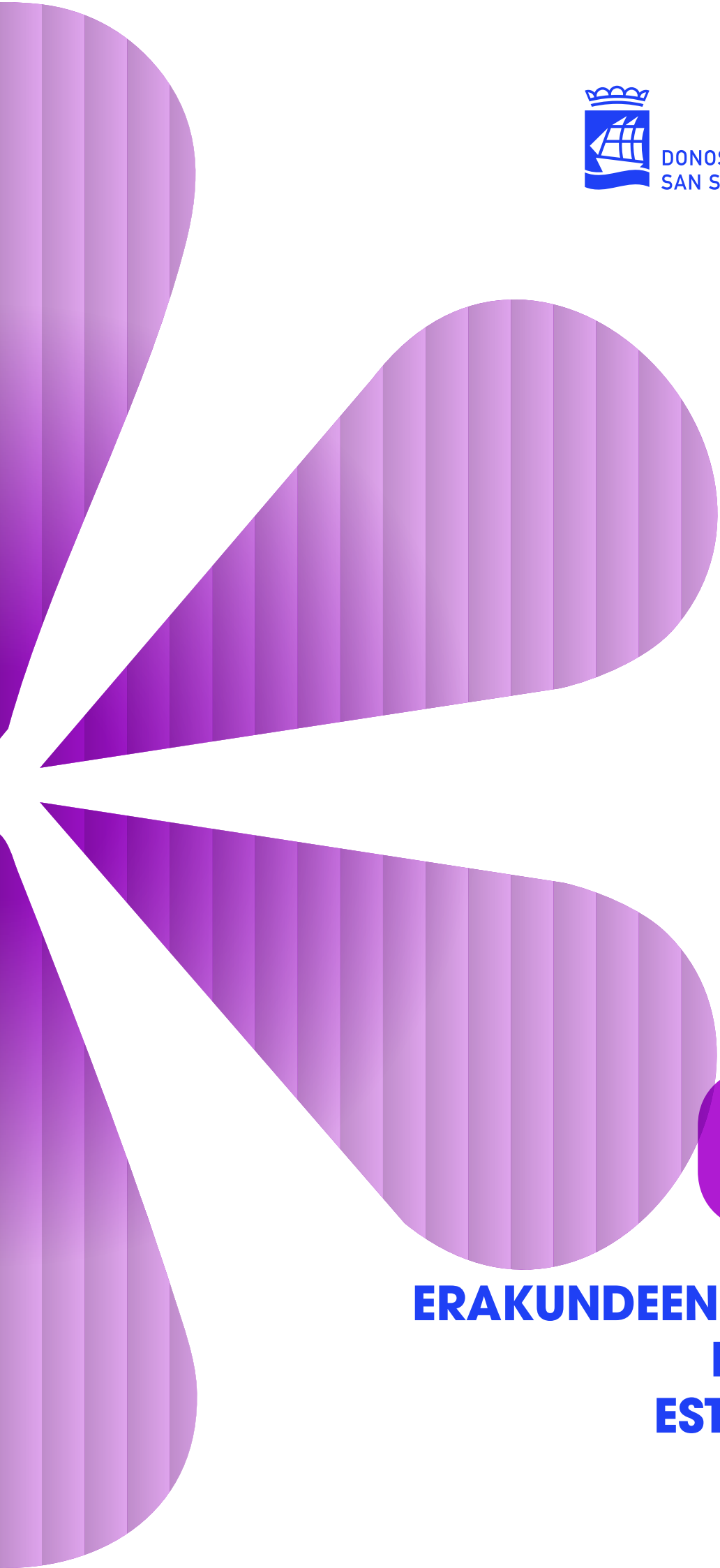




00/

**ERAKUNDEEN KONFIANTZA
ETA ALIANTZA
ESTRATEGIKOAK**

**Dokumentu honen prestaketan, Donostiako Udaleko
Lehendakaritzako Zuzendaritzak eta Silvan & Miracle
aholkularitza-enpresak parte hartu dute.**

1. Udalen zeregina demokrazia sakontzen	4
1.1 Hurbileko demokrazia baterantz XXI. mendean	4
1.2 Prospektiba. Etorkizuna tokiko esparrutik imajinatzea	5
1.3 Eskumenetatik eginkizunetara	6
1.4 Globalizazioa eta komunitate-zatiketa	7
2. Demokraziaren kalitatea eta erakundeekiko konfiantza	8
2.1 Demokraziaren kalitatearen bilakaera	8
2.2 Erakundeekiko konfiantza. Globaletik tokikora	9
2.3 Bitartekaritza-erakundeen krisia	12
3. Donostiako partaidetza eredua	15
3.1 Herritarrei irekitako administrazioa	15
3.2 Donostiako Udalak izandako partaidetza-esperientzia batzuk	15
4. Aliantza estrategikoak gobernantza berri baterako	20
4.1 Adibide iradokitzaile batzuk	21
5. Bibliografia	24

Udalen zeregina demokrazia sakontzen

Gaur egun daukagun metamorfosi global eta polikrisia egoera honetan —Adam Tooze-k zabaldutako eta World Economic Forum-ek onartutako terminoa da, eta hainbat krisi sistemiko (klimakoa, energetikoa, geopolitikoa, soziala eta teknologikoa) bata bestearen gainean jarrita eta elkarreraginez aritzea deskribatzen du—, estatu-nazioaren maniobra-gaitasunaren higadura sistematikoa ikusten ari gara. Naziotasunaren esanahi-galera horren aurrean, hor sortu da, sendo, toki-eremua, ez kudeaketa-espazio soilik, baita berrikuntza demokratikoaren eta gizarte-babesaren laborategi nagusi ere. Hiriak agenda politiko globalaren erdigunera igaro dira, eta gaur egungo krisi handien karga beren gain hartu dute (klima, etxebizitza, migrazioak), nahiz eta haien esparru juridikoak eta finantza-baliabideak, kasu askotan, globalizazioa baino lehenagokoak izan. Testuinguru horretan, legimititatea ez dator ideologiaren garbitasunetik edo konstituzio-agindutik bakarrik, eguneroko bizitzako premiei erantzuteko eraginkortasunetik baizik (Subirats, 2016).

1.1 Hurbileko demokrazia baterantz XXI. mendean

XXI. mendeko demokrazia birdefinitzeak modernitate politikotik jaso ditugun prozedurak ezinbesteko baldintzak direla onartzea dakar, baina ez direla nahikoak gaur egungo gizartearen konplexutasunari erantzuteko. 1984rako, Benjamin Barberrek ohartarazia zuen Strong Democracy, demokrazia ordezkatzailerik liberala degeneratu eta "politika delegatu" bihurtu zela, eta politika klase horretan, aldi berean beren izenean gobernatzen duten eliteen artean aukeratzera mugatzen direla herritarrak, denonaren horren eraikuntzan aktiboki parte hartu gabe. Joseph Schumpeter ekonomialariak 1942an teorizatu zuen "demokrazia ahulaz" ari zen Barber. Horren aurrean, "demokrazia indartsu" bat proposatu zuen Barberrek, deliberazioaren, parte-hartze zuzenaren eta identitate zibiko aktibo bat eraikitzearen gainean artikulatua. Handik urte batzuetara, eguneratu egin zuen proposamen hori, eta tokiko gobernuak jo zituen eraldaketa hori gidatzeko ondoen kokatutako eragiletzat (Barber, 2013).

Barberrek aipatzen duen sakontze demokratiko hori eraginkorra izan dadin, lehenik eta behin, parte-hartzeko bideak dibertsifikatu egin behar dira, botoa emateaz harago. Herritarren eztabaida-batzarrak, aurrekontu parte-hartzaile lotesleak edo herritarren epaimahaiak komunitatearen adimen kolektiboa erabaki publikoetan sartzeko modua ematen duten mekanismoak dira. Pierre Rosanvallon (2008) adierazi zuen XXI. mendeko legimititate demokratikoa ezin dela hautestontzietan bakarrik oinarritu: "kontra-demokrazia" erregimen demokratikoaren dimentsio eratzailerik da, eta erakundeek aitortu eta artikulatu egin behar dute, ez beldur izan, eta ez neutralizatu.

Bigarrenik, hurbileko demokraziak eskatzen du historikoki parte-hartze politiko formalek kanpo geratu direnei berariaz kasu egitea. Nancy Fraser-ek (1990) argudiatu zuen demokraziak, benetan inklusiboa izango bada, ez duela deliberazio publikora iristeko berdintasun formal bat bakarrik izan behar, baizik eta egiturazko desberdintasunak ezabatu behar dituela; erabaki kolektiboetan zeinek hitz egin, zeini entzun eta zeinek benetako eragina izan dezakeen baldintzatzen duten desberdintasun horiek, zehazki. Bestalde, Carole Patemanek (1970) frogatua zuen parte-hartzea

ez dela erabakiak hartzeko bitarteko bat soilik, helburu bat baizik. Partaidetza-prozesuak eragin hezitzailea eta eraldatzailea du parte-hartzaileengan, eta demokraziak erreproduzitzeko izan behar dituen jarrera zibikoak sortzen ditu.

Hirugarrenik, hurbileko demokraziak politikaren dimentsio agonista hartu behar du bere gain. Chantal Mouffe-k (2018) gatazka sozialak adostasun arrazionalaren bidez kudea daitezkeelako ilusio teknokratikoaren aurka ohartarazi zuen. Demokrazia osasungarriak ez dira gatazka ezabatzen dutenak, baizik eta adierazpen-bide legitimoak eskaintzen dizkietenak hari. Horregatik da tokiko espazioa –nortasun kolektibo zehatzak artikulatzeko eta eguneroko bizitza zeharkatzen duten botere-harremanak ikusarazteko gaitasuna baitu– lurralde pribilegiatua desberdintasunak ukatu ez, baizik eraldaketa demokratikoaren motor bihurtzen dituen politika agonista horrentzat.

Alegia, XXI. mendeak behar duen demokrazia ez dela demokrazia handiagoa edo azkarragoa, gerturagokoa, inklusiboagoa eta pertsonen bizimodua eraldatzeko gai dena baizik. Tokikoa ez da sistema politikoaren mailarik txikiena; egunero-egunero demokrazia egiten edo desegiten den lekua da.

1.2 Prospektiba. Etorkizuna tokiko esparrutik imajinatzea

Udal-politika, neurri handi batean, herritarrekiko hurbiltasunagatik egiten diren eskaeren berehalakotasunaren mende dagoela kontuan hartuz gero, udalak dira epe laburraren arriskurik handiena duten erakunde politikoak, eta etorkizun defizita sortzen du horrek, nola gobernu-ekintzan, hala plangintzan. Hori dela eta, hiri-kudeaketaren erronketako bat da premiazko kudeaketaren esparrua gainditu eta toki-administrazioa epe laburra etorkizun desiragarrien prospekzioarekin bateratzeko gai izango den esparru baterantz eramatea. Roland Berger-ek (2026) dion moduan, krisi anitzeko logika batean, erresilientziaren logika erreaktibotik prospektiba eta moldagarritasuna bilduko dituen gobernantzara igaro behar dute hiriek.

Gaur den egunean, datu-kopuru handiak dituzte administrazio publikoek, eta, horri esker, jakin dezakete politika publikoen irismena eta eragina, eta, datu irekien eta herritarrek parte hartzeko modu berrien bidez, aldaketak detektatzeko, ikasteko eta eboluzionatzeko bidea ere badaukate. Bestela esanda, ez gobernatzea hiria plan finko bat izango balitz bezala, egokitzeko gai den sistema gisa baizik.

Urban Studies-en (Mehta, 2026) Londresko mugikortasunerako prospektiba parte-hartzaileaz argitaratutako azterlan batek erakusten du herritar arruntek —eta ez adituek bakarrik— agertokiak eraikitzen parte hartzen badute, hiri-imajinarioen maila nabarmen handitzen dela eta zalantzan jartzen direla plangintza konbentzionalaren ikuspegi determinista edo teknokratikoegiak.

Prospektiba parte-hartzaileko prozesuek agerian uzten dute parte-hartzaile oinarria zabalduz gero, etorkizun desiragarriak aldatu egiten direla nabarmen. Inbertitzaile batentzat desiragarria dena eta maizter zaugarri edo udal-planifikatzaile batentzat desiragarria dena ez dira nahitaez bat etortzen. Deliberazio-mekanismo sendorik gabe, lehen ere boterea dutenen lehentasunak

legitimatuta egin ditzake prospekzio ariketak, eta ahuldu, horrela, erakundeekiko konfiantza, eta hori da, hain zuzen, agintariak eta herritarrak lotzen dituen itsasgarria.

Panel honen xedea kontuan izanik, DONOSTIARRA 2040 ekimenaren baitan gobernantza berria diseinatzekoan prospektiba parte-hartzailea txertatzeak, aukera eman behar luke herritarren partaidetzarako ekimen berriak eta lankidetzak publiko-pribatu-sozialeko aliantza estrategiko berriak identifikatzeko; udalaren mailan jardun eta, estrategia horien bidez, demokraziaren kalitatea hobetu ahal izateko, erakundeekiko konfiantza indartzeko eta etorkizun parte-hartzaileagoa eta kohesionatuagoa imajinatzeko.

1.3 Eskumenetatik eginkizunetara

"Hurbileko boterea: Udalgintzaren bertuteak" obran, Joan Subiratsek (2016) proposatzen du demokraziaren kalitatea indartu egiten dela udalarena hierarkia baten mailarik baxuena dela pentsatzeari utzi eta, hurbiltasunaren bidez, legitiimitate politikoa berreskuratzeko gai den gobernu-esfera gisa ulertzen denean. Dioenez, globalizazioaren testuinguruan, munduko arazo handiak ez dira hutsean gertatzen, baizik eta tokiko lurraldean lurreratzen dira, eta zuzenean eragiten die pertsonen eguneroko bizimoduari. Hori dela eta, bereizketa kritiko bat egitea proposatzen du: udalek dituzten legezko eskumenak, alde batetik, eta bizi dituzten eginkizun politikoak, bestetik.

Eskumenak dira, legeak toki-administrazioari eginarazten edo egiten uzten dizkion zereginak. Eginkizunak, berriz, udalerrri bateko herritarren ongizateari eta duintasunari eragiten dieten arazo guztiak dira, horiek konpontzeko legezko ahala nork duen alde batera utzita. Gasteizko alkate eta udal-kudeaketaren erreferente izan zen Jose Angel Cuerdak zioen bezala, "nire eskumenak amaitzen diren lekuan hasten dira nire eginkizunak". Hori dela eta, udalek jardun egin behar dute udalerriri eragiten dioten egoerak izaten direnean –etxebizitza falta, klima-aldaketaren inpaktua eta migrazio-fluxuen kudeaketa, esate baterako–, nahiz eta haien gaineko zuzeneko ahalmen juridikorik ez izan.

Ikuspegi horrek tokiko agintarien zeregina berriz definitzen du; izan ere, jada ez dira zerbitzu hornitzaile hutsak, baizik eta haien bizilagunen bitartekari politiko bihurtzen dira. Hala, tokiko gobernuak, eskumen-esparrua gaintzen duten arazoaren aurrean, eragindako komunitateak mobilizatu eta, elkarren artean, erantzun batzuk planteatu diezazkiekete beste administrazio-maila batzuei (autonomia-erkidegoari eta Estatuari, adibidez). Horrela, bitartekotza-motor bihurtzen da udalerrria, eskaerak berriro politizatzen dituen, herritarrak administrazioaren bezero pasibo soiltzat hartzea saihestuz eta konponbideen eraikuntza kolektiboan oinarritutako leialtasun instituzionala sustatuz.

Udal-demokrazian sakontzeak, beraz, erakunde-egitura agenda politiko berri horretara egokitzea dakar, baliabide birbanaketa bermatu eta eguneroko ongizatea logika globalen aurrean defendatzeko lehen lerro gisa jardun ahal izateko tokikoak.

1.4 Globalizazioa eta komunitate-zatiketa

Azkeneko hamarkada hauetan, globalizazioak eta plataforma digitalen hedapenak sakon birkonfiguratu dute hiri-bizitza. Higiezin merkatua finantza-gai egiteak eskala globaleko inbertsio-aktibo bihurtu ditu lurzorua eta etxebizitza, tokiko dinamikekin loturarik gabe. Era berean, Airbnb, Uber, Glovo eta ekonomia digitaleko beste plataforma batzuek berrantolatu egin dituzte hirietako ekonomiaren sektoreak, lurraldearen erregulaziotik kanpo jardunda. Hiri-ekonomiaren paradigma berri horrek paradoxa bat sortzen du: zenbat eta konektatuago egon hiriak fluxu globalekin, informazioarekin eta pertsonekin, orduan eta ahulagoak dirudite komunitateak kohesionatzen dituzten loturak.

Tentsio horrek agerian uzten du hiperkonexio garaikidearen kontraesanetako bat. Planetako edozein punturekin denbora errealean komunikatzeko modua ematen duten teknologiek berek, auzoko bizitza higa dezakete, tokiko biztanleen gune historikoak hustu edo hurbileko eguneroko truke ekonomikoen ordeztu algoritmo bidez egindako transakzioak egitea ekarri. Horrela, konektibitate globalak eta tokiko kohesioak etengabeko tentsioan dihardute digitala bitarteko den testuinguru sozial eta ekonomikoan.

Testuinguru horren aurrean, udal-eskalak garrantzia hartzen du erantzuteko espazio gisa. Lurralde zehatz batean probatzen dira globalizazioaren ondorioak: tokiko merkataritza galtzea, etxebizitza eskuratzeko modurik ez izatea, auzoko sareak ahultzea, klima-aldaketaaren inpaktua... Horregatik, tokiko ekimenek, lagundu egin dezakete udalerrien gizarte-kohesioa hausten duten dinamika global horiek lehengoratzeko. Alde horretatik, Harvey-k (2012) «hiri-ondasun komuna» deitu zion komunitate batek kolektiboki ekoizten eta kudeatzen duen baliabide eta erakunde multzoari. Kontzeptu hori egokia da, hain zuzen ere, logika globalizatuak berez eragiten ez duena adierazten duelako: herriarren arteko konfiantza, elkarrekikotasuna eta pertenezia-sentimendua.

Demokraziaren kalitatea eta erakundeekiko konfiantza

2.1 Demokraziaren kalitatearen bilakaera

Demokraziek munduan izan duten atzerakadari erreparatzea harrigarria izan daiteke, errealitatea Francis Fukuyama-ren (1992) "Historiaren amaiera" paradigma zaharraren arabera interpretatzen badugu. Estatu Batuetako politologo horren arabera, Berlingo harresia eta bloke sobietarra erortzeak zekarrena zen aukera bideragarri bakarra liberalismo demokratikoa zela konstatatzea, historiak ere hara eramaten zuela eta. Izan ere, orduantxe izan zuten demokraziek unerik gozoena: SESB erori eta errepublika sozialistak sistema liberal bihurtu ziren garaian.

Gaur egun, demokrazia ez da munduan nagusi den sistema. Beherakada horren eragileak dira, batetik, azken urteotan, autoritarismoak gora egitea munduko hainbat eskualdetan, eta, bestetik, demokrazia finkatuta zutela ematen zuten herrialdeetako demokraziaren kalitatea ere hondatzen aritzea. Adibiderik paradigmaticoa AEB da. Orain urte batzuk inork ere ez zuen pentsatuko Ipar Amerikako askatasun eta kontrapisu sistema barrutik mehatxatuta izango zenik, eta Varieties for Democracy institutuak –sistema demokratikoak aztertzen munduan denik eta erreferente akademiko handiena denak– maila baxuagoetan kokatuko zuenik demokrazia estatubatuarra.

8

1. grafikoa. Demokraziaren bilakaera munduan

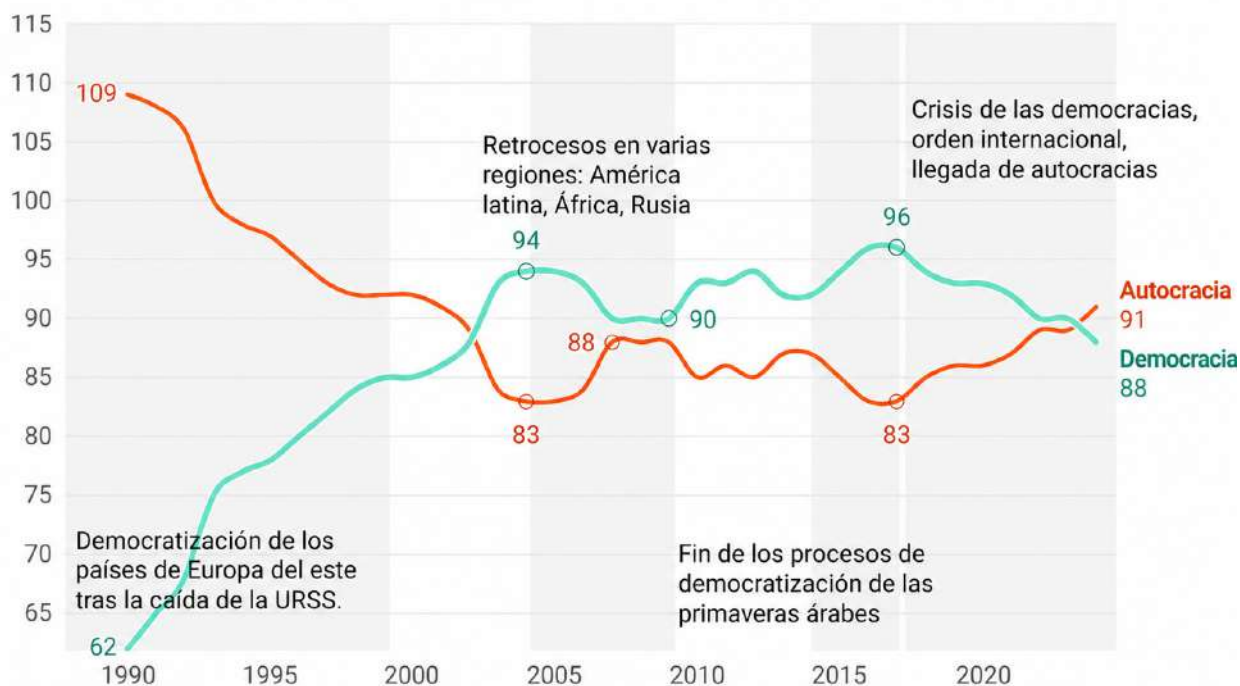


Gráfico: Silván&Miracle • Fuente: V-Dem • Creado con Datawrapper

Grafikoan ikus daiteke nola 2002an, Berlingo harresia erori, SESB desegin eta Ekialdeko herrialdeak sartu ondoren, demokrazia bihurtu zen erregimen politiko nagusia eta 2017ra arte hala izan zen. Une hartatik aurrera, hainbat faktorek bat egin zuten, demokraziak gainbehera progresibo bat egiten hasi ziren eta, azkeneko urte hauetan, larriagotu egin da gainbehera hori. Alde batetik, 2008ko krisiak sistema demokratikoekin etsipena sentitzea ekarri zuen; jendeak iritzi baitzion demokraziak ez zituela desberdintasunak zuzendu eta ez zela gauza izan klase ertainek finantza-krisiaren ondorioz beren estatua galtzea geldiarazteko ere. “Denborari dagokionez, demokrazia liberalaren krisiari (edo demokraziaren errendimendu-krisiari) buruzko eztabaida areagotu egin da maila globaleko finantza-krisiaren ondoren” (Barandiaran, 2026). Demokraziek herritarren arazoak konpontzeko duten eraginkortasunari buruzko eztabaida finantza-krisiaren ondorengo urteetan hasi zen lehen adierazpenak izaten, eta orduan hasi ziren zalantzan jartzen mendealdeko sistema demokratikoak, sistema eraginkor gisa.

Atzerakada orokorra argia eta etengabea izan da azken urteotan. Varietys for Democracy institutuak orain hurrena (2026an) argitaratutako txostenean zera egiaztatu zuen: “44 herrialde –ia munduaren laurden bat– autokratizazio-prozesu aktiboetan daude, atzerabidean dauden demokraziak, autokrazia sendotzen ari direnak sartuta”. Txosten horren beraren arabera, atzerabidean diren demokraziak dituzten herrialdeen taldean, sistema demokratiko finkatuko herrialdeak leudeke: Erresuma Batua eta Italia, konparazio baterako.

2.2 Erakundeekiko konfiantza. Globaletik tokikora

Demokraziak mundu guztian duen beherakada gure inguruko herrialdeetan diren kanpoko eta barneko tentsioen ondorio da. Globalizazioak ekarritako kanpo-tentsioen ondorioz, estatuak ezin dituzte dinamika ekonomiko globalak kontrolatu, ordena global berri baten konfigurazioak eragin handia izan baitu dinamika horietan (Barandiaran 2026). Barne-tentsioak lotuta daude: herritarren subjektibotasun politikoaren eraldaketarekin, estatuak gatazka adostasunak sortuz kudeatzeko gai ez direlako pertzepzioarekin eta ongizatea eta segurtasuna emateko gaitasuna galtzearekin. Eta barne-tentsio horrek ekartzen duena da jendea ez geratzea gustura demokrazien errendimenduekin eta sinesgarritasuna galtzea haiek sostengatzen dituzten erakundeek. Piketty-ren arabera (2014), estatuak ekonomia globala kontrolatzeko gaitasun handirik ez izateak eragiten du kapitalaren errendimendutasek ekoizpena eta diru-sarrerak gainditu eta, ondorioz, egiturazko desberdintasuna sortzea; eta horrek, gizarte demokratikoen oinarri diren kontratu sozialaren, aurrerapenaren eta meritokraziaren promesa suntsitu egiten du.

Demokraziaren funtzionamenduekin pozik ez dauden herritarrek inplikazio txikiagoa izaten dute gai publikoetan, gutxiago parte hartzen dute erabakiak hartzeko prozesuetan, arbuio-sentimendu handiagoak izan ditzakete eta gobernu modu autoritarioetan bilatu haiek nahi duten eraginkortasuna. Asegabetasunak desfektazioa eragiten du herritarrengan, eta erregimen autoritarioetarako sarbidea izan daiteke. Aldiz, erakundeak osasuna, hezkuntza edo segurtasuna emateko gai direnean, konfiantza sortzen da, legimititatea eraikitzen eta sistema demokratikoa indartzen. Neurri handi batean, konfiantza instituzionalak sistemaren ebaluazio orokorretik bereizita funtzionatzen du.

Euskadikodatuakaztertuzgero, ikustendademokraziarenfuntzionamenduarekikogogobetetasuna ehuneko altuetan dagoela, Estatuarekin alderatuta. Errealitate hori ez da beti horrela izan: 2012an –2008ko finantza-krisiak Euskadiko ekonomian eta enpleguan eraginik handiena izan zuen urtean–, gogobetetasun-mailak sekula izan zuen mailarik apalena izan zuen.

2. grafikoa. Demokraziaren funtzionamenduarekiko gogobetetasuna Euskadin



Gráfico: Silván&Miracle • Fuente: Sociometro Vasco • Creado con Datawrapper

10

Harrezkero, arrakala bat sortu da euskal gizartean, demokraziak Euskadin eta Estatuan duen funtzionamenduarekiko gogobetetze-mailari dagokionez. Eizagirrek eta Baztanek (2026) adierazten duten bezala, euskal herritar nazionalistek desadostasun handiagoa daukate Estatuko demokraziaren funtzionamenduarekin Euskadikoarekin baino. Gainera, boto-emaille gazteak dira desadostasunik handiena adierazten dutenak, eta hauteskunde-prozesuetan parte hartu ohi dutenak dira, berriz, gustura daudenak. Alde horretatik, atera daitekeen ondorioa da jarrera aldagaiak demografiakoak baino garrantzitsuagoak direla (adinari dagokiona izan ezik) Euskadin demokraziarekiko zer gogobetetasun maila den zehazteko orduan.

Euskal gizartearen ehuneko oso handiak dira Eusko Jaurlaritzan, foru-aldundietan eta udaletan konfiantza dutenak. Erakunde-sarearen diseinuak eta eskumenak autonomia-, foru- eta udal-mailetan deszentralizatzeak gaitasun handiak ematen dizkie haiei zerbitzu eta politika publikoak diseinatzeko eta hornitzeko. Aldiz, Gobernu Zentralak, Diputatuen Kongresuak eta justizia auzitegiek –Estatuko hiru botereak: betearazlea, legegilea eta judiziala– konfiantza-indize askoz txikiagoak dituzte.

3. grafikoa. Erakundeekiko konfiantza

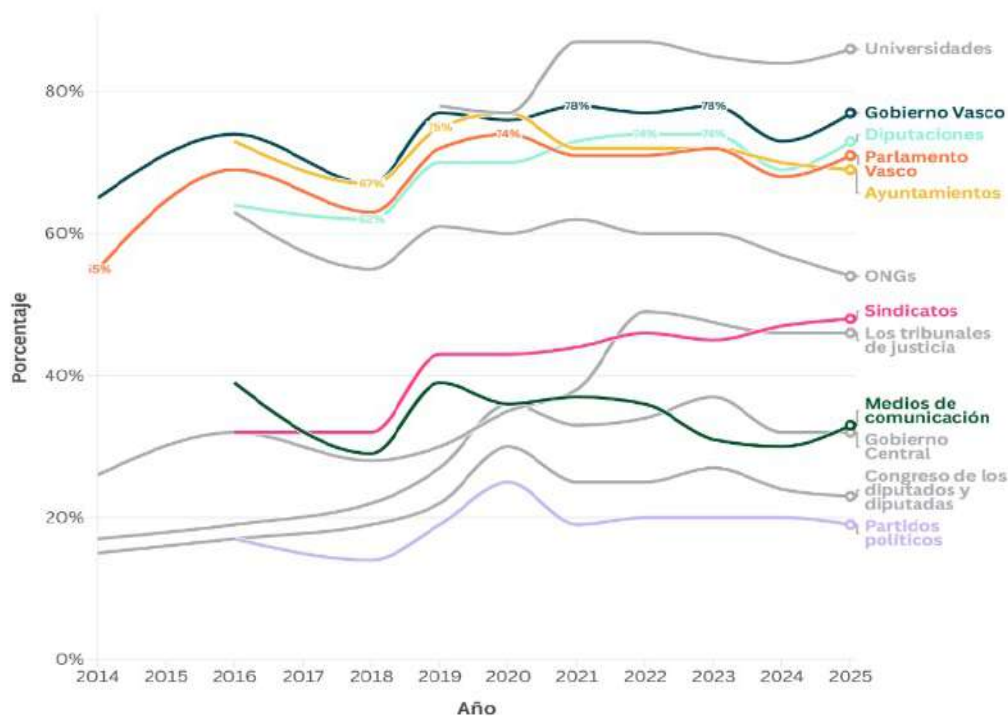


Gráfico: Silván&Miracle, Fuente: Sociometro Vasco

EAEko erakundeen eskumen-eremu zabalak oso paper txikia uzten die Estatuko erakundeei zerbitzu publikoak zuzenean eman ahal izateko. Ondorioz, euskal herritarren eguneroko bizimoduan duten presentzia ez da hain nabarmena kudeaketa zehatzari dagokionez. Horri gehitu behar zaio herritarrek erakunde horien gainean jasotzen duten komunikazio-inpaktuaren parte handi bat eztabaida politikoan edo ustelkerian oinarritutako informazioetatik eta kroniketarik datorrela, eta ez haien administrazio- edo kudeaketa-jardunetik. Hori dela eta, estatu-erakundeen irudia konfrontazioarekin eta polarizazioarekin gehiago lotzen da zerbitzu publikoen kudeaketarekin baino.

3. grafikoa ikusten da euskal gizarteak positiboki baloratzen dituela zerbitzu publikoak: % 82k uste du oso onak edo nahiko onak direla. Horrek, sendotu egiten du gure erakundeen legimititatea, eta, azaldu ere bai -neurri batean, behintzat- EAEko eta Estatuko erakundeen artean den balioespen-aldea.

4. grafikoa. Euskadiko zerbitzu publikoen balorazioa

■ Muy buenos ■ Bastante buenos ■ Bastante malos ■ Muy malos

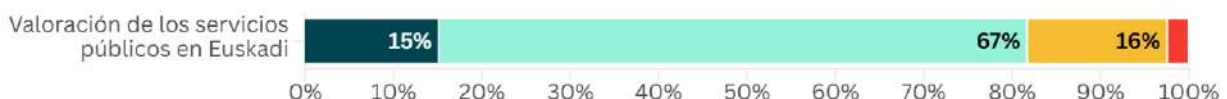


Gráfico Silván&Miracle, Fuente: Sociometro Vasco

Datu on horiek gorabehera, kontuan hartu behar da udalak izaten ari den konfiantza galera (3. grafikoa). Beherakada hori herritarren egunerokotasunarekin lotutako gaiekin (etxebizitza eta segurtasuna, besteak beste) gero eta kezka handiagoa izatearen ondorio izan daiteke, 5. grafikoa ikus daitekeen bezala.

5. grafikoa Udal-mailako lehentasun nagusien bilakaera Donostian

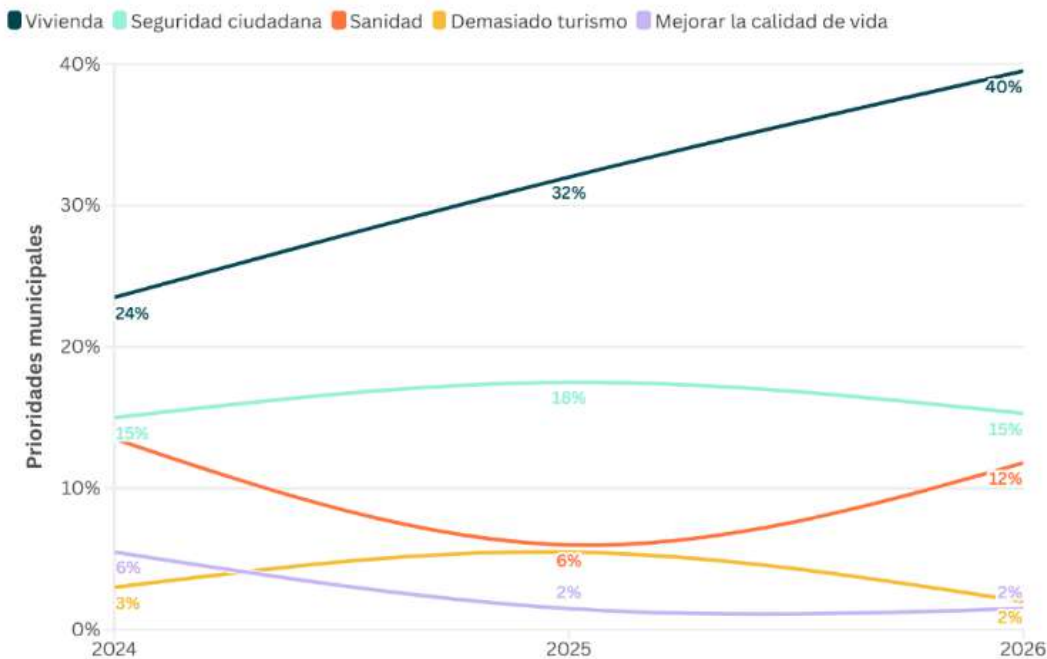


Gráfico Silván&Miracle, Fuente: EITB FOCUS

12

2.3 Bitartekaritza-erakundeen krisia

Eragile politikoek arazo ekonomiko eta sozialei eraginkortasunez aurre egiteko gaitasun erlatiboa izateak –lehen aipatu dugu–, sistema ekonomikoaren parte handi baten kontrol demokratikorik ez izateak eta globalizazioa sortzen ari den errealitate berriak ezabatzeko gabezia izateak eragin egiten diote erakunde-sistemaren ordezkagarritasun-krisiari.

Sánchez Cuencak (2022) adierazten duen bezala, alderdi politikoak eta komunikabideak –ordezkaritzako-demokrazietako bitartekaritza-eragile nagusiak, alegia– autoritate- eta konfiantza-krisia pasatzen ari dira; iraultza teknologikoaren eraginez, zalantzarik gabe.

Alderdiek lehen baino indar txikiagoa daukate sakabanatuta diren interesak bildu, hizkera politikora itzuli eta herritarren eskaerak politika publiko zehatzetan gauzatu ahal izateko gero. Orain ez dira jendeari nortasun kolektiboa eta kide-tasun-sentimendua ematen dioten lekuak; eta, hori izan ezean, Estatuaren edo merkatuaren aurrean bakarrik geratzen baitzen jendea lehen. Hala, ustelkeria-arazoak –nahiz eta Euskadin ustelkeria ez den herritarren arazo nagusietako bat (24. postuan dago, EAEko herritarren kezken artean, 2026ko apirilko Soziometroaren arabera)–, gero bete ezin diren promesa asko eta asko egitea, burokratizazioa, interes pertsonalen defentsa herritarren interesen defentsaren gainetik jartzea, polarizazioa eta konfrontazio alderdikoia dira, besteak beste, herritarrek alderdi politikoenganako konfiantza maiztea eragin duten elementuak. Herritarrari transmititzen zaiona da hizkuntza politikoak ez duela partekatzeko balio orain,

erresonantziak sortzeko balio duela; hitzak ez direla ikuspegi desberdinen arteko zubi, eta buruz buru jarrita dauden tribuen erritmoa markatzen duten danborrak direla orain (Bascuñan, 2026). Bestalde, komunikabideen izen ona galtzea finantza-intereseekin lotuta izatetik dator, eta interes alderdikoien defentsatik –komunikabideetatik espero den objektibotasuna eta boterearen kontrol izatetik urrun–. Eta, horrekin batera, espazio digital hiperzatiatu bat agertu da, edukiak eta informazio-fluxua sortzeko paradigma aldatzea ekarri duena, eta eduki zein informazio sortze hori dagoeneko ez dagokie komunikabideei bakarrik orain.

Alde horretatik, tokiko komunikabideek funtsezko papera betetzen dute; izan ere, herritarren arazoei kasu egingo dien elkarrizketa publiko bat izatea oinarri-oinarrizko elementua baita polarizazioa murrizteko eta herritarrek gai publikoekiko interes handiagoa izateko. Rebeca Sonit idazleak aztertu du nola, tokiko hedabideak izanez gero, gizartea informatuago eta inplikatuago izaten den ingurune hurbilean gertatzen denaz. Halakorik ez denean, okerragoa izaten da elkarrizketaren kalitatea, eta txikiagoa komunitatearen ezagutza eta parte-hartze zibikoa; leku handiagoa sortzen da desinformaziorako eta zigorgabetasunerako, eta izan litekeenik eta txikienera murrizten da erakundeen kontu-ematea (Bascuñan, 2026).

3. grafikoan ikus daitekeenez, alderdi politikoak eta komunikabideak dira euskal gizartean konfiantza gutxien sortzen duten erakundeak. Egoera hori maila globalean ere gertatzen da, eta erakusten du eliteak eta bitartekaritza-eragileak zalantzan jartzen direla dezente. Eraldaketa teknologikoek –bereziki, sare sozialekin eta Internetekin zerikusia dutenek– higatu egin dituzte autoritate-egitura tradizionalak, eta egia, iritzi publikoa eta sen ona eratzeke moduari erasan diote. Egoera horrek zuzen-zuzenean eskatzen duena da toki-administrazioek gune batzuk eratzea, herritarrek beren artean eztabaidatzeko, batera sortzeko eta zentzu partekatua eraikitzeke modukoak.

Konfiantza-mailak adin-segmentuen arabera aztertuz gero, ikusten da belaunaldi gazteenak direla alderdi politikoekiko eta komunikabideekiko konfiantza gutxien erakusten dutenak. Oriol Bartomeusek (2023) adierazten duen bezala, belaunaldi berriak ez dira emanda etorri zaien sistema batekin lotuta sentitzen. Iruditzen zaie sistema bera dagoela hondatuta, eta uste dute, neurri batean, atzeraezina dela sistema aldatzea, buelta ematea. Gainera, komunikabide tradizionalen kontsumoa behera etorri da, erabat, gazteenen artean. Sare sozialetatik eta preskriptore edo influencerren bidez sortutako informazioa kontsumitzen eta sortzen dute haiek. Ingurune digitala da herritarrek informatzeko, komunikatzeko eta kontsumitzeko erabiltzen duten lekua ez eze, gazteek politikoki sozializatzeko erabiltzen duten lekua ere.

6. grafikoa. Erakundeekiko konfiantza, adin-segmentuen arabera

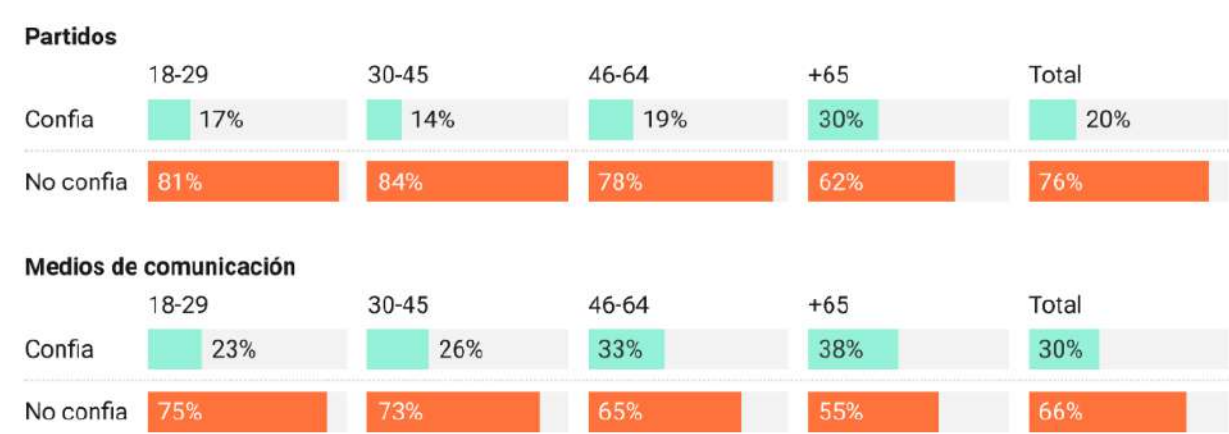


Gráfico: Silván&Miracle • Fuente: Sociometro Vasco • Creado con Datawrapper

Hautesle berriak gero eta gehiago jokatzen du kontsumitzaile fidakaitzaren antzera: kasu egitea nahi du, eragin eta kontuan hartzea politika publikoak definitzeko orduan; zeren, politikariaren ikuspegiak adina eta gehiago ere balio baitu haren ikuspegiak (Bartomeus, 2023). Illdo beretik, Arantzazu Lab-en azterketak (2023) jasotzen duenez, herritarrek uste dute erabakiak hartzeko prozesuan eragiten uzten ez dien sistema batean daudela. Inkestatutako pertsonen % 29,8k uste du sistema politikoak zertxobat eragiten bakarrik uzten duela, % 39,5ek uste du oso gutxi eragiten uzten duela, eta % 24,6k uste du ez duela ezer ere eragiten uzten. Talde-dinamiketatik abiatuta egindako azterlan horrek berak, zera jasotzen du ondorioetan: herritarrek "txalotu egiten dute toki-eremuan parte hartzeko esperientziak izatea" (Eizagirre, 2025).

Donostiako partaidetza eredua

3.1 Herritarrei irekitako administrazioa

Barberrek demokrazia indartsuagoetara egiteko proposatutakoaren ildotik, herritarrek administrazio irekiagoa, gardenagoa eta parte hartzeko bide gehiago ematen diena eskatzen dute, erabakiak hartzeko aukera izateko: bai administrazioak berak prestatutako esparruetan, bai auzo-elkarteekin duten loturaren bidez, bai haien hurbileko inguruneei (auzoak/hiriak) eragiten dieten kontuetan parte hartuz. Hala, kontsumitzaile pasiboak izatetik politika publikoak definitu eta ezartzeko eragile izatera pasatuko dira.

Aldaketa horren ondorioz, erakundeek eta, zehazki, udalek egiturazko aldaketak egin behar dituzte herritarren ikuskera berri honi egokitzeko, hau da, herritarra eragile politiko garrantzitsutzat hartzeko, elkarrekiko konfiantzan oinarritutako harreman konplexuagoak ezartze aldera. Udalek herritarrei informazio zuzenagoa eta hurbilagoa emateko moduak ezarri behar dituzte, eta elkarrizketa-esparru berriak sortu, ordezkaritza-sistemen legimititatea eta herritarren parte-hartzearen legimititatea batzen dituzten prozesuetan erabaki politikoen autoretza partekatu ahal izateko.

Horrela, udalak partaidetza eta berrikuntza demokratikorako benetako laborategi bihurtzen dira. Mérida eta Telleriak (2021) diotenez, «toki-eremua, betiere beste eskala batzuei lotuta, agertokirik onena da kalitatezko demokrazia sustatzeko, erabakiak herritarrekin batera hartzean oinarritutako demokrazia, hain zuzen».

Herritarrek parte hartzeko mekanismo eta prozesuek, hala nola aurrekontu parte-hartzaileek edo herritarren batzarrek, prozesu horiek bidezkoagoak, inklusiboagoak eta errespetuzkoagoak direlako pertzepzioa sor dezakete herritarrengan. Horrela, erabaki publikoek legimititatea irabazten dute eta horiek sustatzen dituzten erakundeek konfiantza sortzen dute, baita hartutako erabakiak parte hartzen duen herritarren interesekin bat ez datozenean ere. Aurrez aurreko prozesuetan parte-hartze hutsak pertsonen arteko konfiantza sortzen du, eta, azkenean, topagune horiek bultzatzen eta babesten dituen erakunderaino ere ailegatzen da konfiantza hori. Hala ere, ondorio positibo horiek ez dira automatikoak. Parte-hartzeak ez badu helburu argirik, definizioa falta bada edo parte-hartzaileak interpretatzen badu prozesuak iritziak biltzeko baino ez direla, herritarren gaitzespena eta prozesuen gainbehera eragin ditzakete, alferrikakoak direlako.

3.2 Donostiako Udalak izandako partaidetza-esperientzia batzuk

Barandiaranek eta Lapuentek (2026) adierazi bezala, literatura akademikoan ez dago adostasunik herritarren partaidetzako politikek sortzen duten eraginari buruz. Egile batzuek diote botoaz haragoko parte-hartzeak hobetu egiten duela erakundearen eta herritarren arteko komunikazioa, kapital soziala sortzen duela eta iritzi publikoa indartzen duela; beste batzuek, aldiz, ziurtatzen dute herritarren parte-hartzeak kalte egin diezaiokeela erakundearen erantzuteko gaitasunari eta desitxuratu egin ditzakeela botoaren bidez herritarren eta sistema politikoaren artean izaten diren harreman-logikak.

Adostasun-falta hori dela-eta, txosten honen abiapuntua ez da defendatzea parte-hartzeak, bere horretan, eragina duela erakundeen konfiantzan. Aldiz, txostenak Donostiako Herritarren Partaidetza-Eredua aztertzen du "Fungen kuboaren" metodologian oinarrituta. Metodologia horrek aukera ematen du ekimenen garrantzia eta norainokoa aztertzeko.

Donostiako Herritarren Partaidetza-Eredua 2024

Donostiako Herritarren Partaidetza-Eredua, 2007an onartutako eta gero hainbat aldiz aldatutako Herritarren Partaidetzarako Arauaren hobekuntza da. Bost faseko metodologia du: plangintza, ezarpena, jarraipena, ebaluazioa eta kontu-ematea. Bestalde, instituzionalizazioa eta sustraitzea berezko bi lan-arlo gisa identifikatzen ditu: lehenengoak bermea eta egonkortasuna eman nahi dizkio herritarrek gai publikoetan parte hartzeko duten eskubideari; sustraitzea, berriz, lan eta ezagutza kolektiboa, inklusioa, konfiantza eta hurbiltasuna, erantzukidetasuna, sormena eta berrikuntza bezalako balioetan oinarritzen da, erakundearen barruan kultura parte-hartzailea sortze aldera.

Ilde horretan, Herritarren Partaidetza-Ereduaren eztabaida-esparruak zeharkako planak zabaltzen ditu, kolektibo desberdinen arteko interakzio-eremuak garatzen dituztenak, hala nola Klima 2050 Planaren barruko belaunaldien arteko tailerrak edo Euskara Planean kolektibo migratzaileari ematen zaion arreta. Hala ere, elkarrizketarako guneak sortzeko ahalegin hori planen diseinu-faseetan baino ez da ageri eta ez zaio jarraipenik egiten gero, eta, beraz, plan horien eztabaida-ahalmena mugatuta geratzen da.

16

Partaidetza-prozesuak Donostian

Archon Fung gobernantza demokratikoan eta herritarren parte-hartzean espezializatutako politologoak metodologia propioa sortu zuen, elkarren artean oso desberdinak diren partaidetza-ekimenak konparatzeko beharrari erantzuteko. Azterketa-metodori gabe, erakundeek argudiatu zezaketen "parte-hartzea" egiten zutela, zerikusirik ez duten gaiei buruz ari baziren ere. Baliteke anbigutasun hori ez izatea tolesgabea, erakundeei aukera ematen baitzien sakontasun demokratiko txikiko mekanismoak aurkezteko herritarrei benetako boterea ematen dieten beste batzuen baliokide izango balira bezala.

Metodologia hori, "Fungen kubo" izenez ezagutzen dena, hiru dimentsiotako analisiak osatzen du: nork parte hartzen duen (irekitasuna), nola erabakitzen den (eztabaidaren bidez ala ez) eta zer autoritate duten (aholku-emailea da edo erabakitzeko gaitasuna du). Laburbilduz, esan liteke hiru ekarpenetan oinarritzen dela haren baliagarritasuna:

- Deskribatzailea: edozein partaidetza-mekanismo hiru dimentsiotako espazio batean kokatzeko aukera ematen du, diseinu zehatza ikusaraziz, erakundeak jartzen dion etiketatik harago.
- Konparaziozkoa: ekimen guztietarako hiru dimentsio berak erabiltzen ditunez, oso mekanismo desberdinak termino baliokideetan konparatzeko aukera ematen du, hala nola partaidetza-aurrekontu bat eta aurretiazko kontsulta bat konparatzekoa.
- Kritikoa: nork parte hartzen duen, nola erabakitzen duen eta zer botere duen bereizten ditunez, mekanismo baten hitzemande demokratikoaren eta mekanismo horren benetako diseinuaren arteko inkoherentziak detektatzeko bidea ematen du. Ekimen bat oso irekia izan daiteke lehen

dimentsioan (nork parte hartzen duen) eta erabat hutsa hirugarrenean (zer autoritate duen). Kuboak ageriko eta argudiatzeko moduko bihurtzen du arrakala hori.

Laburbilduz, haren balioa ez da bakarrik ekimenak sailkatzeko bidea ematen duela, baizik eta ebaluatzeko aukera ere ematen duela: herritarren parte-hartzearen erakunde-diseinua azterketa politikoko eta kontuak emateko objektu bihurtzen du.

Donostiako Udalak bi kategoriatan antolatzen ditu partaidetza-prozesuak: alde batetik, hiri-prozesuak, eta, bestetik, auzo-prozesuak. Hiri-prozesuak udalerri osoari dagozkio: aurrekontu parte-hartzaileak, Hiri Antolamenduko Plan Orokorra eta Udalak sortzen dituen bestelako arau, plan eta proiektuak dira. Auzo-prozesuak, bestalde, ekintza-mota asko dira, eta horien diseinua aldatu egiten da kasuaren arabera: batzuetan, auzoko bizilagunek berek bultzatuta hasten dira, eta, beste batzuetan, Udalak berak bultzatuta.

Behean, Donostiako Udalak, "Fungen kuboak" erreferentziatzen hartuta, definitutako herritarren partaidetzarako ekimenak laburbildu dira.

Partaidetza-Aurrekontuak. Donostiako Udalak duen mekanismorik osatuena da. Irekiera zabala, proposamen-fase bat eta zuzeneko bozketabidezko erabakibat benetako gauzatze-konpromisoarekin konbinatzen ditu, eta horrek kuboaren hiru dimentsioetako posizio aurreratuenetako batean kokatzen du (nork parte hartzen duen, nola erabakitzen den eta zer autoritate duen). Bere ahulezia nagusia eztabaidarik eza da edo, bestela esan, Udalak beretzat gordetzen duen bideragarritasun teknikoaren iragazkia; horren aplikazio diskrezionalak konfiantza apaldu dezake, baldin eta udal erakundeak hartutako erabakia gardentasunez justifikatzen ez bada.

Araudiak eta Ordenantzak Aurretiazko Kontsultan. Entzute egituratua darabilen mekanismoa da: erakundeak arau bat bultzatzen du; horrekin batera, agenda finkatzen du, eta herritarrak aurrez definitutako mugen barruan egiten ditu bere ekarpenak. Irekiera maila ertainekoa da (informatuenek parte hartu ohi dute, eta ez beti erasandakoenenek), eztabaida urria da eta autoritatea aholku-emaila hutsa da. Dena dela, derrigorrezkoa da justifikatzea herritarrek egindako ekarpenetatik zein sartzen diren eta zein ez, Udalbatzan aurkeztu aurretik egiten den aurkezpen publiko baten bidez. Hala ere, onarpenaren azken zatian, jendaurrean jartzeko eta erakundearen ekarpenak jasotzeko aldiari, partaidetza-kanalik ez egoteak frustrazioa eragin dezake, herritarrak ez baitu bere azken ekarpenari buruzko emailtzarik jasotzen.

Urrezko Danborra. Irekiera handia da hautagaitza-proposamenak egiten direnean (edonork aurkez dezake hautagai bat), baina txikia erabakitzeko orduan, bozeramaileen batzordeak erabakitzen badu. Ez, ordea, azkenean herritar guztiek bozkatzeko aukera badute, bozeramaileen batzordean akordiorik ez dagoelako. Haren autoritatea, nahiz eta sariari dagokionez loteslea izan, sinbolikoa da, hirian aintzatespen kolektiboa merezi duten balio, arrazoi edo pertsonekin lotzen baita. Komunitate zibikoa sortzen du, baina herri-boterea mugatua da, ez baitu politika publikorik bultzatzen.

Herritar Merezimenduaren Dominak. Kuboaren nukleo demokratikotik urrunen dagoen mekanismoa da. Herritarren parte-hartzea izendapenera mugatzen da, eta azken erabakia Udalari dagokio oso-oso. Ez dago ez eztabaidarik ez benetako autoritate-transferentziarik. Haren funtzioa legitimazio sinboliko instituzionala da, herritarrak ahalduntzea baino gehiago.

Hiriaren Puntu Kritikoak. Haren indargunea oso irekia izatea da: herritar arruntak bizi duen esperientzia hartzen du oinarri –ez adituaren ezagutza– udalerriko arrisku-eremuak identifikatzeko orduan, eta horrek inklusibo bihurtzen du. Hala ere, ekarpenak udal-teknikarientzako datu moduan erabiltzen dira, herritarren arteko eztabaidarik izan gabe, eta autoritatea txikia da, lehentasuna eta esku hartzeko erabakia Udalaren esku daudelako. Zikloa ixteko mekanismo argirik ez izatea –puntu bakoitzarekin gertatzen dena– da konfiantza-gabezia nagusia.

Donostiako Plan Orokorra Bi arlo bereizten dira: Plan Orokorren berrikuspena eta haren aldaketa puntualak. HAPOn berrikuspena, aurkeztutako zazpi proiektuetatik, Fungen kuboaren barruan posiziorik onena duena da; izan ere, herritarren parte-hartzea plana egin aurreko diagnostiko-faseetan hasten da eta alternatiba eta irizpide orokorrei buruzko eztabaidara arte irauten du, iritzia eta proposamenak jasotzeko askotariko formatuak konbinatuz. Juridikoki loteslea den dokumentu batean jasotzen denez, herritarrei autoritate potentzialik handiena ematen dien prozesua da. Hala ere, bi gabezia ditu. Alde batetik, parte-hartze substantiboa hasierako faseetan kontzentratzen da; onarpen-faseetan, berriz –horietan, erabaki teknikoak jada finkatuta daude–, ia ez dago benetako eztabaidarik. Bestetik, prozesuak ez ditu zuzentzen herritarren arteko asimetriak: batzuk banakakoak dira eta beste batzuk eragile antolatutak, eta, hortaz, azken hauek ahalmen tekniko eta juridiko handiagoa dute azken dokumentuan benetako eragina izango duten alegazioak egiteko.

HAPOn aldaketa puntualei dagokienez, balorazioa baxuagoa da; izan ere, ekintzak, oro har, informazioa emateko baino ez dira, ez erabakiak hartzeko.

Herritarren Parte Hartzea Auzoetan. Hurbileneko harreman zuzena ahalbidetzen duten prozesuak dira. Herritarren partaidetzan berritzeko leku gehiago dute, gogoeta egiteko eta baztertutako kolektiboak sartzeko esparru hobeak diren aldetik. Auzo-elkarteekin egiten diren lan-partaidetzako prozesuek indartu egiten dituzte herritarren eta erakundeen arteko loturak, eta arazoak detektatzen eta ekimenak ebaluatzen laguntzen dute, elkarlana eta adostasuna gehiago ballatzen dituen autoritate bat sortuz. Prozesu horiek dira eraginik handiena izaten dutenak erakundeen erabakietan.

Gatazka politikoen kudeaketari dagokionez, aztertutako zazpi ekimenek eragin positibo txikia dute. Moufferen demokrazia agonistarekin konektatzen bada, «nola parte hartzen den» dimentsioak ez du bide legitimorik eskaintzen «aurkariek» dauden desadostasunak eztabaidaren bidez konpon ditzaten. Ekimen gehienetan, gatazkak agregazioaren bidez konpontzen dira, botoa erabakiak hartzeko tresna gisa erabiltzen baita (partaidetza-aurrekontuak). Hiri Antolamenduko Plan Orokorrean badaude eztabaidarako aukerak –mahai sektorialek esparruak sor ditzakete eta esparru horietan interes kontrajarriak elkarri eragin diezaizakete, eta gatazkak konpontzeko akordioak lortu–, bai eta lurraldez lurraldeko eta sektorez sektoreko diagnostiko-prozesuetan ere.

Donostiako Partaidetza-Eredua aztertuta, ondorioztatu daiteke parte hartzeko mekanismo ugari dituela, baina sakontasunari dagokionez, asimetrikoa dela. Benetako autoritatea bi tresnatan biltzen du: aurrekontu parte-hartzaileak eta auzoetan parte hartzeko prozesuak (zuzeneko eragina duten proiektuak dira); gainerako ekimenak, berriz, kontsulta-erregistroetan edo erregistro sinbolikoetan aritzen dira. Taldeak konfiantza iraunkorra sor dezan, diseinuak gaur egun falta dituen edo ahulak

diren bi elementu sartu beharko lituzke: zikloa ixteko mekanismoak, zer gertatzen da herritarrek egiten dituzten ekarpenekin: benetako eragina izateko gaitasuna dute? edo iritzia bakarrik ematen dute, baina ez dute erabakitzen?, eta herritarren arteko eztabaida, ez bakarrik herritarren eta erakundeen artekoa. Ildo horretan, Gizarte Kontseilua tresna egokia izan daiteke eztabaida-gune eraginkor bat antolatzeko, baldin eta autoritatearen eta parte-hartzearen eremuan dauden gabeziak lantzen badira, dauden alborapen sozialak ezabatuko dituzten hautaketa-mekanismoak baliatuta.

Parte-hartzaileen hautaketa irekiko mekanismoak aztertzea falta da, hala nola zozketa zibikoa. Hala, Donostiako gizartearen aniztasunaren ordezkaritza fidelagoa lortuko litzateke. Era berean, herritar guztiei irekitako prozesuetan hautatzeko orduan gertatzen diren alborapenak gutxiago izango lirateke. Izan ere, prozesu horiek dagoeneko interesa duten edo denbora libre gehiago duten pertsonen parte-hartzea errazten dute, lan edo zaintza kargarik ez dutelako, eta, aitzitik ez dira kontuan hartzen parte hartzen ez duten kolektiboek dituzten mugak edo zailtasunak.

Aliantza estrategikoak gobernantza berri baterako

Demokraziak barrutik eta kanpotik mehatxatuta sentitzen diren testuinguru batean, eztabaidak ez du luxu teoriko bat izan behar, behar funtzional bat baizik: txosten honetan aipatutako autoritarismo algoritmikoaren, desinformazio sistematikoaren eta ordezkaritza-krisiaren aurrean, elkarrizketa publiko arrazionalaren baldintzak berreraikitzea beharrezkoa eta premiazkoa da, eta zeregin nagusiki politikoa.

Udalerriak, erakunde gisa, legimititate demokratiko ordezkazina du, baina hiru defizit kronikorekin jarduten du: ezagutza-defizita, ez dakielako jakin behar duen guztia; gaitasun-defizita, ezin dituelako bultzatu gauzatu behar dituen politika publiko guztiak; eta legimititate sozialaren defizita, ez duelako beti kontuan hartzen arazoak bizi dituztenen esperientzia. Aliantza estrategikoak bultzatzeak aukera emango luke hiru defizit horiei aldi berean erantzuteko. Horrek paradigma aldatzea ekarriko luke: udalerriak gobernatzen duen aktorea izateari utziko lioke, eta gobernantza egituratzen duen aktore bihurtuko litzateke. Ez da botere-galera bat, boterea modu integratzaileagoetara eta eraginkorragoetara bideratzea baizik.

Kontua da esparru komun bat sortzen duen gobernantza bat garatzea, eta esparru horrek ez du homogeneoa izan behar, aitzitik, aniztasunetik eraiki behar da. Hannah Arendtek (1954) esango lukeen bezala, pertsonak berdinak gara, mundu komun bat partekatzen dugun heinean, baina desberdinak gara, gutako bakoitzak ikuspegi berezi eta ordezkazina bat okupatzen baitugu. Berdintasunaren eta desberdintasunaren arteko bereizketa horrek eztabaida ahalbidetu eta beharrezko egiten du. Azken batean, argi gelditu behar da legimititate demokratikoaren jatorria ez dela soilik ez gehiengoaren borondatea ez hauteskunde-prozesuak, baizik eta elkarrizketa arrazionalaren bidezko ulermena (Habermas, 1981).

Gobernantza kolaboratiboko kultura berri bat, non administratzaile publikoek gizarte osoarekin elkarreragiten duten, epe motza gainditzeko duen eta etorkizuneko lankidetzak proiektatzeko gai den udal mailako partaidetza-kultura bat errotzeko bide gisa. Siriannik (2010) esango lukeen bezala, eztabaida-prozesu kolektiboak pizteko testuingurua sortu behar da, lehentasunak identifikatu eta jardun-ildoak ireki ahal izateko, udalerriaren, erakundearen, enpresen eta pertsonen indarguneak oinarri hartuta. Eragilearen arteko aliantza estrategikoak bultzatu behar dira, eztabaida erabakiari eta ekimen publiko-pribatu-sozial berrien exekuzioari lotzeko.

Horretarako, udal gobernantza kolaboratibo sendo batek gutxienez bost ezagutza-mota artikulatu behar ditu, oso gutxitan esparru berean batera egongo direnak:

- Ezagutza tekniko-instituzionala. Administrazio publikoan dagoena. Prozesuen, araudiaren eta baliabideen kudeaketaren ezagutza biltzen du.
- Ezagutza akademikoa eta zientifikoa. Unibertsitate, ikerketa-zentro, hiri-behatoki eta think tanketakoa. Zorroztasuna, ikuspegi konparatua eta aurrea hartzeko gaitasuna ematen ditu.
- Enpresa-ezagutza eta ezagutza berritzailea. Tokiko enpresak, ekintzaileak, ekoizpen-sektoreak. Bideragarritasun ekonomikoa, irtenbideak eskaltzeko gaitasuna eta konplexutasun handiko

testuinguruetan inplementazio-ikuspegia ematen ditu.

- Ezagutza komunitarioa eta bizipenekoa. Auzo-elkarteak, gizarte-erakundeak, komunitate kalteberak. Arazoen benetako osaera ematen dute.
- Kultura eta identitate ezagutza. Kultura-eragileak, memoria kolektiboa, etnia eta belaunaldi aniztasuna. Definitzen du zer zentzu-esparrutan inskribatu behar den edozein soluzio tekniko legitimoa izateko.

Aliantza estrategikoek, programa edo zerbitzu berriak bultzatzetik harago, hain agerikoa ez den baina funtsezkoagoa den potentzial bat dute: kapital sozial instituzionalizatua sortzea. Funtzionatzen duen aliantza-prozesu bakoitzak lehen elkarren artean konfiantza izateko arrazoirik ez zuten eragileen arteko konfiantza eraikitzen du, lehen elkar ulertzen ez zuten munduen arteko lengoia partekatua sortzen ditu, eta lankidetzak-kultura sortzen du, hura sortu zuen proiektu zehatza gainditzeko duena.

4.1 Adibide iradokiztaile batzuk

Emersonek eta Nabatchik (2015) adierazi bezala, hiru ekimen-mota daude, segun eta zeinek bultzatzen duen gobernantza kolaboratiboa:

- Zuzenduak: erakundeek ezartzen dituztenak dira, eta pizgarri eta lidergo sendoak behar dituzte.
- Gonbidatuak: erakundeek esparruak irekitzen dizkiete beste eragile batzuei.
- Auto-hasitakoak: gizarte zibilak sortzen ditu, eta helburu partekatuetan eta identitate komun batean oinarritzen dira.

Ekimen instituzionalak (zuzenduak):

ETORKIZUNA ERAIKIZ, Gipuzkoako Foru Aldundiak bultzatua. Helburu zuen Gipuzkoako lurraldearen etorkizuneko erronkak kolektiboki detektatzea, horiei aurre egiteko modua diseinatzea eta ingurune errealean erantzun posibleak esperimintatzea, hainbat eragileren laguntzarekin. Gaur egun, Etorkizuna Eraikiz ekimenaren esparruan bultzatutako ekimenetako batzuek funtzionatzen jarraitzen dute udal ingurunean.

ARANTZAZU LAB, berrikuntza demokratikoko laborategia, erakundeen eta gizarte zibilaren arteko harremana birplanteatzen duena. Tokian errotuta eta nazioartean konektatuta dago, eta 4 ildo nagusitan lan egiten du: 1) Arantzazulab topagune gisa, 2) demokrazia deliberatiboa, eskalatze eta instituzionalizazio estrategiak; 3) gobernuaren eraldaketa eta gobernantza-eredu berriak, eta 4) zabalpena, ezagutzaren sistematizazioa, gaitasunak garatzea eta kultura demokratikoa sustatzea (Naiara Goia, 2025). Beste ekimen batzuen artean, herritarren batzarrak bultzatu dituzte, hala nola Tolosako Batzarra; Euskadiko Herritarren Batzarraren egungo diseinuan parte hartu dute eta digitalizazioak demokraziaren kalitatean duen inpaktuaren arloan lan egiten dute.

LONDRESKO CANDEM BARRUTIKO MISIOETAN OINARRITUTAKO GOBERNANTZA-PROZESUA. Mazzucatoren misioen proposamenen oinarritua (2021). Epe luzerako helburuak ezarri ziren, barrutiko arazo handi eta konplexuak xehatzen eta horiei heltzen laguntzeko, eta bizilagunekin

lankidetzan garatzeko. Ekimena amaituta, Udalak handik ateratako gomendioak bere egin zituen, eta etorkizunera begirako bere lanaren muin bihurtu.

Gonbidapen bidezko ekimen parte-hartzaileak (gonbidatuak)

Erabakiak hartzeko berrantolaketa politiko berri bat bultzatzeko beharra dute abiapuntu, interes ezari, desinformazioari eta neke demokratikoari aurre egin ahal izateko. Herritarren batzarrak eta zozketa zibikoa dira horien adibide nagusia. Ausaz hautatutako pertsonak erabakiak hartzeko prozesuan sartzeko aukera ematen dute; oso tresna egokia dira sistema politikoa hobetzeko eta ordezkaritza-alborapenak ezabatzeko. Batzar horiek, gainera, herritarren parte-hartzearen erabilera kosmetikoa gainditzen dute, sustraiak botatzen laguntzen dute eta Donostiako hiriak dituen erronkei aurre egiteko egokia izan daitekeen parte-hartzearen kultura berria sortzen dute.

Bi adibide ematearren, GIPUZKOAKO HERRITARREN BATZARRA edo TOLOSAKO HERRITARREN BATZARRA. Lehenengoa klima-aldaketak landa-ingurunean eta nekazaritza, abeltzaintza eta basogintza sektoreetan duen eraginari aurre egiteko planteatu zen. Tolosan, Batzarraren helburua izan zen estigmak haustea eta COVID-19aren pandemiak Tolosako herritarren buru-osasunean eta ongizate emozionalean izan zuen eraginari erantzun kolektiboak ematea.

Paris eta Milan bezalako hirietan, batzar iraunkorrak instituzionalizatu dira, klima-kontuei, energia berriztagarriei eta autokontsumoari lotutako gaiak aztertzeko.

22

GOBERNU-LABORATEGIAK. Ohiko arazo publikoei modu berritzailean heltzen diete, askotariko eragile, teknika eta ikuspegien bitartez. Horrelako ekimenen adibide praktikorik onena Aragoiko Gobernuaren LAAAB da. Eztabaida eta deliberazioa hobetuko zituzten metodologia eta teknika berriak garatu zituen, herritarren parte-hartzea areagotzeko eta hobetzeko diseinatuak. Horretarako, politika publikoak elkarrekin sortzeko eta baliozkotzeko saioak baliatzen zituzten. Prozesuak egokitzen ziren, ahal zen neurrian lengoia teknikoak kenduz eta ekimenak ahalik eta gehien sinplifikatuz, edonork uler zitzan.

Gobernu-laborategi horiek herritarren ikaskuntza eta ahalduzko efektua sortzen dute, eta funtzionarioen artean funtzionario-kulturaren "desikaskuntza".

HERRITARREN LABORATEGIAK. Udal ingurunean, diagnostikorako, probarako, hutsegiterako eta prototipoak egiteko esparruak dira; bertan, pertsonak udal arazo komunei konponbidea emango dieten proiektuak diseinatzeko biltzen dira. Mota horretako laborategien adibiderik hurbilena MEDIALAB PRADO izan zen, Madrilgo Udalak bultzatua. Eraikin enblematiko bat zuten, esperimentaziorako berariaz diseinatu.

Erakundeetatik kanpoko partaidetza-ekimenak (auto-hasitakoak)

Horrelako ekimenak mugimendu sozialetatik, zibikoetatik edo pertsonen kolektibo desberdinetatik sortzen dira. Tokiko errealitate politikoa eraldatzeko sortutako proiektuak dira. Erakunde eta agintariei azalpenak-eta eskatzen dizkiete.

SOFTWARE LIBREKO ETA KODE IREKIKO PARTAIDETZA-PLATAFORMAK, komunitate zabal eta aktibo batentzat. Parte hartzeko esparruak sortzen dira (ekimenak, batzarrak, prozesuak eta kontsultak), eta erabilgarri dauden hainbat elementuren bidez osatzen dira (inkestak, bozketak, argazkiak, aurrez aurreko topaketak...). Hona esperientzia arrakastatsuenetako bi: Decidim (Bartzelonako Udalak, Helsinkiko Udalak eta New Yorkeko Alkatetzak erabilia) eta OSOIGO enpresaren Gurea Geroa plataforma: milioi bat erabiltzaile baino gehiago ditu, eta EAEko eta Estatuko erakunde nagusiekin lan egin izan du.

URBAN BAT. Hirigintzan, arkitekturan eta partaidetzan aritzen den gizarte-ekimeneko kooperatiba. Garapen jasangarriari laguntze aldera, hirien eraldaketan parte hartzen duten eragileen arteko lan eta sorkuntza kolaboratiboko inguruneak sortzen dituzte.

SORKUNTZA ARTISTIKORAKO ESPARRUAK. HORMA-IRUDI PROIEKTUAK. Euskadin, erreferentziako bi ekimen ditugu: Gasteizko Horma-lrudien Ibilbidea eta Bilboko Giltza Bat. Auzoei eta komunitateari lotutako gaiei buruzko elkarlaneko sorkuntza artistikoko esparruak dira.

Bibliografía

Azkune, J., Zubiaga, M. y Etxebarria, E. (2024) 'Gobernanza impulsada por la democratización: El caso de Hernani Burujabe', *Oñati Socio-Legal Series*. DOI: 10.35295/osls.iisl.1898.

Blanco, I., Gomà, R. y Subirats, J. (2018) 'El nuevo municipalismo: derecho a la ciudad y comunes urbanos', *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 20, pp. 14-28.

Barber, B.R. (1984) *Strong Democracy: Participatory Politics for a New Age*. Berkeley: University of California Press.

Barber, B.R. (2013) *If Mayors Ruled the World: Dysfunctional Nations, Rising Cities*. New Haven: Yale University Press.

Barandiarán, X. y Lapuente, V. (2026) *La democracia en Euskadi*. Madrid: Dykinson.

Barandiaran, X. (2021) 'Gobernanza Colaborativa para la Innovación Pública y Social: El caso de Gipuzkoa, País Vasco', *European Public & Social Innovation Review*, 6(2), pp. 78-96.

Bartomeus, O. (2023). *El Peso de Tiempo. Relato del Relevo Generacional en España*. Barcelona. Debate.

Bua, A. y Bussu, S. (2021) 'Between governance-driven democratisation and democracy-driven governance: Explaining changes in participatory governance in the case of Barcelona', *European Journal of Political Research*. DOI: 10.1111/1475-6765.12421.

Bussu, S. et al. (2022) 'Introduction: Embedding participatory governance', *Critical Policy Studies*, 16(2), pp. 133-145.

Eizagirre, A y Arrieta, L. (2025). *Democracia y Cultura política. Legitimidad, Satisfacción y Vinculación Afectiva en la Comunidad Autónoma Vasca*. Madrid. Catarata.

Elstub, S. y Escobar, O. (eds.) (2019) *Handbook of Democratic Innovation and Governance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Emerson, K. y Nabatchi, T. (2015) *Collaborative Governance Regimes*. Washington DC: Georgetown University Press.

Fraser, N. (1990) 'Rethinking the Public Sphere: A Contribution to the Critique of Actually Existing Democracy', *Social Text*, (25/26), pp. 56-80.

Fung, A. (2006). "Varieties of Participation in Complex Governance". *Public Administration Review*, 66, 66-75.

Harvey, D. (2012) *Rebel Cities: From the Right to the City to the Urban Revolution*. Londres: Verso.
Jacobs, J. (1961) *The Death and Life of Great American Cities*. Nueva York: Random House.

Karpowitz, C.F., Mendelberg, T. y Lee, L. (2012) 'Gender Inequality in Deliberative Participation', *American Political Science Review*, 106(3), pp. 533–547.

Martínez-Bascuñán, M. (2025). *El Fin del Mundo Común. Hannah Arent y la Postverdad*. Barcelona. Taurus.

Mérida, J. y Tellería, I. (2021). ¿Una nueva forma de hacer política? Modos de gobernanza participativa y Ayuntamientos del cambio en España (2015-2019). *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (26), 92–110.

Mouffe, C. (2018) *For a Left Populism*. Londres: Verso.

Pateman, C. (1970) *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
Rosanvallon, P. (2008) *Counter-Democracy: Politics in an Age of Distrust*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sanchez Cuenca, I. (2022). *El Desorden Político. Democracias sin Intermediación*. Madrid. Catarata.

Simón, P. (2023) 'Repensar la democracia en el nivel local'. Conferencia en la Herritartasunerako Eskola Irekia (HEI), Palacio Europa, Vitoria-Gasteiz, 9 de febrero. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=aedL5RO4VgM>

Sirianni, C. (2010) *Investing in Democracy: Engaging Citizens in Collaborative Governance*. Washington DC: Brookings Institution Press.

Subirats, J. (2016) *El poder de lo próximo: Las virtudes del municipalismo*. Madrid: Los Libros de la Catarata.

00 /

**ERAKUNDEEN KONFIANTZA
ETA ALIANTZA
ESTRATEGIKOAK**



DONOSTIA
SAN SEBASTIÁN



www.donostia.eus/donostiarra2040