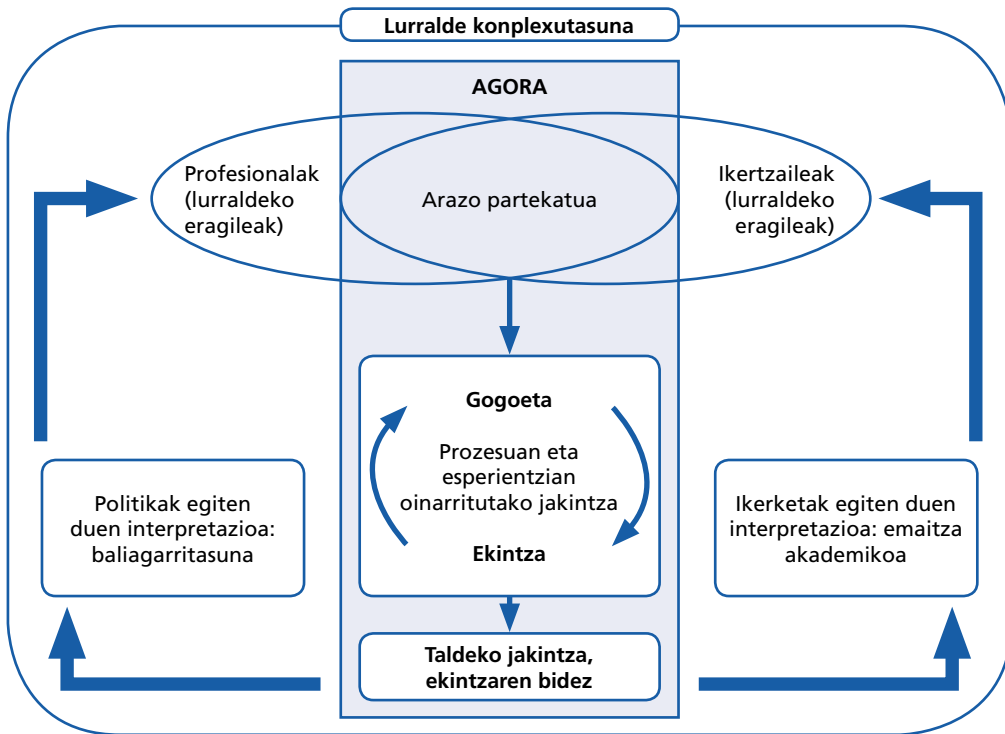
Fase honetan garrantzitsuena da policy makerrek eta ikertzaileek negoziatzea eta adostea zein arazo konpondu nahi duten (zer) eta zein prozesuren bidez (nola).

*Nola* hori negoziatzeko, ikertzaileek prozesuaren esparru analitiko bat proposatu beharko dute. 2. irudiak (Karlsen eta Larrea, 2014) prozesu honen esparrua aurkezten digu, Lurralde Garapenerako Ikerketa Ekintzarako.

Lehenengo, bai policy makerrek eta bai ikertzaileek konturatu behar dute prozesua lurralde konplexutasuneko testuinguru batean garatuko dela. Horrek esan nahi du eragile asko egongo direla tartean eta bakoitzak bere interpretazioa egin dezakeela politikek konpondu behar dituzten arazo nagusiak definitzerakoan eta arazo horiei eman diezazkiekegun irtenbideak proposatzerakoan. Lurraldean ez da egongo hierarkian besteen gainera jar daitekeen eragilerik eta, hortaz, inork ezin izango ditu irtenbideak inposatu (horrek ez du esan nahi eragile batzuek besteek baino botere handiagoa izango ez dutenik). Beraz, irtenbideak ezin izango dira besterik gabe inposatu. Hain zuzen ere, horrexegatik bilatu behar dira elkarriketan oinarritutako irtenbideak.

Ereduak azpimarratzen du, halaber, garrantzitsua dela bai policy makerrek eta bai ikertzaileek prozesuaren hasieran agora definitzea, alegia, elkarren arteko topagunea. Topagune horretan, politika eta akademia elkartuko dira eta batzuen eta besteen planteamenduak sendotzen joango dira, politikak gogoeta akademiakoaren iragazkitik igaroko direlako eta jakintza akademikoak politikei balioa eransteko beharra ikusiko duelako.

## 2. IRUDIA. Ekintzaren bidez, taldeko jakintza sortzea



«Prozesu honetan gehien **baloratzen** dudak alderdia da policy makerrak eta ikertzaileak **elkarrekin lan egitera eta ikertzeko modu berriak esperimentatzera irekita egon direla**. Ohikoena izaten da policy makerrek ikertalderen bati dokumentu batzuk prestatzea eskatzea eta iker-taldeak, hilabete batzuen buruan, dokumentu horiek aurkeztea. Proiektu honek, ordea, elkarriketa izan du oinarri».

Mari Jose Aranguren, Orkestrako zuzendari nagusia.

Dagoeneko adierazi dugun bezala, hasierako fase honetan, prozesuaren inguruko ereduak adostez gainera, garrantzitsua da zein arazo konpondu nahi den adostea. Ereduan, arazo horri arazo partekatua deituko diogu. Arazo partekatua negoziazio prozesu baten emaitza izango da, policy makerren eta ikertzaileen interesak desberdinak izan baitaitezke. Beharrezkoa da ulertzea ez dela jakintza berria sortzera bideratutako ikerketa prozesu huts bat, ezta arazo bat konponzera bideratutako politikak eraikitzeko prozesu huts bat ere. Bi gauzak batera dira, eta oreka hori hasiera-hasieratik adostu beharko dugu.

Arazo partekatua definitu ondoren, ereduak gogoeta-ekintza prozesuak hasia planteatzen du. Hala, policy makerrek beren prozesuetan dituzten arazoak mahai gainean jarriko dituzte eta ikertzaileek, esparruak eta kontzeptuak eskainiz, arazoari beste ikuspegi batzuetatik begiratzen lagunduko diete, irtenbideak eraikitzen joateko. Politiken inguruko erabakiak beti policy makerren erantzukizuna izango dira eta, erabaki txikien bidez, ekintzara igarotzen diren neurrian, prozesuak aurrera egingo du. Horrela, aurreko arazoaren definizioa moldatzen joango dira edo, arazoa konpontzea lortuko balitz, arazo berriak definituko dituzte.

Denboran zehar prozesu horiei eutsiz gero, ekintzaren bidez taldeko jakintza sortuko da. Ekintzaren bidez taldeko jakintza sortzea gaitasun bat da, taldeko ekintzarako ikasitako patroia bat. Horren arabera, agora bateko eragileak beren ekintzak sistematikoki aldatzen joango dira denboran zehar, ikaskuntza prozesu bat gertatzen delako. Beraz, gaitasun hori garatzeko bide bakarra ikaskuntza prozesu bat da, lurraldeko eragile batzuk aldiro-aldiro elkartzen direnean eta taldekideak elkarreaginean aritzen direnean gertatzen dena. Eta horretarako ezinbestekoa da elkarriketa. Elkarriketaren bidez lotzen dira kontzeptu teorikoak, diskurtsoak eta egoera errealak, jarduteko eta lurralde batean egoera jakin bat aldatzeko oinarria sortzen joango direnak. Elkarriketa gunehorietan, kontzeptu teorikoak eztabaidatuko dira eta ekintza zehatz bihurtuko. Elkarriketa hizkuntzan, portaeretan eta antolaketa eta erakunde egituretan aldaketak eragiteko metodo bat da, horrenbestez.

Baina aurreko azalpenaren bidez ezin da islatu prozesuak eskatzen duen konpromiso maila. Hori erakusteko modurik onena prozesuan parte hartu duten policy makerren hitzak dira.



*«Jakin badakit policy makerren eta ikertzaileen arteko prozesu partekatuak ez direla beti arrakastatsuak. Nire ustez, prozesu horiek babesteko eta espero diren emaitzak lortzeko, **lau baldintza** behar dira. Lehenengoa, berme politikoa, hau da, **prozesuaren emaitza errespetatuko dela jakitea**. Bigarrena, **erabakiak har ditzaketen haien eta jakintza duten haien parte hartzea**. Horrek boterearekin du lotura; izan ere, erabakiak har ditzaketenek beren boterearen zati bat uzten dute prozesu jakin baten eskuetan. Hirugarrena da **parte hartzaileek**, izan policy makerrak edo ikertzaileak, **banakako asmoak bazterrean uztea, proiektuaren helburuak lehenesteko**. Azkenik, laugarren baldintza da **policy makerrek eta ikertzaileek elkarrenganako miresmena azaltzea: manera onak baino gehiago da hori.**»*

Xabier Barandiaran, Gipuzkoako Foru Aldundiko Kabineteko arduraduna eta Gipuzkoa Sareaneko zuzendaria 2009 eta 2011 urteen artean.



*«Ikertzaileen parte hartzea oso positiboa izan da, baina etengabeko konpromisoa eskatu du. Ikerketak gogoeta eskatzen du eta gogoetarako, denbora behar da. Erabili dugun metodologiak astean bilera bat egitea eskatzen zuen, eta hori ahalegin handia da. **Metodologia honek ahalegina eta konpromisoa eskatzen du eta prozesuarekiko leial izatea. Eta konpromiso horri eustea ez da beti erraza izaten.**»*

Ugaitz Iturbe, Gipuzkoako Foru Aldundiko Lurralde Garapenerako Zuzendaritzako kidea 2013 eta 2015 urteen artean.

Arazoa definitzeko modua kritikoa da ekintzaren bidez taldeko jakintza sortzeko. Adostu behar den lehenengo gauza da, eta oso hauskorra badirudi ere, ezinbestekoa da hurrengo etapei heltzeko. Adostasunek prozesuari sinesgarritasuna ematen diote, erabakien eta ekintzen ondorio direlako. Eragileak arazoarengana nola hurbiltzen diren, horrek baldintzatuko du zenbateraino inplikatu diren eta, horrekin batera, arazoari irtenbide bat ematen ahalegintzeko zein aukera dauden.

## 1. FASEA: Politiketan berrikuntza txertatzeko prozesurako oinarrizko baldintzak sortzea

Nola sor ditzakegu prozesuaren trinkotasuna bermatuko duten oinarriak? Zein alderditan eragin behar dute policy makerrek eta ikertzaileek oinarri horiek sendoak izan daitezen? Zalantzarik gabe, ekintzaren bidez lortzen den talde jakintza gizarte kapitala eraikitzearen emaitza da, bere askotariko dimentsioekin. Jakintza hori ez da arazo baten erantzuna dakitenek arazoa dutenei modu linean transferitzearen emaitza. Hau da, gure eremuan ikertzailea ez da hasten policy makerren arazoei irtenbideak bilatzen eta, ondoren, bere gomendioak egiten, baizik eta biek, elkarrekin, irtenbideak bilatzen dituzte, hasiera-hasieratik. Baldintza horiek sortu gabe prozesuan aurrera egiten ahalegintzea da prozesuaren porrotaren arrazoietakoa bat. Horrelako prozesu bat aurrera eraman ahal izateko, oinarrizko hiru baldintza daude. Hauek dira hiru baldintzak: elkarriketarako guneak sortzea, konfiantzako harremanak eraikitzea, eta proiektuaren inguruko ikuspegi partekatua eraikitzea.

### a. Elkarriketarako guneak sortzea

Elkarriketaren bidez lotzen dira kontzeptu teorikoak, diskurtsoak eta egoera errealak, jarduteko eta lurralde batean egoera jakin bat aldatzeko oinarria sortzen joango direnak. Elkarriketa gune horietan, kontzeptu teorikoak eztabaidatuko dira eta ekintza zehatz bihurtuko. Elkarriketa hizkuntzan, portaeretan eta antolaketa eta erakunde egituretan aldaketak eragiteko metodo bat da, horrenbestez. Galdera hauek elkarriketa guneak sortzen lagundu dezakete.

- Zein da parte hartzaileen estatusa (duten rola) eta, horren ondorioz, haien erabakitze gaitasuna?
- Parte hartzaile guztiek barneratu al dute beren estatusa?
- Gainerako guztiek aitortzen al dute bakoitzaren estatusa?

### b. Konfiantzako harremanak eraikitzea

Elkarriketaren katalizatzaile onena konfiantza da. Elkarriketa solaskideen arteko konfiantzan oinarritzen da, solaskideek uste baitute batzuek besteei balio handiko zerbait eskain diezaieketela. Konfiantza sortzen da diskurtsoaren eta praktikaren artean koherentzia dagoenean, entzute zintzoa nabaritzen denean, esaten denarekin ados egon ala ez. Elkarriketa elkarren arteko mendekotasunean oinarritzen da, baita bestea aitortzean ere.



*«Parte hartzea eta konfiantza oinarrizko alderdiak dira. Lurraldeko eragileen artean, eta bereziki eragile politikoaren artean, konfiantza eza handia da eta, gainera, gure hauteskunde sistemak desberdintasunak nabarmentzea bilatzen du. Parte hartzeko ereduak landu beharko genituzke eta proiektuak partekatu. Esparru hori lantzea behar-beharrezkoa da beste edozein proiektu aurrera eraman ahal izateko».*

Helena Franco, Gipuzkoako Foru Aldundiko Ogasun diputatua 2011 eta 2015 urteen artean.

Konfiantza, ordea, ez da berezkoa, landu egin behar da. Ezin da ez eskatu eta ez inosatu. Horregatik, politiketan berrikuntzak txertatzeko eremuek alde aurretiko lan bat eskatzen dute, sukaldeko lana, poliki-poliki egindakoa, konfiantza sortzen joateko.

Askotan, konfiantza eraikitzeke estrategia izaten da berehala diskurtsoetik lurraldeko ekintza txikietara igarotzea, ekintza txikiak askoz ere baliagarriagoak baitira konfiantza sortzeko. Ekintza txiki arrakastatsu batek konfiantza sortzen du, hurrengo itzulian, asmo handiagoko ekintza bati heltzeko bidea irekitzen baitu. Beste batzuetan, beharrezkoa izango da eremu gardenak sortzea, informazioa mugitzeko; eta, zenbaitetan, akordioak betetzeko ere egin beharko da lan.

Hurrengo galderak lagungarriak izan daiteke konfiantzazko eremua sortu den ala ez ikusteko.

- Parte hartzaileek uste al dute guztiak asmo onez dabiltzala?
- Parte hartzaileek konfiantza al dute gainerakoen gaitasunetan?
- Prozesua gardena al da?



*«Gipuzkoa Sarean ikusi dugu zenbateko garrantzia duten harremanek proiektuetan eta ekimenetan, eta konfiantza mailak nolako eragina duen emaitzetan eta prozesuak bideratzeko moduetan. Malgutasunari esker, gai izan gara prozesuaren bidea zuzentzeko eta hobetzeko».*

Xabier Sanchez, Oarsoaldeako garapen agentziako fasilatadorea.

### c. *Ikuspegi partekatua eraikitzea*

Elkarrizketa guneek behar konplexu bati erantzuten diote eta konplexutasun horrek eskatzen du erantzunak taldean lantzea. Lurraldean lantzen diren arazo konplexutasuna ezin da ebatzi epe laburreko pentsamoldearekin; aitzitik, epe luzeko ikuspegia behar da, aldaketa ebolutibo bat sortzeko. Politiketan berrikuntza txertatzeko prozesuez ari garenean, beraz, beharrezkoa da epe laburreko igurikimenak kudeatzea. Horrek gaur egungo egoerara eraman gaituzten dinamikak irakurketa kritikoa egitea eskatzen du. Testuinguru horretan, elkarrizketaren helburua izango da epe luzeko eraikuntzarekin lerrokatutako epe laburreko erabakiak hartzea.

Epe luzearen eta epe laburraren arteko oreka hori bilatzeko orduan, Gipuzkoa Sarean ulertu genuen ikuspegi partekatua ez dela eragile guztiek berdin pentsatzea. Aitzitik, ikuspegi partekatua desberdintasunen interpretazio partekatua dela ulertu genuen. Hau da, egon daitezkeen arazo eta arazo horiek izan ditzaketen irtenbide posibleen inguruan, parte hartzaile bakoitzaren interpretazio bereziarekin kontakizun bat eraikitzen ahalegindu ginen, guztion artean. Desberdintasunen inguruko interpretazio partekatu horrek aukera hobekak eskaintzen zituen ekintzarako adostasun guneak (batzuetan, tarte txikiak) bilatzeko.

Hurrengo galderek lagunduko digute ikuspegi partekatua sortu den ikusten:

- Parte hartzaileak gai al dira prozesua zertan datzan azaltzeko?
- Zein desberdintasun daude parte hartzaileek prozesuaren helburu orokorra interpretatzeko duten moduaren eta prozesuaren garapenaren azpian dagoen filosofiaren artean?
- Guztion partekatzen al dituzte gutxieneko elementu batzuk?

## 2. *FASEA: Agenda partekatua definitzea*

Aurreko oinarrizko baldintzak sortu ondoren, agenda partekatua definitzen hasi ahal izango da. Agenda horretan argi adierazi beharko da zer lortu nahi den elkarlanean sortzeko prozesu honekin. Baina, aldi berean, zehaztu beharko da nola egin nahi den hori.

Izan ere, *nola* hori sarritan ahantzita gelditzen da politiketan berrikuntzak txertatzeko prozesuetan.



«Gipuzkoa Sareanek egiten duen ekarpen berritzaileenetako bat **prozesuaren inguruko gogoeta** bera da. Prozesu batean beti izango dugu 'zer' bat eta 'nola' bat eta, nire iritziz, **ezinbestekoa da 'nola' horri garrantzia ematea**. Horixe erakusten digu Gipuzkoa Sareanek».

Borja Urretabizkaia, Goierriko garapen agentziako fazilitadorea.

Lankidetzeta, politiketan berrikuntza txertatzeko bide moduan planteatzen dena, ez da prozesu erraza, ez baita erraza jende guztia lankidetzan aritzea, asmo onak dituelako bakarrik. Lankidetzeta, azken batean, gatazkak kudeatzeko prozesu bat da, gatazkak sortzen baitira eragileek interpretazio desberdinak dituztelako lurraldeak dituen arazoan eta irtenbide posibleen aurrean. Horregatik, atal honetan toki berezia eskainiko diogu gatazkari.

**Gatazka beharrezkoa da, adostasunetatik abiatuta, elkarreragin berriak ekarriko dituzten testuinguru berriak sortzeko**

Gatazka gainditzeak ez du esan nahi ikuspegiak bateratzea, baizik eta ekintzari begira, sor daitezkeen desberdintasunak integratzen ikastea. Horregatik ez da izango prozesu lineala. Zaila da sarean oinarritutako erakuntza prozesu baten emaitza

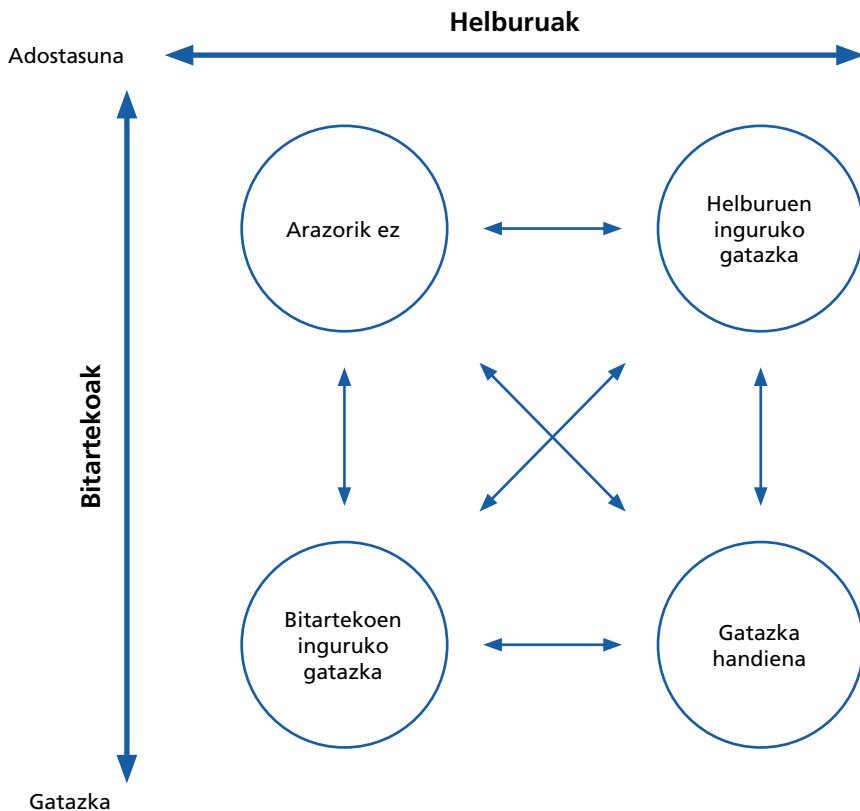
aldez aurretik zehaztea, prozesua parte hartzaileen arabera baita eta haien ekarpenak behar baititu.

Lurralde garapenari bultzada emateko prozesuan puntu kritikoetako bat da ulertzea prozesuak gatazka berezko duela eta ez dela saihestu behar. Gatazka erlatibizatu eta normalizatu egin behar da, giza harremanen konplexutasunak berezko duen zerbait baita. Errealitate hori onartu behar da, ikuspegi, jakite eta berrikuntza berriak eraiki ahal izateko. Gatazkak, azken batean, krisia eta aukera adierazten ditu.

Hala eta guztiz ere, kontuan hartu behar dugu gatazka bat kudeatzeko beharrezkoa dela gatazka agerian uztea eta horrek kostu bat du, tentsioak sortzen dituelako eta harremanak zailtzen. Oro har, lurraldeko eragile batek gatazka agerian jartzeko pausoa emateko, gatazka konpontzeko itzaropena eduki behar du eta ziur egon behar du, konpontzea lortzen bada, onurak kalteak baino handiagoak izango direla. 3. irudiak (Karslen eta Larrea, 2014) gogoetarako esparru bat aurkezten digu, erabilgarria egoerak ulertzeko eta irtenbideren bat bilatzen ahalegintzeko analisi tresna moduan.



### 3. IRUDIA. Lurralde konplexutasun motak



Politiketan berrikuntza txertatzeko prozesuetan, espero bezala aurrera egiten ez denean, gehienetan gatazkaren bat egoten da, dela prozesuaren helburuen inguruan dela bitartekoen inguruan (baliabide ekonomikoak, rolak, etab.). Gatazka horiek agerian jartzeak eta kudeatzeak prozesua adostasun punturen batera eraman beharko luke.

Prozesu batek adostasun puntu bat lortzen duenean, nahiz eta oso hauskorra izan, ekintzarako aukera bat irekitzen da eta, hortaz, oreka berri ere aldatzea gerta liteke. Oreka berri batekin, gatazka berriak sor daitezke eta horrek, berriro ere, elkarriketarekin jarraitzeko beharra sortzen du. Horregatik, ezin dugu prozesuaren ikuspegia galdu. Azken batean, prozesu zikliko baten aurrean egongo gara, eta noizik behin jarduteko baldintzak sortuko dira.

Jarraian, gatazkaren garapena erakusten duten bost etapak deskribatuko ditugu, lurralde garapeneko politiketan berrikuntza txertatzeko prozesu batean.

### a. Gatazka dagoela konturatzea

Itxuraz adostasuna nagusi den egoeretan edo, gutxienez, helburu handietan adostasuna ikusten den egoeretan, ezer zehatzik gertatzen ez denean, normalean, azpian, gatazka tazitu bat egongo da. Ikertzailearen zereginetako bat izango da eragileei laguntzea gatazka antzematen.

*Elkarlanean jakintza sortzeko prozesu batean, policy makerrak, hortaz, aukera izango du ikertzailearengana jotzeko, prozesuan egon daitezkeen gatazka tazitu nagusiak zein diren aurkitzeko.*

### b. Gatazka agerian jartzea

Ikertzailearen beste zereginetako bat izango da eragileei laguntzea gatazka modu eraikitzailean agerian jartzen. Ez dago gatazka lantzeko irtenbideak bermatzeko errezetarik. Hala ere, garrantzitsua da arau batzuk diseinatzea, aurreikusi baitaiteke eragile bakoitzak bere ikuspegi eta interesak izango dituela. Hala, desberdintasun horiek agerian uzteko mekanismoak sortu beharko ditugu.

*Ikertzaileak hizkuntza partekatu bat sortu ahal izateko eskaintzen dituen esparruek eta kontzeptuek lagundu dezakete gatazka agerian jartzen, parte hartzaileak hasi baitaitezke arazoari buruz maila teorikoagoan hitz egiten eta, ondoren, zehaztasunak partekatzen igaro.*

### c. Sarearen eta hierarkiaren arteko gatazkari aurre egitea

Proposatzen ari garen metodologiak lurralde eragileekin parte hartzeko eta integratzeko politikak garatzea du xede, eta, normalean, lankidetzaren sareak garatzearen aldeko apustua egitea esan nahi du horrek. Garrantzitsua da ez ahaztea nahiz eta sareek egitura lauak planteatu, hierarkia ereduak gainditzeko, hierarkiek beti izango dutela eraginen bat prozesuan, dela erakundeen barneko hierarkiek eragina dutelako erakunde horietako ordezkarien elkarlanerako moduan, dela parte hartzen duten eragileek ez dutelako estatus bera prozesuan.

*Ikertzaileak fazedore rola izan dezake prozesuan. Hala, ikertzaileak lagundu behar du sareko harremanetan lankidetzak kultura desberdinak eta eragileen estatusoko desberdintasunak gainditzen.*

#### d. Elkarrizketari eustea

Prozesu orotan, krisi uneak daude eta horietan ez da erraza izaten elkarrizketari eustea. Momentu horietan, ikertzailearen ekarpena izango da elkarrizketarako aukera berriak sortzea, norabide berrietan aurrera egiten lagundu dezaketen kontzeptu eta esparru kontzeptualak aurkeztuz, prozesua geldirik gera ez dadin. Gune formalak garrantzitsuak



dira eta erabakigarria da egoki diseinatzea, elkarrizketa ahalbidetzeko. Baina, epe luzeko prozesuak izanik, elkarrizketa, zenbaitetan, eremu informaletan ere gauzatuko da.

*Elkarrizketari eutsi ahal izateko, beharrezkoa da ikertzaileak eremu formalean ez ezik, eremu informaletan ere parte hartzea. Policy makerrak ikertzailearengan duen konfiantzak ahalbidetzen du ikertzaileari eremu informaletan parte hartzeko aukera ematea.*

#### e. Politiketan berrikuntzak txertatzeko ikerketa-ekintzako estrategia bat sendotzea

Ikertzailearen zeregina ez da gatazka gainditzeko azken irtenbide teoriko bat proposatzea. Aitzitik, zeregin nagusia izango da parte hartzaileei praktikan gatazka gainditzeko erabilgarriak izango zaizkien kontzeptuak eta esparru kontzeptualak eskaintzea. Praktikan elkarlanean sortu den irtenbidea teoriaren ikuspegitik akastuna dela iruditu arren, emaitzak benetan ezartzeko aukera handiagoak izango ditu horrela.



*«Ikertzaileek ez digute esaten zer egin behar dugun; gogoeta egiten laguntzen digute eta guk geuk eraikitzen ditugu geure irtenbideak».*

Sebastián Zurutuza, Gipuzkoako Foru Aldundiko Kudeaketa Estrategiako zuzendaria eta Gipuzkoa Sarean zuzendaria 2015az geroztik.

*Politikak garatzerakoan, ikerketa-ekintzak ikertzaileari zeregina jakin bat eskatzen dio eta askotan ez dago horretara ohituta. Izan ere, ez zaizkio politiketarako gomendioak eskatzen, baizik eta policy makerren ondoan egotea haiek beren irtenbideak bilatzeko egiten duten bidean. Aldaketa hori ez da soilik ikertzailearen arabera, baizik eta, neurri handi batean, policy makerrek eskatzen dietenaren arabera ere bada. Hau da, hurbilpen horren garapenean eragin handia izango du policy makerrek egiten dituzten eskariek.*

### 3. FASEA: Harremanetako eredu berri bat eraikitzea

Egin nahi denaren eta egiteko moduaren inguruko agenda partekatua erabaki ondoren, ekintzara igarotzeko unea da. Politiketan berrikuntzak txertatzeko prozesuetako asko puntu horretan eteten dira. Zaila baita paperetik ekintzetara igarotzea.

Agenda partekatu bat edukitzeak ez du esan nahi dagoeneko gobernantza eredu berri bat dugunik, politiketan berrikuntza txertatzeko aukera emango duena. Agenda praktikara eramaterakoan eraikiko da, benetan, gobernantza berria. Puntu honetan, ereduak elkarrizketa du, berriro ere, lanerako tresna. Baina elkarrizketa solasa baino askoz ere gehiago da, praktikarekin lotura eduki behar du, hitz egin dena errealitateara eramateko. Aldaketa elkarrizketa prozesuen emaitza da, hizkuntzaren bidez eraikitzen baitira errealitatearen interpretazio berriak, portaera berrietara eramango dutenak eta, azkenik, jardunbide berriak sortuko dituztenak. Komunikazioko patroien aldaketak dira, hortaz, aldaketa prozesuaren lehenengo urratsa.

Aldaketak ez dira besterik gabe sortzen. Aldaketa prozesuak aztertzen ditugunean, beti aurkituko dugu atzean pertsona batzuk zeudela, prozesuari behar zuten bultzada eman ziotenak. Fazilitadoreak dira. Fazilitatzea lan egiteko modu

bat da eta elkarrekintzarako eta elkarrizketarako testuinguru ego-kiak ahalbidetzen dituzten ekin-tzetan islatzen da. Rol hori ez dagokio zuzenean pertsona jakin bati. Fazilitatzea sustatzen duten ekintzak hainbat momentutan banatuta egon daitezke, eta per-sona batek baino gehiagok egin ditzake.



Lurralde garapenean, fazilitazioa garrantzitsua da, lurralde garapena gatazka testuingurutan gertatzen delako. Fazilitadorearen egitekoa izango da baldintzak sortzea eragileak, elkarrizketaren bidetik, adostasunera iristeko eta ekintzara igarotzeko. Une batzuetan, fazilitatzeak lidergo indartsua eskatzen du. Baina, fazilitadorearen lidergoa ez da lidergo hierarkikoa, baizik eta harremanetakoa, eragileak aitortu eta onartzearen gainean eraikia, jardunean, egunez egun.



«Hasieran, neure burua teknika-ritzat nuen. Orain, ordea, askoz ere **barneratuagoa dut fazilitadore profila**. Bada-ki zer eskatzen zaigun, eta, prozesuei dagokienez, beste modu batera egiten dut lan. Gu Donostian gaude eta prozesu honi esker, **lurralde nortasuna garatzen ari gara**. Ikuspegi horretatik, jauzi handia egin dugu.»

Alazne Arocena, Donostiako garapen agentziako fazilitadorea.

#### 4. FASEA: Politiketan berrikuntza txertatzea, prozesuaren azken emaitza

Aurreko elkarrizketa prozesuetatik, politiketan berrikuntza txertatzera iritsiko gara, elkarrenganako eraginak egiten baitu jarrerak eta portaerak aldatzea eta jarduerak lerrotatzen joatea.

Elkarlanean sortzeko prozesuaren emaitza policy makerren eta ikertzaileen arteko hasierako akordioaren eta prozesuaren beraren garapenean araberakoa da. Ondorioz, emaitzak desberdinak izango dira kasu bakoitzean. Baina ezaugarri komun bat izango dute: azken emaitza ezin izango dela zehaztasunez aurreikusi, behetik gora eraikitzen joango baita. Hau da, prozesu osoa aldeztu aurretik deskribatzerik ez dagoen emaitza batera bideratzen da, emaitza hori eragileen parte

hartzearen bidez eraikitzen baita. Beste elementu komun bat da elkarrekin egiten den eraikuntza prozesu honek, normalean, aldaketak eskatzen dituela harremanetako ereduetan eta politiken gobernantzan.

Gipuzkoa Sareani dagokionez, politiketan berrikuntza txertatzeak esan nahi zuen politikak modu parte hartzailean eraikitzea, Gipuzkoako Foru Aldundiaren eta agentzien artean. Emaizta dokumentu honen hasieran aipatu genituen dekretuak izan ziren. Nolanahi ere, eraikitako gobernantza berriak aukera emango du ekimen berri gehiago sortzeko eta, horrela, berritzen jarraitzeko.



*«Eskualde Arteko Mahaia, nire ustez, gobernantza eredu berriaren adibide garbi bat da. Gipuzkoa berri bat eraiki nahi dugu, eskualdeetako eragileen errealitatea eta erronkak integratuz, lurralde osoa hartuta.*

*Prozesua abian jarri zenean, oso zaila zen emaitza aurreikustea. Izan ere, **prozesua irekia izanik, bidea ez zegoen alde aurretik zehaztuta** eta, noski, are gutxiago emaitza. Norabidea besterik ez genuen. Nire ustez, emaitza baino **garrantzitsuagoa da prozesua, prozesuan eskuratu ditugun irakaspenak, harremanak, eskualdeetako errealitate eta lehentasunak, lurralde ikuspegia**».*

Jesus Agirre, Urola Erdiko garapen agentziako zuzendaria.

#### 4. Ondorioak

Aldaketa garaiak bizi ditugu eta gobernu maila guztiak eta unibertsitatea bera egokitu egin behar dira eta lan egiteko modu parte hartzaileagoak bilatu behar dituzte, gizartera hurbiltzeko. Txosten honek elkarlanean lan egiteko modu bat aurkeztzen du, helburu hori betetzeko. Alde batetik, gobernu maila desberdinei eta, horrenbestez, policy makerrei, aukera ematen die lurraldeko beste eragile batzuekin elkarriketa guneak eraikitzeko, politikak eztabaidatu eta erabakitzen iristeko. Beste alde batetik, prozesu horietan ikertzailea ere sartuz, fazedore lanetan, egindako ikerketaren gizarte eragina biderkatzeko aukera ematen du.

Elkarrekin sortzeko baldintzak eraikitzea ez da batere erraza. Ezinbestekoak dira konfiantza eta ikuspegi partekatua eraikitzeko prozesuak eta, horretarako, lehenengo, elkarriketarako gune egokiak sortu behar dira. Horrek guztiak eskatzen du ukiezinetan inbertitzea, jakinik emaitzak epe luzera baino ez direla

ikusiko. Hau da, hurbilpen horiek policy makerren eta ikertzaileen, bien, apustua eskatzen dute.

Txosten honen helburua ez zen partekatu dugun jakintzara eraman gaituen ikerketa proiektua ebaluatzea. Baina, hala ere, policy makerrek eta ikertzaileek prozesuaren inguruan egin dituzten balorazioetan oinarrituta, esan dezakegu bide hau zaila baina, aldi berean, interesgarria dela politikak ikerketaz baliatuz birformulatzea eta ikerketa politikez baliatuz aberastea bilatzen dutenentzat.

## 5. Erreferentziak

Karlsen, James eta Larrea, Miren. *Territorial Development and Action Research: Innovation Through Dialogue*. Gower: Surrey, 2014.

## 6. Biografia oharrak

### *Patricia Canto*

Hamarkada bat darama Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuko komunikazio arloan lanean. Bere ardura dira, besteak beste, Institutuaren *stakeholder* nagusiei urtero helarazten zaien jardueren memoria prestatzea edo *Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko Txostenaren* argitalpena koordinatzea, Orkestrak bi urtean behin gizartearen aurrean aurkezten duen lana. Gaur egun, doktorego tesia egiten ari da, komunikazioaren eta ikerketaren gizarte eraginaren arteko loturaren inguruan. Orkestran lan egin aurretik, Mexikoko Ekonomia Ministerioan lan egin zuen. Deustuko Unibertsitateko eta Monterreyko Goi Ikasketa Teknologikoen Institutuko (Mexiko) irakaslea izan da.

### *Ion Irurzun*

Orain dela gutxi hasi zen Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuan lanean, ikerketako fasilitadore moduan, fasilitadorearen zereginari eta fasilitadoreak ikerketa prozesuei eransten dien balioari dagokion garrantzia emateko. Bere lan ibilbidean, nagusiki lankidetzaren prozesuak bideratzen aritu izan da, azken urteetan, Gipuzkoa Berritzen proiektuaren barruan, hain zuzen ere. Proiektu horren xedea lankidetzan egindako berrikuntza sustatzea zen. Esperientzia praktikoa du prestakuntzan eta sarearen garapenean, lankidetzaren prozesuei lotuta. Eta gatazkari arreta berezia eskaintzen dio, prozesuaren bilakaera baldintzatzen baitu.

### *Miren Larrea*

Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuko ikertzaile seniorra da eta Deustuko Unibertsitateko irakaslea. Beste unibertsitate batzuetako laguntzailea ere bada: Unibertsitate Teknologiko Nazionalako Rafaela Eskualdeko Fakultatea (Argentinan) eta Agder-eko Unibertsitatea (Norvegian). Ikerketari dagokionez, bere espezializazio arloak dira politiketako ikaskuntza prozesuak, tokiko garapena, sareen kudeaketa eta lankidetzaren errazten duten gobernantza moduak. Esperientzia praktikoa du lankidetzan oinarritutako ikaskuntzarako tokiko sareen garapenean. Gainera, arlo horri lotutako tokiko eta nazioarteko argitalpen ugari ditu. Hainbat proiektu koordinatzen ditu Euskal Autonomia Erkidegoko udal eta lurralde gobernuekin eta horrek aukera eman dio lurralde garapenerako ikerketa-ekintzaren hurbilpena eraikitzeko, Orkestrak ikerketa eraldatzaileko definitu duen estrategiaren ardatzetako bat.



## 1. eranskina. Gipuzkoa Sarean proiektuaren ondorio diren argitalpen akademikoak

- Barandiaran, Xabier eta Korta, Kepa. *Capital social y valores en Gipuzkoa*. Gipuzkoako Foru Aldundia. Donostia: Gipuzkoako Foru Aldundia, 2011.
- Costamagna, Pablo. *Política y formación en el desarrollo territorial*. Bilbo: Deustuko Unibertsitateko argitalpenak, 2015.
- Karlsen, James eta Larrea, Miren. «Moving context from the background to the forefront of policy learning: Reflections on a case in Gipuzkoa, Basque Country». *Environment and Planning C: Government and Policy (2016)*: 1.-16. or. doi: 10.1177/0263774X16642442.
- Karlsen, James eta Larrea, Miren. «Interaction between Research and Practice: Editorial». *International Journal of Action Research*, 10, 2. zk. (2014): 125.-128. or.
- Karlsen, James eta Larrea, Miren. *Territorial Development and Action Research: Innovation Through Dialogue*. Gower: Surrey, 2014.
- Karlsen, James eta Larrea, Miren. «The contribution of Action Research to Policy Learning: The Case of Gipuzkoa Sarean». *International Journal of Action Research*, 10, 2. zk. (2014): 129.-155. or.
- Larrea, Miren. «¿Hacia dónde evoluciona la participación para el desarrollo local? Reflexiones desde Gipuzkoa». Ondoko lanean: *Ciudadanía Empoderada: cultura y participación para el desarrollo local*, editoreak: Calvo, Ricardo; Rodríguez, Juan A.; Portet, Jaume; Bou, Mónica; eta Romera, José M. Valentzia: Germania, s.l., 2013.
- Larrea, Miren; Aranguren, Maria Jose; eta Karlsen, James. «The Policy Process in Regional Innovation Systems: Targeting Behavioural Value Added of Policy in Gipuzkoa, Basque Country». Ondoko lanean: *Perspectives on Global and Territorial Change*, editoreak: Cooke, Philip eta Parrilli, Mario D. Londres: Palgrave, 2012.
- Larrea, Miren eta Estensoro, Miren. «Overcoming policy making problems in smart specialization strategies: engaging subregional governments». *European Planning Studies*, 24 (2016): 1319.-1335. or.





