

CUADERNOS ORKESTRA

ISSN 2340-7638

 <https://doi.org/10.18543/NIBS1718>

PROSPEKTIBA GOBERNUETAN: NAZIOARTEKO EREDUAK ETA HORIEN POTENTZIALA EUSKADIN

LABURPEN EXEKUTIBOA

02/2025 zk.

 <https://doi.org/10.18543/NIBS1718>

Ane Izulain

Mari Jose Aranguren

James R. Wilson

CUADERNOS ORKESTRA, 02/2025 zk. Laburpen exekutiboa.

ISSN 2340-7638

 Bilduma: <https://doi.org/10.18543/RTWM2847>

 Koadernoa gaztelaniaz: <https://doi.org/10.18543/NIBS1718>

 Laburpen exekutiboa euskaraz: <https://doi.org/10.18543/GLXP6297>

 Laburpen exekutiboa ingelesez: <https://doi.org/10.18543/HWYS5620>

© Ane Izulain, Mari Jose Aranguren, James R. Wilson

© Lehiakortasunerako Euskal Institutua –Deusto Fundazioa

Orkestrari buruz:

Ia 20 urteko esperientzia eta ezagutzarekin, Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua (Deusto Fundazioa) erreferentziazko ikerketa-zentroa da Europan eskualde-lehiakortasunari dagokionez. Euskal Autonomia Erkidegoan ongizate inklusibo eta jasangarriaren zerbitzura dagoen lehiakortasuna bultzatzea du helburu. Horretarako, institutuak ikerketa eraldatzaileko proiektuetan lan egiten du tokiko eta nazioarteko eragileekin, eta erabakiak hartzeko analisi zorrotzak egiten ditu.

➔ Eskuratu gure argitapenak www.orquestra.deusto.es/eu webgunean

Eskerrak

Koaderno hau "Euskadiren ongizaterako lehiakortasuna. Maila anitzeko agenda partekatua, etorkizuneko zientziak eta Euskadi Talent" proiektuaren baitan egin da, eta Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen, Jasangarritasun eta Ingurumen Sailaren finantzaketa izan du XII. legegintzaldian (2020-2024). Egileek eskerrak eman nahi diete Saileko eta Lehendakariitzako pertsoneri, proiektua bultzatu dutelako eta emaitzak Orkestrarekin batera sortu dituztelako.



Koadernoan jasotako iritziak eta iruzkinak ikerketa-taldeak egin ditu, eta bere gain hartzen du txosten honen edukian egon daitezkeen akatsen erantzukizuna.

Laburpen exekutiboa

Ziurgabetasuna, aldakortasuna, aldaketen azkartasuna, interdependentzia eta hiperkonektibitate handia, egungo ingurunearen ezaugarriak dira eta horrek, aldi berean, gobernuen trantsizio digital, ekologiko eta demografikoei lotutako erronkei heltzeko konplexutasuna areagotzen du. Inguru horren aurrean, plangintza tradizionalen hurbilketak ez dira nahikoak, eta etorkizuneko zientziak gordian dagoen diziplina gisa azaleratu dira, gobernuari eta *policymakerrei* etorkizun desiragarriagoa eraikitzen laguntzeko. Zehazki, gobernuari lagundu diezaiekete honako alderdi hauetan aurrera egiten:

- epe luzeko tendentzia edo joerak eta lurraldean izan dezaketen eragina ezagutzea;
- aurrerapen sozial eta teknologiko berriei erantzutea;
- arazo konplexu eta gatazkatsuei zentzua ematea;
- erabakiak hartzea eta planifikatzea zalantzazko baldintzetan;
- arriskuak eta ezer ez egitearen kostua saihestea.

Testuinguru horretan, gobernuak etorkizunari buruzko azterketak txertatzeari buruz nazioarteko artearen egoera aztertuz gero, Euskadin (eta beste lurralde batzuetan) integratzeari buruzko hausnarketa gidatuko duen esparru bat sortuko dugu.

Prospektiba gobernuetan integratzeko ereduak

Ez dago gobernantza-eredu optimo bakarra prospektiba gobernu batean integratzeko, adostasun maila altua duenik literaturan. Prospektiba estrategikoa maiz erabiltzen duten gobernuak hainbat modutara instituzionalizatu dute. Gainera, hainbat eredu daude, hainbat sailkapen-irizpideren arabera:

- **Prospektibak zein egituratan eragiten duen**

Honako hauek bereizten dira: botere betearazlea (arruntena), botere legegilea, botere judiziala (bereziki etorkizuneko belaunaldien eskubideen eremuan) eta zenbait kasutan, lege bidez sortutako prospektiba aktore berriak (adibidez, Komisionatuak edo kontuak emateko egitura berriak).

- **Zentralizazio maila**

Lurralde *zentralizatuak* (gobernuak prospektibaz arduratzen den agentzia nagusi bat dute) edo *deszentralizatuak* (gobernuko sailek modu autonomoan betetzen dute eginkizuna) bereizten dira.

- **Gaitasunak non dauden**

Gobernu *barruko gaitasunaren* eta *kanpoko adituaren* artean bereizten da; aditu horiek tokiko edo nazioarteko adituak izan daitezke.

- **Finantzaketa egitura**

Prospektiba-ekimena aurrekontuen bidez finantza daiteke, edo finantzaketa egonkorren eta epe luzekoaren bidez, dela barne-unitate baten bidez, dela kanpoko agentzia edo unitate baten finantzaketaren bidez.

Nazioarteko sei eredu

Prospektiba instituzionalizatzeko dauden ereduetatik, nazioarteko sei jardunbide egoki aztertu ditugu, politika publikoetan eragin nabarmena izan duten eredu askotariko ikuspegiak islatzeko aukeratuak, eta aniztasun geografikoa eta gobernu-mailak (estatukoa eta eskualdekkoa) kontuan hartuta.

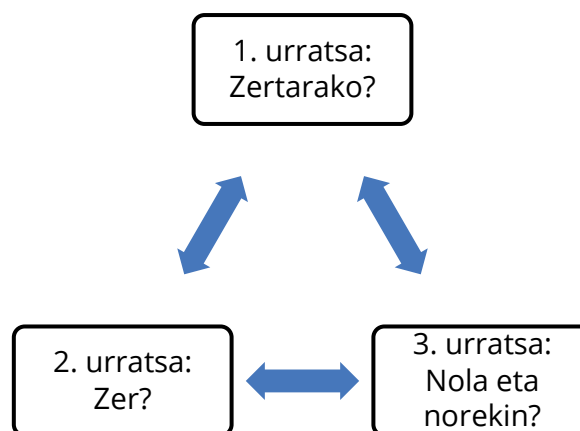
Ondorengo taulan laburbiltzen dira hautatutako lurralde bakoitzean prospektiba-funtzioak betetzen dituen organo nagusia eta hori gauzatzeko erabilitako tresna nagusiak:

Lurraldea	Organo nagusia eta bere funtzioak	Etorkizuna lantzeko tresna nagusiak
Kanada	- Policy Horizons: prospektibarako bikaintasun-zentroa, 40 langile baino gehiago dituen, erabakiak hartzea indartzeko. - Ministrordeen batzorde zentrala informatu - Funtzionariok eta taldeetako liderrak prestatzea	- Horizonteak eskaneatzea - Gaitasunen garapena - Prospekzio-prozesuak hobetzea.
Finlandia	- Etorkizunari buruzko txosten gubernamental (1993. urtetik), herritarrekin, sektore pribatuarekin eta unibertsitateekin kontrastatuta. - Etorkizunerako Batzordea legebiltzarrean (2001. Urtetik) - Sitra, <i>think tank</i> independentea, legebiltzarra informatzen duena.	- Horizonteak eskaneatzea - Joeren eta seinale ahulen analisia - Eszenatokien analisia - Analisi kausala geruzaka.
Flandria	- Perspektiba eta Analisi Estrategikoen Unitatea (SIA): Kantzelaritzaren eta Flandriako Kanpo Arazoetako Ministerioaren barruan. Akademia eta sektore pribatua lotzen dituen ezagutza-brokerra. - Flandriako ministro-presidentearen eginkizunak elikatzen ditu.	- Joeren analisia - Horizonteak eskaneatzea - Aukerak eta erronkak mapeatzea - Bisioak eta ibilbide-orriak garatzea.
Gales	- Etorkizuneko Generazioen Komisionatua. Erabakiek etorkizunean eragin negatiborik izango ez dutela bermatzen du. - Ongizateari buruzko gomendioak eta txostenak garatzen ditu. - Ongizatearen legeko helburuak bete behar dituzten erakunde publikoen "lagun kritikoa".	Legea aurrera eraman baino lehen, honako tresna parte-hartzaileak erabili ziren: - kontsulta publiko masiboa; - publizitate-kanpainak; - kreatibitate jokoak, hala nola bideojokoak.

Zeelanda Berria	- Epe luzeko bisioak, joerak, arrisku eta aukeren analisiak jasotzen dituzten txostenak egiten dituzte gobernuko sailek hiru urtean behin. - Ongizate aurrekontuak: gizarte-, ingurumen-, ekonomia- eta zerga-adierazleak erabiltzea, inbertsio publikoa gidatzeko.	- Bisioak eraikitzea eta retrospektiba.
Singapur	- Etorkizun estrategikoetarako Zentroa (CSF): gaur egun, lehen ministroaren bulegoko unitate estrategikoaren parte da. Gobernuaren barruan prospektiba-lana koordinatzen duen unitatea da.	- Scenario Planning Plus (SP+): eszenarioen planifikazioa eta seinaleen eta joeren azterketa. - Bi urtez behin egindako konferentzia.

Gogoeta esparru bat Euskadirako (eta beste lurraldeetarako)

Dauden ereduen aniztasuna aztertu ondoren, hausnarketa-esparru bat proposatzen dugu beren gobernuetan prospektiba estrategikoa ezarri eta zeharkakotu nahi duten lurraldeentzat, arreta Euskadin jarrita. Gogoeta hiru urratsetan planteatzen da:



Hurrengo taulak hiru urratsak literaturatik ekarritako funtsezko ikaskuntzekin lotzen ditu, planteatu beharreko ereduen eraginkortasuna bermatzen dutenak, eta egileen ikaskuntza enpirikoekin, ikuspegi partekatua eraikitzeko eta lehiakortasun-erronkak identifikatzeko [Euskadi 2040](#) ekimenaren ikasketen bidez.

1. urratsa: Zertarako?

- Zer balio ikusten dugu prospektiba gobernuan txertatzeari?
- Zenbateraino uste dugu badagoela marjina etorkizun desiragarriago baterantz ekintzak bideratzeko?
- Zer puntutaraino gaude prest prozesuak aldatzeko eta berrikusteko?

Eraginkortasunaren katalizatzaileak literaturatik	Ikasketak praktikatik (Euskadi 2040)
• Lidergo politikoaren babesa, eta <i>policymakerrek</i> prospektiba-taldearekin partekatutako espazioetan inplikatzeari. • Etorkizunaren arloak gizartean oro har duen interesa eta garrantzi publikoa. • Prospektibak erreminta politiko gisa duen ospe ona. • Berrikuntza-kultura sektore publikoan.	• Profil politikoa dutenek inizatibazuzenean parte hartzea eta bisioaren inguruan erabakiak hartzeko gaitasuna. • Lidergoaren eragina bisioaren irismenean. • Bisioa ekintzarekin konektatzeko zailtasuna.

2. Urratsa: Zer?

- Zer lortu nahi dugu prospektibarekin (adibidez, etorkizun desiragarria definitzea, aukerak eta mehatxuak identifikatzea, etab.)?
- Zein gairi buruz? (adib., ongizatea)
- Zer tresna eta gaitasun ditugu jada lurraldean?

Eraginkortasunaren katalizatzaileak literaturatik	Ikasketak praktikatik (Euskadi 2040)
• Aditu talde bat eskuragarri izatea, Gobernuan bertan zein kanpoan. • Diziplinartekotasuna. • Prospekzio-prozesuen kalitatea. • Gizartea alfabetatzea, oro har, etorkizunaren esparruan. • Baliabideak behar bezala esleitzea, prozesuak erresilienteak izan daitezen.	• Bisioa tresna bizitzat hartzen da, hausnarketa eta ekintza uztartzen joateko. • Adierazle kuantitatiboak lehenesten dira; hala ere, Euskadiren etorkizunerako garrantzitsutzat jotzen diren alderdi batzuek jarraipen kualitatiboagoa behar dute. • Metodo berritzaileak erabiltzeak, hala nola jolas serioak (prestakuntza-helburuekin diseinatutako jokoak), erraztu egin dezake hain ohikoak ez diren kolektiboen parte-hartzea.

3. Urratsa: Nola eta norekin?		
• Zein organo/erakunde nagusi/traktore? • Nola antolatzen dugu sailen arteko eta maila anitzeko koordinazioa? • Zer lurralde-eragile inplikatu/lehenetsi nahi ditugu eta nola? • Nazioarteko zein saretan parte hartu nahi dugu?		
Eraginkortasunaren literatura	katalizatzaileak	Ikasketak praktikatik (Euskadi 2040)
• Administrazio-esparru egonkorra. • Sektoreen arteko koordinazioa. • Rolak eta misioak definitzea. • Organo arduradunaren independentzia. • Dauden gainerako organoekin lerrokatzea (ez du nahitaez hierarkia izan behar). • Erakundeen arteko lankidetzak indartuko duten sareak eta bideratze-gaitasunak. • Esperimentatzeko espazio seguruak. • Politiken zikloan sartzeko puntu estrategikoak identifikatzea. • Erabiltzailea ardatz duen ikuspegia, honako printzipio hauekin: input eta outputen legitimitatea, erantzukizuna eta gardentasuna. • Jarduerak monitorizatzea eta inpaktuak aztertzea. • Sortutako ezagutzaren kudeaketa. • Komunikazio aktiboa entzule garrantzitsuekin, emaitzak zabaltzeko.		• Hauteskunde-ziklo horiek txandakatu egiten dira, ikuspegia diseinatzeko eta ezartzeko prozesua motelduz, baina, aldi berean, prozesuak aldi berean ez gelditzea bermatzen dute. • Sail ezberdinen parte-hartze aktiboa izateko beharra. • Denbora eta ahalegina eskaini behar zaizkio eragile giltzarriak identifikatzeko eta prozesuan inplikatzeko, modu iteratiboan. • Interes eta eragile askoren kudeaketa. • Polarizazio-eremuak identifikatzeko tresna.



LEHIAKORTASUNERAKO
EUSKAL INSTITUTUA
DEUSTO FUNDAZIOA

www.orquestra.deusto.es