

CUADERNOS ORKESTRA

ISSN 2340-7638

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

LANKIDETZAZKO GOBERNANTZA ONGIZATERAKO LEHIAKORTASUN- FAKTORE GISA

LABURPEN EXEKUTIBOA

03/2026 zk.

 <https://doi.org/10.18543/IOBV7259>


Ane Izulain (Coord.), Mari Jose Aranguren, Ainhoa Arrona, Miren Estensoro y James R. Wilson


CUADERNOS ORKESTRA, 03/2026 zk. Laburpen exekutiboa.

ISSN 2340-7638

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

 Koaderno gaztelaniaz: <https://doi.org/10.18543/CTYV6581>

 Laburpen exekutiboa euskaraz: <https://doi.org/10.18543/IOBV7259>

 Laburpen exekutiboa ingelesez: <https://doi.org/10.18543/TCRK1433>

© Ane Izulain, Mari Jose Aranguren, Ainhoa Arrona, Miren Estensoro, James R. Wilson

© Lehiakortasunerako Euskal Institutua –Deusto Fundazioa

Orkestrari buruz:

20 urteko esperientzia eta ezagutzarekin, Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua (Deusto Fundazioa) erreferentziatzko 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.orkestra.deusto.es/eu webgunean

Eskerrak

Koaderno hau "Lankidetzazko gobernantza, ongizatea helburu duen lehiakortasunerako faktore gisa" ikerketa proiektuaren parte da, eta Lehendakariaren finantza laguntza izan du, zehazki, Gizarte Berrikuntzaren eta 2030 Agendaren Zuzendaritzarena. Egileek eskerrak eman nahi dizkiete Lehendakariaren pertsonari, proiektua bideratu dutelako eta, Orkestrarekin elkarlanean, emaitzak sortzen parte hartu dutelako.



Koadernoan jasotako iritziak eta iruzkinak ikerketa taldearenak dira. Taldeak bere gain hartzen du txosten honen edukian egon daitezkeen akatsen edo huts egiteen erantzukizuna.

Laburpen exekutiboa

Tokiko eta eskualdeko gobernu ugari proposatu dute lankidetzazko gobernantza, demokrazian sakontzeko, komunitatea sendotzeko, eta politika publikoen eraginkortasuna eta efizientzia hobetzeko gobernu modu gisa.

2025ean, Eusko Jaurlaritzak, gai horren inguruan jakintza handia duten lurraldeko eragile batzuekin batera, lankidetzazko gobernantzaren bere ikuspegia definitzeko prozesu bat garatu du, non lankidetzazko gobernantza hiru helburu lortzeko tresna gisa ikusten den: (i) demokrazian sakontzeko beharrari erantzutea; (ii) komunitatea indartzea; eta (iii) ongizatea helburu duen lehiakortasuna bultzatzea.

Eusko Jaurlaritzaren lankidetzazko gobernantzaren hurbilketa abiapuntutzat hartuta, koaderno honek hiru helburu horietako batean sakontzen du; zehazki, ongizaterako lehiakortasuna bultzatzeko logikaren barruan, **lankidetzazko gobernantzaren inguruko esparru eragingarri bat garatu nahi du, lurraldeen ongizate inklusibo eta jasangarriaren zerbitzura egongo den lehiakortasuna sustatzeko faktore kritikoa dela ulertuta.**

Lehiakortasunaren kontzeptua lantzeko, Orkestraren ongizatea helburu duen lehiakortasun esparrua (2021) hartzen da erreferentziatzat, eta esparru eragingarri bat eraiki da, bi iturri nagusitan oinarrituta:

- Lankidetzazko gobernantzak (gizarte eta erakunde kapitalari lotutakoak) Orkestraren esparruko ekonomia eta enpresa dimentsioetan eta palanka dinamikoetan duen eraginaren inguruko literatura berrikustea.
- Lurraldean ongizatea helburu duen lehiakortasunaren hainbat elementu hobetzeko Euskal Autonomia Erkidegoko hiru lurralde mailatan aurrera eraman diren lankidetzazko gobernantzako hiru prozesu aztertzea:

Prozesuaren gaia	Bultzatzailea	Maila
Zerbitzu aurreratuak	Bilboko Udala eta bertako Bilbao Ekintza agentzia	Tokikoa
4.0 industria	Gipuzkoako Foru Aldundia	Lurralde historikokoa
Kluster politika	Eusko Jaurlaritza eta SPRI agentzia	Eskualdekoa

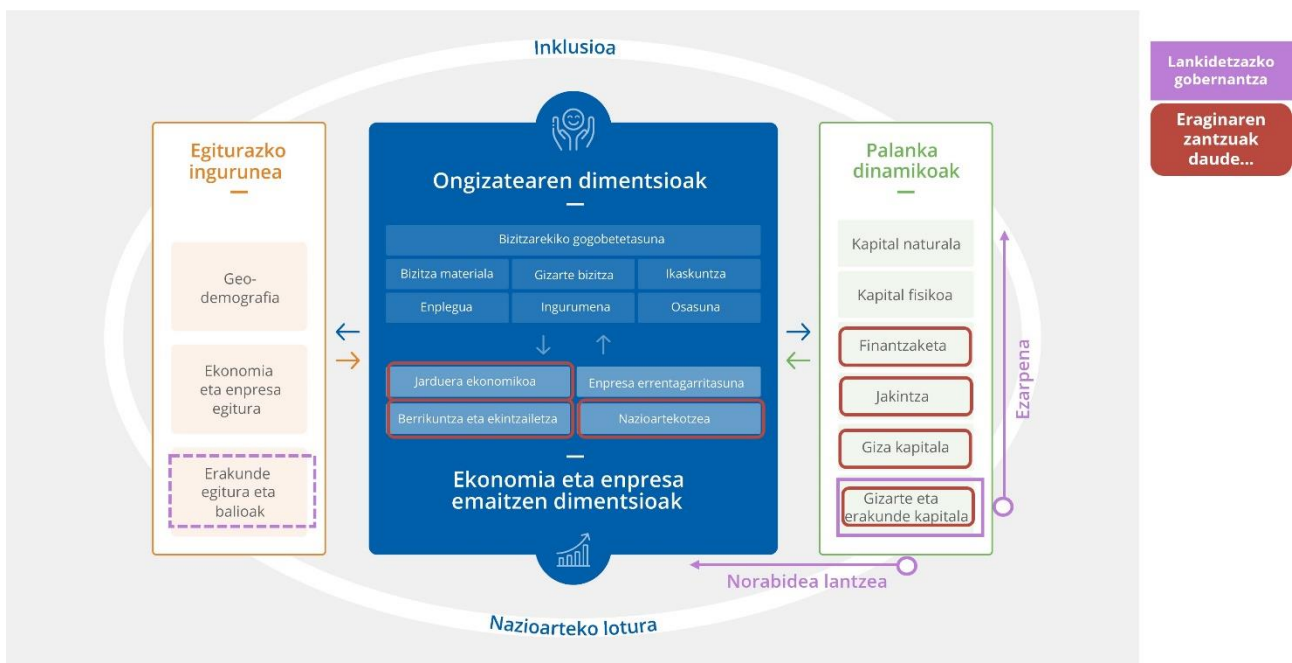
Lankidetzazko gobernantzaren rola ongizatea helburu duen lehiakortasuna sortzeko prozesuetan

Eraiki den esparruari esker, hobeto ulertzen da erakunde publikoek lankidetzazko gobernantzaren alde egindako apustua nola eta zein neurritan den lurraldearen ongizatea areagotzeko lehiakortasun faktore bat, demokrazian sakontzeko eta komunitatea ahalduntzeko tresna izateaz gainera.

Alde batetik, lankidetzazko gobernantza ongizatea helburu duen lehiakortasunean funtsezko bi eremutan kokatuta dagoela ikusi da:

1. Gizarte eta erakunde kapitalaren palanka dinamikoaren bidetik, horren bidez eragiten baita lehiakortasuneko beste palanka batzuei lotutako politiken ezarpenean eta politika horien norabidean.
2. Lurraldearen erakunde egituraren eta balioen bidetik. Egiturazko elementu horiek epe luzeagora alda daitezke.

Bestalde, analisiak lankidetzazko gobernantzak esparruko beste faktore batzuetan eragina duela edo faktore batzuek lankidetzazko gobernantzaren elementuekiko korrelazio positiboa dutela ere erakusten du, literatura akademikoan eta aztertutako kasuetan oinarrituta. Hala ere, ekonomia eta enpresa emaitzen lau dimentsioetatik hirutan egiaztatu da eragina duela, baita lehiakortasuneko beste ondorengo palanketan ere: finantzaketa, jakintza eta giza kapitala.



Ikuspegi kontzeptualetik praktikara

Esparrua praktikan erabiltzea errazteko, gida metodologiko bat prestatu da. Horren bidez balioetsi nahi da, soil-soilik lehiakortasunaren logikatik, noiz izan daitekeen esanguratsua edo beharrezkoa lankidetzazko prozesu bat abian jartzea, estrategia edo politika zehatz bat definitzeko eta garatzeko. Nolanahi ere, logika hori lankidetzazko gobernantzaren oinarrian dauden beste logika batzuekin ere konbinatu eta orekatu beharko litzateke. Gidak funtsezko lau gogoeta jasotzen ditu:

1. ZERGATIK?

Zein dira arazoari lankidetzazko gobernantzaren bidez heltzeko arrazoiak?

Hiru egoera hauetako bat edo batzuk gerta daitezke:

- Erronka edo **arazo konplexu bat izatea**.
- **Askotariko jarrerak** agertzea erronkaren edo arazoaren aurrean.
- **Balio publiko handiagoa** sortzeko aukera ikustea.

2. ZERTARAKO?

Zein da lankidetzazko gobernantzaren bidez erronkari heltzeko egingo den prozesu zehatzean lortu nahi den helburua?

Identifikatutako zergatien arabera, bi aukera daude:

- **Norabide estrategiko partekatua** lantzea, aktoreak eta ikuspegiak lerrokatuz eta ahaleginak fokalizatuz.
- **Ezarpen partekatua** lantzea, koordinazioa eta exekuzioa hobetuz eta erantzunkidetasuna sortuz.

3. BIDERAGARRITASUNA

Betetzen al dira prozesu bat planteatzeko gutxieneko baldintzak, erabakitako helburua lortzeko? Alegia, egin daiteke?

Funtsezko alderdiak aztertzea, horien artean, baliabideak (finantza baliabideak, giza baliabideak, baliabide teknikoak), gaitasunak (lidergoa eta erraztea), denbora eta elkarlanerako borondatea.

4. ERAGINAK

Nola laguntzen dio ongizatea helburu duen lehiakortasunari?

Hiru alderditan proiektatu eta sor daitezke eraginak:

- **Ekonomia eta enpresa emaitzak eta palanka dinamikoak** (emaitza ekonomikoak, berrikuntza, ekintzaitza, nazioartekotzea...).
- **Erakunde gaitasunak** (egitura egokitzea, pertsonengan errazteko gaitasunak sortzea...).
- **Prozesuari eta gizarte kapitalari lotutako emaitzak** (erakundeekiko konfiantza, pertsonen arteko konfiantza...).

Hiru ondorio eta etorkizunean garatzeko bi bide

1. **Beharrezkoa da ebaluazioa lankidetzazko gobernantza prozesuan hasiera-hasieratik integratzea, prozesuko beste fase bat baita.** Horretarako, analisi kuantitatiboak eta kualitatiboak ez dira alternatibotzat hartu behar, baizik eta fenomenoaren dimentsio desberdinak (edo sakontasun maila desberdinak) aztertzea ahalbidetzen duten hurbilketa osagarritzat.
2. **Garrantzitsua da erakunde kalitatea eta gizarte kapitala ere aldi berean indartzea,** lankidetzazko gobernantzaren osagai diren aldetik. Erakunde gaitasuna hobetzeko, beharrezkoa da erakunde horietako pertsonen errazteko gaitasunak garatzeko inbertsioak egitea. Aldi berean, lankidetzazko gobernantzako prozesuek oreka egokia bilatu behar dute gizarte kapitalaren *bonding* dimentsioaren (sare edo kolektibo beraren barruko loturaren sendotasuna) eta *bridging* dimentsioaren (sare edo talde desberdinen arteko konexioak) artean.
3. **Lankidetzazko gobernantzaren eta ekonomia eta enpresa emaitzen (edo lehiakortasun emaitzen) arteko elkarreraginen izaera argitu gabe dago oraindik.** Gaur egungo ebidentziek korrelazio positiboaz hitz egiteko aukera ematen badute ere, zaila da kausalitate erlazioak ezartzea. Horrek erronka metodologiko eta enpiriko garrantzitsuak planteatzen ditu etorkizuneko ikerketetarako.

Amaiera gisa, lankidetzazko gobernantzaren esparrua garatzeko eta horretan aurrera egiteko bi bide proposatzen dira, beti ere ongizatea helburu duen lehiakortasunerako faktore gisa.

- **Lankidetzazko gobernantzaren eta ongizatea helburu duen lehiakortasunaren arteko harreman ereduaren analisi meso-makroa:** beste eskualde batzuekin analisi enpiriko eta konparatibo bat egitea baliagarria izango litzateke aurkikuntzak esparru zabalago batean kokatzeko eta haien baliozkotasun analitikoak indartzeko.
- **Prozesu zehatzen analisi mikroa:** ongizatea helburu duen lehiakortasunera modu esplizituan bideratutako lankidetzazko gobernantzako prozesuak ebaluatzeko mekanismoak ezartzeak aukera emango luke gobernantzako prozesuek balio publikoa sortzeko duten potentziala ulertzeko (emaitza kuantitatiboak eta ikaskuntza kualitatiboak konbinatuta), maila handiagoetara eta beste lurralde testuinguru batzuetara eraman daitezkeen jardunbide egokiak identifikatzeko asmoz.



Orkestra

LEHIAKORTASUNERAKO
EUSKAL INSTITUTUA
DEUSTO FUNDAZIOA

www.orquestra.deusto.es