

Redes

y desarrollo local

1 documentos de reflexión

Garapen

GARAPEN AGENTZIEN
EUSKAL ELKARTEA
ASOCIACION VASCA
DE AGENCIAS DE DESARROLLO

Coordinador Euken Sesé Sarasti

Equipo de trabajo Maite Ayestarán Vega
Iñigo Olaizola Arcaute

Colaborador Jesús Agirre
Iraurgi Lantzen, S.A.

Experto externo Quim Brugué i Torruella

Presentación Javier Rodríguez Albuquerque
Presidente de Garapen

Índice

Presentación Javier Rodríguez Albuquerque	4
Prólogo	5
Parte I - Conceptualización	
1 Introducción <ul style="list-style-type: none">• Contexto de partida• La Agencia en red	7
2 Concepto y tipologías de red <ul style="list-style-type: none">• Origen del trabajo en red• Tipologías de red	8
3 Trabajar en red <ul style="list-style-type: none">• Elementos clave• Beneficios del trabajo en red• Necesidad de un nuevo modelo de gestión pública en red	11
4 Redes internas <ul style="list-style-type: none">• Promoción de redes locales• Cómo podemos visualizar nuestro modo de trabajar en red	15
5 Redes externas <ul style="list-style-type: none">• Redes externas: otra oportunidad• Conocimiento y redes: prioridades de la Unión europea• GARAPEN y la colaboración en red exterior	20
Parte II - Seminario sobre redes y desarrollo local	
1 Introducción	25
2 Redes y gestión. Quim Brugué i Torruella	26
3 Caso práctico: Ezagutza Gunea. Iraurgi Lantzen, S.A.	29
4 Conclusiones	33
Bibliografía	35
Agradecimientos	37

Presentación

Javier Rodríguez Albuquerque

Presidente de la Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo

Con este primer documento que sobre redes publicamos desde GARAPEN, queremos dar comienzo a una nueva etapa en la que profundicemos en todos aquellos temas que son prioritarios en el trabajo de la Agencias de Desarrollo y en suma para el desarrollo de nuestros municipios y comarcas.

La reflexión, el espíritu crítico y la voluntad de mejora en nuestra actividad al servicio de la población se conjugan en esta serie de documentos que se une al resto de iniciativas promovidas por GARAPEN en el ámbito de la reflexión estratégica.

En todos los ámbitos de la vida es necesario pararse y reflexionar, considerar el camino andado, tratar de vislumbrar el futuro y reforzarnos para lo que aún hemos de andar. En GARAPEN pensamos que este es un buen momento para centrar nuestros esfuerzos y poner sobre la mesa algunas claves que nos permitan mejorar nuestro desempeño.

La amplia y reconocida trayectoria de las Agencias Vasca de Desarrollo supone un referente y a la vez un compromiso para todos aquellos que hoy día seguimos empeñados en conseguir mayores cotas de desarrollo socioeconómico para la población. En este empeño necesitamos buscar el compromiso y la colaboración de todos los que conformamos este conjunto de Agencias pero también el de aquellas instituciones y organizaciones que resultan claves para el progreso y el bienestar de nuestro entorno.

Y que mejor modo, pensamos, de comprometernos y colaborar, que exponer nuestras ideas, nuestras reflexiones e inquietudes respecto a los asuntos que más nos importan e influyen, para generar una comunicación, un diálogo, que nos permita crecer y mejorar.

Esta primera publicación que presentamos aborda la relación entre redes y desarrollo local. Curiosamente tenemos que vincular mas que nunca las relaciones humanas con la creación y mantenimiento de las redes, ya que estas se basan en un principio de voluntad y relación entre las personas.

Las organizaciones verticales generan un clima de seguridad en nuestros trabajo. fijando claramente la labor que tenemos que realizar, la misión e incluso siendo eficientes en el desempeño de las funciones asignadas. "Toda persona debe tener un único jefe" es una máxima que refuerza el orden y la disciplina de las organizaciones. Lo que no han conseguido es que trabajemos transversalmente, que "coordinemos" nuestra labor con aquellos departamentos que tienen algo o mucho que ver con lo que hacemos todos los días. Todas las organizaciones reconocemos este como un problema casi insalvable.

En los casos en que esa transversalidad funciona se debe única y exclusivamente la voluntad de las personas que la llevan a cabo y, claro, esa voluntad está condicionada por las relaciones personales entre esas personas.

El documento que tenemos a continuación es una magnífica reflexión sobre el trabajo en red del cual GARAPEN es un inmejorable ejemplo. Red, redes que se tejen porque las organizaciones necesitamos de otras organizaciones para crecer, para mejorar, para... En este contexto tejer redes, establecer relaciones, es mucho más complejo que en una empresa. La voluntad tiene que ser firme y las ideas claras, sino estamos abocados al fracaso.

Sobre la firmeza de la voluntad necesaria para tejer redes este documento (ni ningún otro) no nos va a ayudar. Sobre la necesidad de trabajar en red, la complejidad de las mismas y cómo se constituyen estamos ante una importantísima reflexión que sin duda os recomiendo a todas aquellas personas que concebís la sociedad como una inmensa tela de araña donde todos los agentes se interrelacionan de una forma armoniosa y equilibrada.

Prólogo

Tras más de trece años de existencia la Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo se plantea iniciar un proceso de reflexión y conceptualización tendente a orientar y apoyar la incorporación de nuevas áreas estratégicas en las sociedades instrumentales dedicadas al desarrollo local y la promoción económica en el País Vasco.

A partir de esta premisa entendemos que, partiendo de las diversas transformaciones que se han producido en áreas tradicionales gestionadas por los municipios (en torno al empleo, la formación, y las políticas activas), y por la incidencia de nuevos instrumentos de comunicación, gestión, aplicación de las nuevas tecnologías y la revolución producida sobre la interpretación de los espacios tanto en clave de proximidad local como a nivel de globalización, se impone elaborar nuevos paradigmas de futuro y la reformulación de un modelo de desarrollo local que aborde los retos que las transformaciones mencionadas imponen a nuestras ciudades.

La base de esta reflexión se sustenta en un proceso de elaboración de documentos internos, en el seno de GARAPEN, por lo tanto alejado de cualquier pragmatismo teórico, que toma como referencia experiencias puestas en marcha por las propias Agencias y que, contrastadas con diversas corrientes conceptuales, identifica algunas directrices o en su caso un modelo que pueda ser difundido y/o asumido por otras organizaciones.

El diseño de este trabajo, que se inicia con carácter general, mantendrá un formato de análisis y visión endógena de la temática, acompañado de un referente teórico relacionado, la identificación de casos prácticos desarrollados por alguno de los socios de GARAPEN y completaran la iniciativa las conclusiones que se extraigan de una reflexión colectiva. Por último, a nivel de formato, se plantea difundir todo el proceso a través de algunas publicaciones que se hagan extensivas a otros agentes que trabajen en el ámbito del desarrollo local en el resto del estado.

Para este primer documento nos hemos encontrado con un amplio panel de temas que sin lugar a dudas responden a aspectos críticos sobre los que se pueden proyectar el futuro de las Agencias. No obstante a la espera de poder próximamente reflexionar sobre la sostenibilidad del modelo nos hemos decantado por direccionar este primer trabajo entorno a las redes y su importancia en el ámbito local.

Somos conocedores de las dificultades inherentes a la transmisión de conceptos con una carga de intangibilidad elevada como el de red y por otra parte reconocemos que en muchos casos carecemos de experiencias prácticas universalizantes o responden a estereotipos alejados de la realidad para poder interpretar correctamente el impacto y la incidencia de la red en nuestra actividad diaria y especialmente en la economía local. Por lo tanto siendo conscientes de las limitaciones apuntadas, este trabajo debe centrarse en un esfuerzo colectivo de aproximación, reflexión y elaboración de conclusiones, basadas en la transmisión de información, en la elaboración de un conocimiento compartido que nos lleve a desarrollar nuevos proyectos en los diferentes ámbitos territoriales.

En estos primeros papers, por lo tanto, nos referiremos a la necesidad de trabajar en red, de crear y gestionar redes como factor de cooperación-competitividad que las Agencias de Desarrollo Local deben tener en cuenta. El contexto en que nos encuadramos frecuentemente nos trasmite la importancia de "la red" pero desgraciadamente todavía no está integrado en las Agencias como un vector más que recorre toda la organización. Así, somos capaces de asumir la transversalidad de la calidad, de la formación, la incorporación de las TICs,... pero las diferentes formas de articular y promover redes todavía no está presente en la gestión de nuestras organizaciones locales.

El tipo de servicios que pueden o deben prestarse, las posibles nuevas áreas de actividad, las dificultades de financiación ó la complejidad de las relaciones institucionales, por poner algunos ejemplos, requieren de una reflexión en profundidad en el que la valor de la red debe estar presente.

En suma nuestro objetivo no es realizar un análisis teórico sobre el concepto de red, sino más bien reflexionar y propiciar un debate sobre lo que supone o puede suponer el trabajo en red para las Agencias, a nivel interno en el ámbito territorial propio como a nivel externo en cuanto a la articulación de relaciones con otros actores a nivel regional, nacional o internacional.



Parte I

CONCEPTUALIZACIÓN

1 Introducción

Contexto de partida

Desde hace más de una década, un nuevo paradigma recorre el mundo, la globalización de la economía y la sociedad. Esta nueva situación se caracteriza por importantes cambios a nivel mundial de carácter socioeconómico y territorial como son la revolución tecnológica y el acceso a la información, las nuevas formas de acumulación, la reorganización del trabajo, la creciente urbanización, los cambios políticos y un incremento exponencial de los flujos y transacciones económicas a nivel global.

Este nuevo paradigma trae consigo algo tan importante como es el aumento de la competencia de los mercados (A. Vaquez Barquero, 2002), lo que implica una serie de ajustes del sistema productivo de los países, las regiones y las ciudades inmersas en este proceso globalizador.

Dado que las empresas no compiten aisladamente sino que se enmarcan en un entorno productivo e institucional, este proceso estimula la transformación de las ciudades y regiones, donde cobran una importancia capital dos factores: **la innovación y las redes**.

En este escenario, lo global y lo local son complementarios, existe una sinergia social y económica entre ambos y la importancia de lo local radica en su función como centro de gestión de lo global, centro de productividad y competitividad económicas, de integración sociocultural y de representación y gestión políticas. Hoy en día podemos afirmar que algunos principios tienen un carácter bidireccional, podemos "pensar en global y actuar en local", pero también "pensar en local y actuar en global".

Ante esta profunda transformación, marcada fundamentalmente por la revolución tecnológica y el acceso a la información, los entes locales se encuentran mejor posicionados por su capacidad de representación, flexibilidad y adaptabilidad, frente a lo estados nacionales. Sin embargo, este reto de gestión requiere una redefinición de las estrategias de desarrollo, basadas en políticas de comunicación, informacionalización y capital humano.

Es en este contexto donde se plantea el concepto de red como metáfora que sirve para identificar tanto el medio en el que se mueven las organizaciones (red de ciudades, ciudad en red, sociedad red, territorio-red,...) como el nuevo paradigma de gestión.

Las Agencias en red

Las Agencias de Desarrollo Local o Comarcal no son ajenas a este nuevo contexto global y local a la vez y perciben el incremento de la competitividad puesto que cada vez son más las instituciones públicas y privadas que compiten con ellas en cuanto a la prestación de servicios en las áreas tradicionales de empleo, formación o servicios a empresas, por poner un ejemplo. Si a esto le unimos la complejidad de las relaciones con las Instituciones Públicas supramunicipales y las dificultades de financiación nos encontramos con un panorama poco alentador en cuanto a la sostenibilidad de este modelo de actuación.

Se hace necesario un nuevo planteamiento para encarar el futuro del Desarrollo Local y la razón de ser de las Agencias. La incertidumbre y la competencia son las condiciones reinantes hoy en día para el desempeño de cualquier actividad por lo cual se hace necesario adecuarse y buscar nuevas herramientas, nuevas áreas de actividad, en definitiva, nuevos modos de pensar y actuar que nos hagan ser competitivos en el desempeño de nuestra tarea sin olvidar el fin último que es el de generar bienestar y progreso en nuestro entorno.

Como decíamos un poco más arriba, en este contexto de competencia e incertidumbre la innovación y el trabajo en red se convierten en factores clave, que permiten un mejor aprovechamiento de los recursos (económicos, territoriales, sociales,...) y en definitiva un mayor y mejor desarrollo territorial. La interacción entre actores empresariales y socio-institucionales de un territorio genera una dinámica de aprendizaje y la creación de conocimientos y productos que no podrían ser generados en solitario, de modo que confieren al territorio un carácter innovador que convierte a las regiones en ganadoras (Benko y Lipietz, 1992).

Un ejemplo evidente de trabajo en red lo constituye GARAPEN, donde se comparten objetivos y recursos, entendiendo como recursos también la información y el conocimiento. La Asociación de Agencias de Desarrollo del País Vasco, GARAPEN, es el claro ejemplo de la cooperación entre actores, en este caso a nivel regional, que permite alcanzar objetivos que por sí solos no podrían.

GARAPEN es una herramienta con un gran potencial. Es el cauce por el que las Agencias pueden elaborar estrategias compartidas, intercambiar experiencias y fortalecerse como entes clave dentro del marco socio-institucional. El aprovechamiento de las externalidades que puede generar esta red está en manos de sus actores y su voluntad de cooperación

Concepto y definición de red

Hoy en día todo el mundo habla en mayor o menor medida y emplea de una forma natural la palabra red. Escuchamos y asumimos como normal el empleo de conceptos como redes de sistemas, redes de ciudades, trabajar en red, la red de redes (internet), y todo ello desde diferentes ópticas y disciplinas como la geografía, la investigación tecnológica o las ciencias políticas.

Sin embargo, a pesar de que usamos con naturalidad el concepto de red, desde diferentes ámbitos se nos presenta como algo innovador, como un nuevo modelo de entender las relaciones y enfrentarnos a los retos de esta sociedad de la información y el conocimiento, especialmente desde la óptica del desarrollo socioeconómico a nivel local.

Todos de un modo u otro "estamos en red", establecemos relaciones, más o menos formales, e intercambiamos información y recursos para conseguir determinados objetivos. Esto que parece tan simple es la base del concepto de red, y es algo que está presente en todos los ámbitos, en la sociedad civil, las relaciones empresariales, las institucionales y en todas las combinaciones resultantes de su interacción.

En definitiva, se construye un nuevo modelo de gestión sobre algo que es natural y que algunos autores entienden como la organización primaria, anterior al predominio de las organizaciones y las transacciones marcadas por la jerarquía y las relaciones verticales.

¿Se trata entonces de una vuelta atrás el trabajo en red?

No se trata de ningún retroceso ni de una vuelta a sistemas sin orden ni concierto sino una gestión más eficiente, flexible y dinámica de nuestros recursos y nuestras relaciones, que nos permite ser más competitivos en un entorno cada vez más complejo y diverso.

La etapa industrial ha dejado paso a una sociedad y una economía donde el valor añadido y la innovación surgen en entornos flexibles y dinámicos donde los flujos de información y conocimiento discurren con mayor facilidad que en organizaciones y sistemas excesivamente jerarquizados e inmovilistas. En entornos de red es donde surge la innovación y la innovación es el factor clave de la competitividad.

Por ello a nuestro entender, "la red es un nuevo modelo de trabajo, una manera de articular relaciones de carácter predominantemente horizontal entre actores, de uno o más territorios, de carácter público ó privado, y mediante la cual se produce una participación voluntaria y activa para alcanzar un objetivo o interés común. Para lograrlo se realiza un intercambio de recursos materiales o inmateriales y un flujo

de cooperación en el que predomina la interdependencia. Este modelo de trabajo permite y fomenta la generación de nuevos conocimientos e innovación y se revela como un elemento clave de competitividad".

Origen del trabajo en red

Existe gran cantidad de bibliografía acerca del análisis de las redes sociales, las redes organizacionales o redes de empresas, que tratan sobre los atributos y dimensiones principales de las redes aplicando programas informáticos, sistemas gráficos, matrices, etc, y que obtienen diferentes tipologías de redes. Entendíamos que exponer en estos papeles ese tipo de teorías no iba a suponer mucho valor añadido a la cuestión que nos interesa, así que hemos tratado de realizar una reflexión menos científica y metodológicamente rigurosa, en beneficio de un análisis más simple, pero que creemos más cercano y ajustado a nuestras necesidades.

Hemos identificado tres modelos de trabajo en red en relación a su origen o planificación, que si bien se combinan en la práctica, el predominio de uno u otro define la estrategia y el potencial de acción de los agentes que los desarrollan. Los tres modelos básicos son:

- a) Aquellas redes que se van formando como fruto de la actividad diaria, de los diferentes proyectos realizados con el paso del tiempo; de las relaciones personales, institucionales o corporativas, de las colaboraciones puntuales o los convenios y acuerdos que se han ido adoptando, etc.
- b) Las redes que podemos denominar ad hoc, o partenariados locales para el desempeño de un proyecto determinado, con un horizonte temporal más o menos duradero, y que surgen por una causa externa (como pueden ser las Agrupaciones de Desarrollo de los EQUAL) o también como fruto de una inquietud o idea propias.
- c) Las redes de carácter estratégico, que conllevan un nivel de reflexión y planificación estratégica, en cuanto a su diseño y promoción, los contactos por áreas innovadoras o emergentes (audiovisual, ocio,...), los actores con mayor potencial e interés (centros tecnológicos, empresas innovadoras,...), etc, y que suponen una fuente potencialmente mayor de generación de conocimiento, transferencia de información y en definitiva, de valor añadido e innovación.

De un modo u otro llevamos mucho tiempo trabajando en red, en la mayoría de los casos sin ser conscientes del potencial que tiene y de lo que nos puede aportar si lo enfocamos de un modo más proactivo y estratégico.

Existe una diferencia fundamental entre el primer modelo y el último, y es que en el último nos convertimos en actores proactivos en cuanto a la gestión, estamos pensando y planificando con una visión más integral, superando la inmediatez y promoviendo acontecimientos y acciones más que reaccionando y actuando de manera subsidiaria. En definitiva, nuestro poder de influencia es mayor, por cuanto estamos escogiendo aquellas opciones que nos parecen más interesantes y beneficiosas gracias a una información más completa, a una posición más central en la malla de relaciones.

Sin embargo, esta tipología no es cerrada, estos modos de actuar se solapan unos con otros de modo que conviven los proyectos de cooperación puntuales en el marco de relaciones fruto de la actividad diaria y en algunos casos con procesos de reflexión y planificación, con la inquietud por buscar nuevas áreas o fórmulas para reorientar la actividad y situar a las organizaciones en contacto con determinados sectores, empresas o instituciones.

Cada organización se ve condicionada por su propio bagaje relacional, por el mapa de actores, por las problemáticas propias del territorio, etc, pero el conocimiento y análisis de esta situación de partida le debe servir de base y referencia para ir tejiendo esas relaciones que mejoren sus contactos, den solución a sus problemas y le permitan adaptarse mejor. Se trataría de actuar sobre nuestro mapa de contactos, reorientándolo, ampliándolo y manteniéndolo según corresponda en cada caso.

En este contexto, se hace necesario comenzar a caminar por este camino donde la planificación estratégica y las redes de actores se convierten en las herramientas clave para competir. Se trata, como veremos en el siguiente apartado, fundamentalmente de un cambio de mentalidad, de adquirir una visión y un enfoque nuevos, pero también de desarrollar unas capacidades en cuanto a flexibilidad, capacidad de planificación y anticipación, esfuerzo informacional, vigilancia del entorno, etc.

Tipología de las redes

Entendemos que hablar de redes como concepto ligado a la flexibilidad, la informalidad, las relaciones horizontales y la interdependencia nos dificulta establecer una tipología cerrada de redes. Si hablamos de redes como paradigma de gestión y trabajo de carácter dinámico y participativo donde los agentes y sus relaciones son cambiantes, a menudo transitorias, es difícil y limitador a la vez describir una serie de tipos puesto que cada red es diferente, cambiante y depende de múltiples condicionantes.

De lo que sí podemos hablar es del origen, la filosofía o la estrategia que soporta cada experiencia de trabajo como hemos identificado en el apartado anterior, y por otra parte de aquellas dimensiones o características que consideramos tienen un mayor peso en su desarrollo y que pueden identificarlas de modo significativo

Como comentábamos en la introducción vamos a centrarnos en cuanto al trabajo en red en dos tipos de redes, en base a una dimensión territorial: por un lado, las redes internas, que engloban los lazos o relaciones dentro de un territorio; y por otro las redes externas, referentes a la interacción con actores que pertenecen a un ámbito territorial más amplio.

Al mismo tiempo, estas redes están condicionadas por una serie de características, como veremos en el apartado 3, que las definen y nos ha parecido interesante adelantar en parte algunas de esas características clave por la incidencia que tienen en la configuración y el desarrollo de las mismas. Por lo tanto, y añadiendo lo anterior, vamos a realizar una distinción entre tipos de redes en base a tres dimensiones o aspectos que son:

- el ámbito territorial
- la formalidad de las relaciones
- el ámbito de los actores

Ámbito territorial: redes internas y externas

La economía global está articulada en redes de ciudades, que se conforman como actores colectivos poderosos y dinámicos en la escena económica global. Estas redes, que podríamos denominar externas, están articuladas electrónicamente y conducen a la integración de lugares y comunidades locales en espacios regionales, nacionales y globales. Las ciudades o grandes ciudades funcionan como nodos dentro de una malla o tejido, estableciendo relaciones de carácter horizontal, que permiten una transferencia de conocimientos y cooperación, facilitando la cohesión territorial y promoviendo la innovación como factor fundamental de desarrollo.

Este modelo tecno-económico requiere una articulación entre local y global, de modo que se requiere el establecimiento de un funcionamiento también en red a nivel interno de la ciudad, la ciudad-red, de modo que se articulen administraciones públicas, agentes económicos públicos y privados, organizaciones sociales y cívicas, sectores intelectuales y profesionales, medios de comunicación social, instituciones políticas y sociedad civil.

Estas redes de carácter interno, refuerzan los lazos locales y se enmarcan en un progresivo proceso de descentralización, en el cual una variedad de actores con interés en un asunto en particular se conectan unos con otros, asumiendo competencias y responsabilidades de un modo no jerárquico.

Al mismo tiempo, el desarrollo de estos dos tipos de procesos relacionales (redes internas y externas) en un determinado lugar (ciudad, región) se considera insuficiente para lograr niveles significativos de desarrollo local. Es necesario el establecimiento de una conexión entre ambos, que permita la inserción de lo local en lo global, y viceversa, de modo que se retroalimenten. En este proceso, sin duda, el factor clave en cuanto a la calidad e intensidad de las redes es la innovación.

Grado de formalidad: Redes formales e informales

La formalidad como concepto definidor de una red hace referencia al tipo de relaciones que la estructuran y mediante las cuales interactúan los actores que en ella participan.

Por lo general, formalidad e informalidad se mezclan en todas las relaciones de manera que exceptuando aquellos entornos o sistemas con una alta burocratización o complejidad administrativa, nos encontramos con que siempre existen elementos de carácter informal en nuestras relaciones.

Una relación personal puede condicionar positiva o negativamente un proceso de negociación o una alianza, al mismo tiempo, los trámites administrativos, las exigencias por parte de instituciones u organizaciones en teoría más poderosas conllevan una falta de productividad e interés en los actores.

El grado de formalidad y jerarquización se refleja en las normas, procedimientos administrativos, reglamentos o protocolos, pero también en los convenios, acuerdos de colaboración o en los contratos. Son elementos habituales, algunos imprescindibles según el modelo de trabajo y las necesidades. Su presencia es a menudo resultante de una evolución natural de relaciones informales anteriores o colaboraciones esporádicas profesionales.

En torno a esta distinción entre redes formales e informales e intentando alejarnos de cualquier apriorismo se detecta que las redes informales mayoritariamente son más flexibles, tienen un componente de autonomía, innovación y voluntarismo elevado mientras que por contra son más vulnerables que aquellas formales tanto en su faceta exterior como en la dependencia de las singularidades de las personas.

Cuando hablamos de la necesidad de establecer nuevos modelos de gestión y relación, de buscar espacios de encuentro donde fluya la información y el conocimiento entre agentes, donde se genere innovación, planteamos la necesidad de recurrir a otro modo de relacionarnos, más informal en cierto modo, pero no nos referimos tanto a la mera presencia de estos elementos que dotan de formalidad a las relaciones como a la búsqueda de los mismos como prioridad de los agentes, anteponiendo esta seguridad por encima de una auténtica satisfacción de inquietudes o necesidades.

Corremos el riesgo de someternos a dinámicas donde prima la búsqueda de una institucionalización de relaciones, que nos libre de la incertidumbre a costa de descapitalizarnos intelectual y operativamente. Si no podemos dinamizar nuestras acciones y contactos, conocer y aprender de nuevos actores en nuevas áreas, estamos optando por lo conocido, por lo que no tiene riesgo, pero a la vez el premio es menor y el medio o largo plazo inexistente.

Ámbito de los actores: Redes públicas y privadas

En primer lugar debemos mencionar la dilatada experiencia de creación de redes entre el sector privado vinculada a la mejora de la competitividad y redes mixtas en relación con las redes únicamente públicas. **No podemos confundir**, tomando como referencia algunos de los principios conceptuales como son la horizontalidad o la voluntariedad, **las redes públicas con las relaciones interinstitucionales** correspondientes a los diferentes ámbitos territoriales. Este tipo de relaciones se sustentan en un marco legislativo donde se establecen los derechos y obligaciones de cada institución así como los procesos y las relaciones administrativas que los rigen.

El marco competencial y de financiación, así como los reglamentos internos encuadran la dinámica relacional de estas entidades.

Tal y como afirman algunos teóricos es más sencillo articular procesos de concertación público-privados que se deriven en la constitución de nuevas redes que promover la interinstitucionalidad del sector público y el trabajo en red. Las relaciones del sector público, así como las relaciones entre Instituciones y organismos públicos con el resto de entidades o personas, se encuentran marcadas por la jerarquía y la formalidad, lo cual frena notablemente la posibilidad de trabajar o cooperar en términos de red. Por ello podemos relacionar ambas dimensiones y concluir que en las relaciones o redes donde se hayan presentes las Instituciones Públicas y su posición es relevante, bien por el interés que demuestran o por la financiación correspondiente, se produce una tendencia a la dependencia con unos beneficios conjuntos más que cuestionables.

En cuanto a las redes privadas, nos referimos a aquellos modelos organizacionales como pueden ser los clusters, los keiretsus japoneses, los distritos industriales o simplemente las redes de empresas que se establecen alrededor de procesos, productos, gestión o recursos. Estas alianzas y contactos se constituyen en elemento clave para las empresas en cuanto al acceso a nuevos mercados, el desarrollo de iniciativas empresariales, la innovación en términos de producto o tecnología y en definitiva **competitividad**.

3 Trabajar en red

En los apartados anteriores hemos hablado sobre: el nuevo contexto globalizador y el papel de las redes como factor de competitividad, el concepto de red, los modos de trabajar en red y algunas dimensiones clave que determinan el carácter de las redes.

Ahora es el momento de hablar acerca de aquellos aspectos que caracterizan a las redes y que se constituyen en factores clave según su carácter (más o menos informal, grado de innovación o carácter estratégico, tipo de actores,...), pero también de cuál es la ventaja competitiva de este modelo y qué hace falta para desarrollarlo.

El contenido de este apartado lo orientamos en su concepción hacia un nivel local de modo que al ir desgranando los elementos que entendemos clave lo hacemos pensando en el ámbito natural de las Agencias. Sin embargo, este análisis así como las ventajas y las capacidades que implica es perfectamente extrapolable en su mayor parte al trabajo en redes de carácter externo, si bien estas conllevan algunos matices que trataremos de exponer en el último apartado.

Elementos clave

Al hablar del concepto de red surgía la palabra **objetivo**, como punto de interés **común** generador de una red. Es necesario que existan intereses colectivos plasmados en objetivos concretos para luego ir tejiendo las redes, articulando instituciones y organizaciones, generando vínculos. Necesitamos saber qué queremos hacer, para ver con quién podemos hacerlo y luego comenzar a crear las condiciones necesarias para la cooperación. Los proyectos en cooperación adquieren una centralidad fundamental en la constitución de la red, en detrimento de las dinámicas colaboradoras tradicionales.

Es importante no dispersarse y tratar de ser demasiado generales y globales en cuanto a los objetivos de una red. Especializarse permite a los actores concentrar sus esfuerzos y obtener resultados más medibles, al mismo tiempo que facilita los procesos y mecanismos de cooperación.

Los objetivos son los que dan sentido a las redes, las dotan de contenido y articulan unos nodos con otros. Sin embargo cada nodo de la red puede tener una serie de intereses u objetivos particulares relacionados con la entrada de determinadas áreas o sectores, el contacto con determinados actores por medio de otros, la adquisición de conocimientos estratégicos, etc.

El **horizonte temporal** de los objetivos determina en cierto modo la duración de las relaciones y al mismo tiempo el

carácter de la red en cuanto a nivel de operatividad, carácter estratégico, complejidad,... también puede ir redefiniéndose y alimentando la red, incorporando nuevos objetivos o ampliando los horizontes de cooperación según los resultados y la dinámica de colaboración. Una pequeña red formada para colaborar en un determinado asunto con un horizonte temporal corto puede derivar en una red de mayores dimensiones, de carácter transnacional, incorporando nuevos actores y entrando en sectores diferentes, con objetivos a largo plazo y un carácter altamente innovador y estratégico.

Las **relaciones** son la base de la red, las que la caracterizan y su fundamento junto con los objetivos comunes y los recursos compartidos. Existen muchos adjetivos para definir las y un elemento clave que las condiciona como son los actores que participan en ellas.

Las redes son **dinámicas** porque las relaciones son dinámicas. Este concepto es básico y es el que permite a las redes generar ese valor añadido. Las relaciones pueden clasificarse según múltiples dimensiones pero nos han parecido básicas el grado de formalidad, la dependencia y la jerarquía entre actores, la intensidad relacional, la estabilidad, complejidad y el grado de consenso o conflicto.

Es importante conocer el grado de **formalidad** de las relaciones que se establecen puesto que esta característica condiciona en muchas ocasiones la **productividad** de las mismas y el dinamismo de los contactos. Como mencionábamos en el apartado sobre los tipos de redes la formalidad es un elemento que está presente en las relaciones de una forma u otra pero para este nuevo modelo de gestión debe ceder protagonismo como elemento preponderante y determinante.

El tipo de relación, más vertical u horizontal influye en esa formalidad y condiciona los procesos. Además, los diferentes tipos de relación (contraprestación, colaboración informal, joint venture, subvención, etc) están estrechamente ligados a estas características y establecen un mayor o menor grado de **dependencia** entre los actores y por lo tanto una **jerarquización** tácita o expresa que debe ser tenida en cuenta puesto que se convierte en elemento de **poder** en el funcionamiento de la red.

Asimismo, la **intensidad relacional** es un aspecto clave y que podemos calibrar por la frecuencia de las relaciones entre los actores, la densidad de contactos y su reciprocidad, el compromiso e interés, la colaboración y transferencia de recursos,... La intensidad puede ayudarnos a determinar tanto la calidad de la red como la centralidad y el potencial de los actores.

La **estabilidad** hace referencia a su mantenimiento en el tiempo, su carácter más o menos duradero. Existen relaciones informales entre diferentes actores de un territorio que se man-

tienen por mucho tiempo y por otra parte, acuerdos escritos por tiempo limitado. La durabilidad está relacionada con la productividad y con el tipo de relaciones personales, corporativas o institucionales, el grado de confianza, etc.

La **complejidad** del entorno se traslada al interior de la red. Nos encontramos con redes simples, con pocos actores, bien complementados, de un mismo sector y zona, por ejemplo, pero también con redes de múltiples actores de diferentes ámbitos territoriales y sectoriales, dimensiones varias, ambiciones e intereses cruzados, el grado de consenso o conflicto, condicionantes externos (legislación, efectos macroeconómicos,..), que hacen complejo actuar en ellas y más aún gestionarlas.

Por otra parte, debemos tener en cuenta también el **grado de innovación**. Nos referimos en este caso principalmente a dos aspectos: por un lado respecto al tema u objetivo de la red, que puede enmarcarse en las actividades tradicionales de las Agencias (por ejemplo empleo o servicios a empresas), o dentro de otras áreas emergentes o innovadoras; y por otro, en cuanto al modo de relacionarse y articular la red, incorporando nuevas técnicas o metodologías de trabajo. Serán más atractivos aquellas relaciones o contactos que nos permitan acceder a mayores niveles de innovación.

Un aspecto fundamental para el trabajo en red y los procesos de desarrollo local y regional en general es la **colaboración público privada**. El apoyo institucional es imprescindible por la complementación que ofrece de recursos, legitimidad, cohesión y enriquecimiento de los planteamientos. Pero además es un aspecto básico para una nueva formulación del modelo de desarrollo con acceso a los espacios de decisión y planificación, además de fuentes de financiación y reconocimiento del papel de los actores.

Por otro lado, en esta dualidad público-privada, las Agencias tienen en las empresas privadas, de cualquier tipo, aliados potenciales a la hora de entrar en nuevos mercados y trabajar en áreas de conocimiento relacionadas. Trabajar con la iniciativa privada y adquirir el concepto de negocio y competitividad empresarial es fundamental para poder ser viables como actor impulsor de desarrollo a nivel local.

En relación con el origen público de las Agencias se hace necesario mencionar un asunto de plena actualidad que les atañe como es la reforma del Gobierno Local en cuanto a su marco competencial y su financiación, como una vía de descentralización desde las Comunidades hacia los Municipios, ampliando la agenda municipal para poder responder de manera efectiva y en condiciones al contexto actual. La aparición de nuevas cuestiones emergentes (sostenibilidad, cooperación al desarrollo, diversidad cultural, nuevos yacimientos de empleo,..) que requieren nuevas concepciones en cuanto a políticas, así como una creciente exigencia por

parte de a ciudadanía, plantean la necesidad de un nuevo modelo de gobierno, especialmente a nivel local.

Un aspecto que quizás a primera vista puede no parecer importante o relevante pero que también caracteriza a una red es su **permeabilidad**, o dicho de otro modo su apertura a nuevos actores, nuevas redes o áreas. El grado de permeabilidad permitirá una mayor o menor complejidad de la red, aunque a la vez generará mayores posibilidades de acceso a información y conocimiento para aquellos actores que sepan conectarse mejor. En cambio si la red tiene un carácter cerrado puede impedir acceder a soluciones más innovadoras para nuevos problemas y correrá el riesgo de caer en relaciones demasiado formales y estrechas con un exceso de dependencia y escaso margen de maniobra para aprovechar los beneficios y oportunidades del trabajo en red.

Además de las relaciones, otro elemento que incide de manera fundamental en la configuración y funcionamiento de las redes es el tipo de **actores**. Por ello es importante conocer el número de los mismos, de qué tipo son o qué actividad desempeñan (sector público o privado, educación, investigación y tecnología, sector civil, tercer sector,...). También es importante conocer su ámbito territorial y su grado de conectividad con el resto de los componentes de la red, para poder evaluar su poder e influencia dentro de la misma, así como su capacidad para servir de puente con otros actores y crear grupos.

Por otra parte, en cuanto a los actores, el papel que desempeñen en la red y los intercambios de recursos que realizan con cada actor, junto con su interés o compromiso pueden darnos información acerca del potencial de la red. Además, es importante reflejar el acceso a información y conocimiento que supone cada actor para poder formular nuevas estrategias y dinamizar la red.

La articulación de las relaciones (formales o informales) entre los diversos actores va a requerir de unas **herramientas o mecanismos**, en los cuales veremos su grado de virtualidad (uso de NTICs: videoconferencias, programas informáticos, internet,...) y la necesidad de adaptación a nivel tecnológico o administrativo, la metodología y los sistemas de información (reuniones, informes, foros, consejos) así como la frecuencia. Además es importante ver el grado de planificación estratégica en el diseño, dinamización y mantenimiento de la red

Como decíamos, en una red se comparten **recursos** que pueden ser de carácter más tangible como son los recursos económicos (inversiones, aportaciones, subvenciones,...), humanos (técnicos, directivos,...) o materiales (instalaciones, maquinarias, equipos informáticos,...) pero también otros más intangibles como la información, la formación y el conocimiento acumulado de una organización o sus integrantes, que por lo

general constituyen el verdadero motivo de colaboración y el foco de innovación del trabajo en red. Por lo tanto es importante tratar de vislumbrar el nivel de transferencia de este tipo de recursos y activos entre actores. Además existen muchas fórmulas, trabajando en red, de aportar recursos involucrando a los actores según sus capacidades.

Al final el trabajo en red tiene que generar unos **resultados concretos**, porque sino los actores pierden el interés en compartir sus recursos. Al igual que los recursos el carácter de los resultados puede ser más o menos tangible y será valorado en función de los objetivos marcados, comunes y particulares, pero también por el interés, el grado de compromiso y colaboración, el tipo de agente (público, privado, educación,...) y su dimensión o proyección.

Por tanto podemos hablar de resultados en cuanto a proyectos concretos, líneas de investigación, canales de información, transferencias de conocimiento, capacitación de recursos humanos y aprendizaje organizacional, asistencia técnica, intermediación, sinergias, reducción de costes y mejor aprovechamiento de recursos, apertura a nuevos socios y mercados, mayor alcance poblacional en términos de bienestar y riqueza, etc.

Beneficios del trabajo en red

Como comentábamos anteriormente, el trabajar en red y articular relaciones entre actores diversos de un territorio, supone un factor clave de competitividad hoy en día para las Agencias de Desarrollo Local.

Pero, ¿en qué se traduce esa competitividad?

Consideramos que existen dos ventajas competitivas claras que se derivan del trabajo en red y que a su vez pueden ser el origen de otros aspectos positivos. Estas ventajas son: el **acceso a recursos** y una **centralidad en la malla de relaciones del territorio**.

Este acceso a **recursos** se refiere a aquellos recursos que las Agencias en muchos casos no disponen, o disponen en menor medida o con menor calidad y que por lo tanto les impiden acceder a otras áreas de negocio o actividad.

Así es, las Agencias no poseen recursos **económicos** ilimitados, tampoco disponen de un conocimiento único, especialmente en áreas innovadoras como las NTICs por ejemplo. Por lo tanto, si entendemos que las Agencias deben replantearse su papel y reformular su modelo de actuación, reorientarse en definitiva hacia nuevas áreas con nuevos métodos, esa **información** y conocimiento son los recursos o activos más importantes hoy en día y se convierten en verda-

deros elementos clave para la innovación y la competencia entre empresas, organizaciones y territorios. El trabajo en red permite acceder a esos recursos, gestionarlos y posicionarse en un nuevo plano competitivo, acceder a nuevas áreas con nuevas necesidades que satisfacer y nuevas oportunidades que aprovechar.

Este trabajo en red no solo permite el acceso a nuevos recursos sino también obtener un **mayor rendimiento de los recursos propios**, **reducir costes** en la incorporación de nuevas tecnologías, **compartir el riesgo** en las inversiones,...en definitiva, le permite **ampliar y mejorar su capacidad de actuación**.

En segundo lugar, una consecuencia importante del esfuerzo por trabajar en red es la cantidad y calidad de los **actores y contactos**. Si analizamos nuestro entorno no es difícil identificar aquellos actores o instituciones que están desarrollando tareas interesantes, con metodologías diferentes, explorando nuevos sistemas organizativos o áreas de conocimiento. Estos actores están avanzando por caminos que pueden resultar más o menos interesantes para nuestra actividad en principio, pero del contacto con ellos y el conocimiento de su actividad, el reconocimiento de su existencia, pueden surgir oportunidades y proyectos inesperados.

Esos contactos generan un **efecto multiplicador** puesto que nos ponen en contacto a su vez con nuevos actores y nuevos mercados, de otro modo inaccesibles muchas veces, de manera que vamos adquiriendo una **centralidad** y un poder de **influencia** en los procesos de desarrollo socioeconómicos del territorio que de otro modo sería muy complicado alcanzar. Esta posición estratégica supone un activo que las Agencias deben adquirir y que les permite valorizar su papel y optar a un **liderazgo** en cuantos procesos y proyectos se presenten.

Esta **centralidad** se basa en los contactos, la información y el conocimiento de lo que sucede a nuestro alrededor, de manera que permite fomentar y gestionar redes, participar y decidir, cooperar y avanzar en los procesos de desarrollo.

Necesidad de un nuevo modelo de gestión pública en red

Una vez esbozadas algunas características de las redes, y sobre todo los beneficios que supone el esfuerzo de gestionar redes nos parece importante referirnos al modelo público de trabajo en red que prevalece como contraste con lo que presentamos en estos papeles de trabajo.

Cuando hablábamos al comienzo de las redes de carácter público mencionábamos unas características propias que las definen como son el alto grado de formalidad y jerarquización. Las Instituciones desarrollan un modelo de colaboración entre ellas que está marcado por la dependencia y la falta de autonomía, además de la burocracia y la complejidad administrativa.

Como ejemplo, los gobiernos locales dependen de las decisiones de otros niveles de gobierno con menor información directa pero mayores recursos, lo que lleva a un sistema de cooperación entre niveles de gobierno marcado por las subvenciones finalistas, que los gobiernos locales solicitan ateniéndose a los requisitos del gobierno que las convoca (Central, Comunidades Autónomas, Diputaciones). De esta manera, el flujo de ingresos en sentido vertical se caracteriza por ser discontinuo en el tiempo, de carácter discrecional y condicionado a los objetivos y prioridades de niveles de gobierno superiores, y que no coinciden muchas veces con las municipales.

Se establece un sistema de financiación municipal sometido a la jerarquía de otras instituciones, cortoplacista y que no permite garantizar la continuidad y regularidad de la prestación de los servicios subvencionados, incidiendo de forma negativa en la suficiencia financiera de las entidades locales y en su potestad de planificación estratégica y decisión.

La suficiencia financiera de las entidades locales enmarca las posibilidades reales de la autonomía local, pues sin medios económicos suficientes, el principio de autonomía local no pasa de ser una mera declaración formal.

Por lo tanto, se produce la imposibilidad de una participación efectiva en cuanto a diseño, objetivos o planificación.

Estas características del modelo público tradicional se demuestran ineficientes para abordar un proceso de dinamización e incremento de competitividad como el que se plantea tanto a nivel local como global.

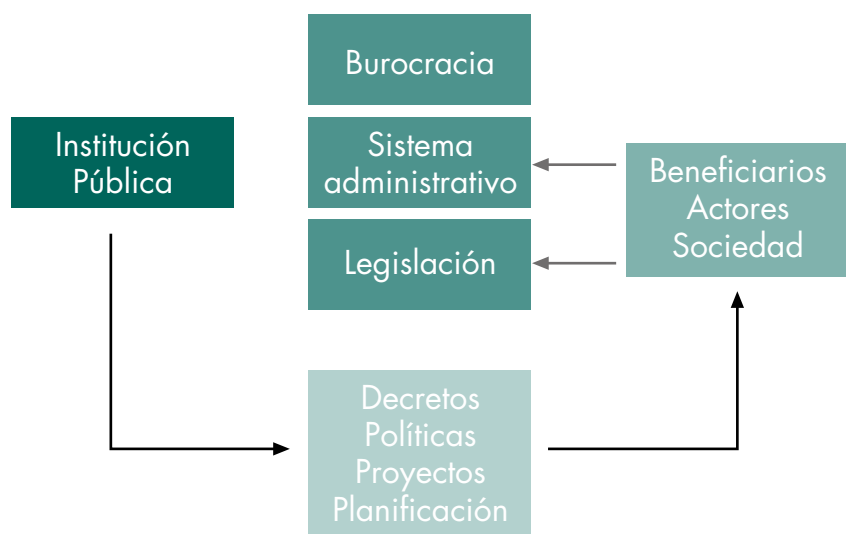
Por otra parte, las Instituciones públicas trasladan más allá del sistema interinstitucional su modelo de actuación de manera que sus relaciones con otros actores están marcadas en muchas ocasiones por el subvencionismo y la falta de parti-

cipación activa de los actores en los procesos de decisión y definición, como podemos ver reflejado en el gráfico siguiente donde se aprecia que mientras que las acciones desarrolladas por la administración tienen un impacto directo en los beneficiarios, el flujo inverso se encuentra obstaculizado por elementos inherentes a las Instituciones como la burocracia o los procedimientos administrativos.

El modelo de trabajo en red desarrollado a nivel público es un modelo estático, de generación de red mediante proyectos, pero en el que lo importante no son los proyectos sino la Administración correspondiente y la financiación. De esta manera, por un lado, entre los proyectos impulsados predominan los de interés para la Administración, además, se restringe la participación en cuanto a diseño, objetivos y planificación, con lo que no existen flujos bidireccionales que fomenten un intercambio realmente innovador y una dinámica de aprendizaje.

El efecto es una dependencia y falta de autonomía que impide una auténtica relación de cooperación e interdependencia y donde la accesibilidad, confianza y eficiencia se ven resentidas.

Es necesario descentralizar los intereses, eliminar las barreras administrativas y políticas para permitir un verdadero proceso de colaboración, que otorgue a las relaciones un carácter más pertinente, con mayor inmediatez y proximidad, mayor transparencia y simplificación, mayor calidad y aportación de todos.



Fuente: Elaboración propia

4 Redes internas

Aunque sea de manera no planificada ni con un carácter demasiado estratégico ya estamos funcionando en red, puesto que creamos redes de colaboración, ponemos en contacto actores clave del territorio en el que operamos y planteamos ideas y proyectos desde nuestra idea de lo que es necesario para generar bienestar y riqueza. La clave está en hacer lo mismo pero con un carácter más estratégico, tejiendo de manera premeditada la malla de modo que adquiramos un posición fuerte e influyente en la dinámica de desarrollo.

Nuestra misión es promover el desarrollo socioeconómico en nuestro ámbito de actuación, y para llevarla a cabo necesitamos reflexionar sobre cuál es el mejor modo de hacerlo y con quién, necesitamos pensar en clave estratégica y articular procesos de generación y movilización del capital social de nuestro entorno de modo que se fomente una innovación imprescindible para generar beneficio y progreso en clave local.

Las mancomunidades, los consorcios y agencias comarcales se enmarcan en un trabajo en red. La **comarcalización** como estrategia incorpora muchos de los elementos y la filosofía del trabajo en red de manera que nos parece oportuno mencionarla como elemento a tener en cuenta y sobre cuyo desarrollo podemos trabajar bajo este prisma.

La creación de agrupaciones supramunicipales no responde simplemente a un criterio de distribución del territorio sino a una estrategia de desarrollo económico equilibrado, donde se lleven a cabo iniciativas y proyectos comunes, una distribución de equipamientos e infraestructuras y la gestión de servicios supramunicipales.

La comarcalización como modelo se encuentra muy desarrollada en Cataluña, que establece que su territorio es el de las comarcas, estructurándolo en municipios y comarcas de manera que nos encontramos con entidades de promoción económica para comarcas y áreas metropolitanas, en un ejemplo de coordinación y cooperación entre municipios en busca de un objetivo común. Se buscan puntos de encuentro y se articulan procesos de desarrollo comunes, respetando las características particulares y con una participación activa en el diseño y ejecución de las acciones.

Este modelo permite alcanzar la dimensión necesaria para muchos proyectos y prestaciones de servicios, al mismo tiempo que se constituye en una unidad operativa de planeamiento de cara a la ordenación del territorio.

Promoción de redes locales

Durante estos últimos años hemos identificado el desarrollo local como el ámbito territorial en el que se conjugan un

conjunto de recursos basados en una estructura productiva diferenciada, un mercado de trabajo propio, una capacidad empresarial singular, unos recursos naturales, estructura social y política en base a las cuales podría articularse el crecimiento económico local.

La competitividad en clave ciudad, mancomunidad o comarca según la perspectiva europea de ordenación territorial, pasa por visualizar la ciudad como elemento multiplicador de la densidad de relaciones entre agentes económicos profesionales, culturales, educativos e investigadores, es decir la intensificación de sinergias.

La realidad socioeconómica local está integrada por un amplia diversidad de agentes e instituciones que operan en ese ámbito territorial. Una de las primeras orientaciones para promover y gestionar redes pasaría por la **identificación de los potenciales partners**.

Necesitamos **analizar y analizarnos**. Es imprescindible conocer nuestras fortalezas y debilidades pero también conocer cuáles son los actores clave del territorio y qué hacen, cuáles son los sectores innovadores, dónde están ubicados, las empresas de referencia, cuáles son sus necesidades,... en definitiva, hacernos una composición de lugar que nos permita ver **qué posibilidades se nos presentan y que capacidades tenemos** para aprovecharlas. Como decíamos antes, posiblemente las Agencias no disponen de un conocimiento único pero sí que con el tiempo han generado un know how propio que puede generar rendimientos y rentabilidades o transferirse internamente de manera que se obtengan beneficios en cuanto a financiación propia o prestación de nuevos servicios.

Interactuar y tejer relaciones supone **aceptar la incertidumbre** y las propias limitaciones, pero con una nueva actitud, la de adaptarse y competir, en vez de estancarse y resignarse. El trabajo en red implica una nueva dinámica de actuación, estratégica y flexible a la vez, que permite una visión más amplia e integral del territorio y las nuevas necesidades, lo que se traduce en una oferta de servicios innovadora y competitiva.

Los recursos se obtienen gracias al **aprendizaje**, la red es la herramienta para ello, pero es necesario querer aprender. El aprendizaje tiene dos variantes: **aprendemos de otros y con otros**, de modo que por un lado hacemos un poco de benchmarking y aprendemos nuevas técnicas, amoldamos modelos, pero por otro, también aprendemos a cooperar, a negociar, a sumar. Pero es importante reforzar la idea de que solo aprende aquel que quiere aprender, la mentalidad y la disposición son fundamentales.

Necesitamos **saber qué hacen y contactar** especialmente con los **centros de innovación y conocimiento** como pueden ser las Universidades y los Centros de Investigación y Tecnológicos, tanto públicos como privados. Es en ellos donde

se gestan aquellos recursos y productos clave que reclama o reclamará el mercado.

Es decir, por un lado es básico contar con **información** pero además establecer **canales de comunicación**. Es muy importante mantener una **relación fluida** que nos permita estar al corriente de sus actividades y tener acceso de ese modo a líneas de investigación, foros y redes de conocimiento en áreas innovadoras. Esto nos dará la opción de que podamos tener una ventaja a la hora de planificar y actuar tanto en nuevas áreas como en las áreas tradicionales pero con nuevos enfoques.

Asimismo se debe realizar un esfuerzo en mantener **relaciones** con mayor o menor grado de formalidad con las **empresas** de nuestro entorno, y especialmente con las más innovadoras. Debemos aprovechar nuestra **cercanía** y experiencia, de modo que nos permita contar con información de primera mano acerca de sus inquietudes y necesidades. Es necesario mantener una continua actualización y seguimiento del contexto económico-empresarial que nos permita adecuar nuestras capacidades y adaptarnos a lo que nos demande.

Mencionamos en el párrafo anterior el término **cercanía** porque la **proximidad** es un factor que las Agencias deben emplear de manera inteligente para competir con actores más potentes y de mayor alcance. La proximidad permite generar **confianza**, un factor que se revela fundamental en un modelo de trabajo más horizontal que vertical y en el que las relaciones informales son las transmisoras de información y conocimiento.

Por último, si fomentamos el trabajo en red y adoptamos un papel central y de liderazgo debemos **mantener** y **dinamizar**

ese conglomerado de relaciones, realizar un **seguimiento** y una **reorientación** continua que permita aprovechar mejor los recursos y acceder a nuevas oportunidades. Por ello es necesario un **liderazgo activo**, único o compartido, que establezca mecanismos para el encuentro y la negociación, genere procesos de reflexión y análisis del contexto.

¿Cómo podemos visualizar nuestro modo de trabajar en red?

A la hora de esquematizar o realizar una foto de nuestras redes relacionales o mapas de contactos para un actor o proyecto en concreto, existen multitud de variantes y elementos que intervienen (actores, tipo de relaciones, recursos que se transfieren, nivel de compromiso,...), por lo que debemos seleccionar qué dimensiones nos interesan para reflejarlas gráficamente.

Vamos a plantear una secuencia de gráficos sencillos para reflejar cómo se constituyen las redes de relaciones en torno a proyectos a nivel local. Son gráficos figurados, que no atienden a ningún caso en concreto y simplemente tratan de reflejar un concepto.

En primer lugar nos parece fundamental, como mencionábamos más arriba, identificar nuestro mapa de actores. La Figura 1 es un ejemplo simple en el que aparecen una serie de instituciones y organizaciones que actúan o están presentes en nuestro entorno.

Es un primer paso que nos permite visualizar cuáles son los potenciales partners para luego poder trazar, según la información disponible y las variables que se quieran reflejar, aquella telaraña de relaciones cruzadas entre el conjunto de



Fig. 1; Fuente: Elaboración propia

actores. En la Figura 2, podemos observar como cada actor promueve proyectos (P) y participa en otros fomentados por el resto de actores. De esta manera obtenemos un entramado de lazos, pero que tienen un elemento central y aglutinador, como son los proyectos.

vos por la cantidad de proyectos que emiten y las líneas de colaboración que reciben, etc, en definitiva nos proporciona información sobre cómo estamos trabajando en red en nuestro entorno más cercano, en cuanto a nuestra centralidad en la malla o la intensidad relacional, por poner dos ejemplos. Y lo mismo puede valer para el resto de actores.

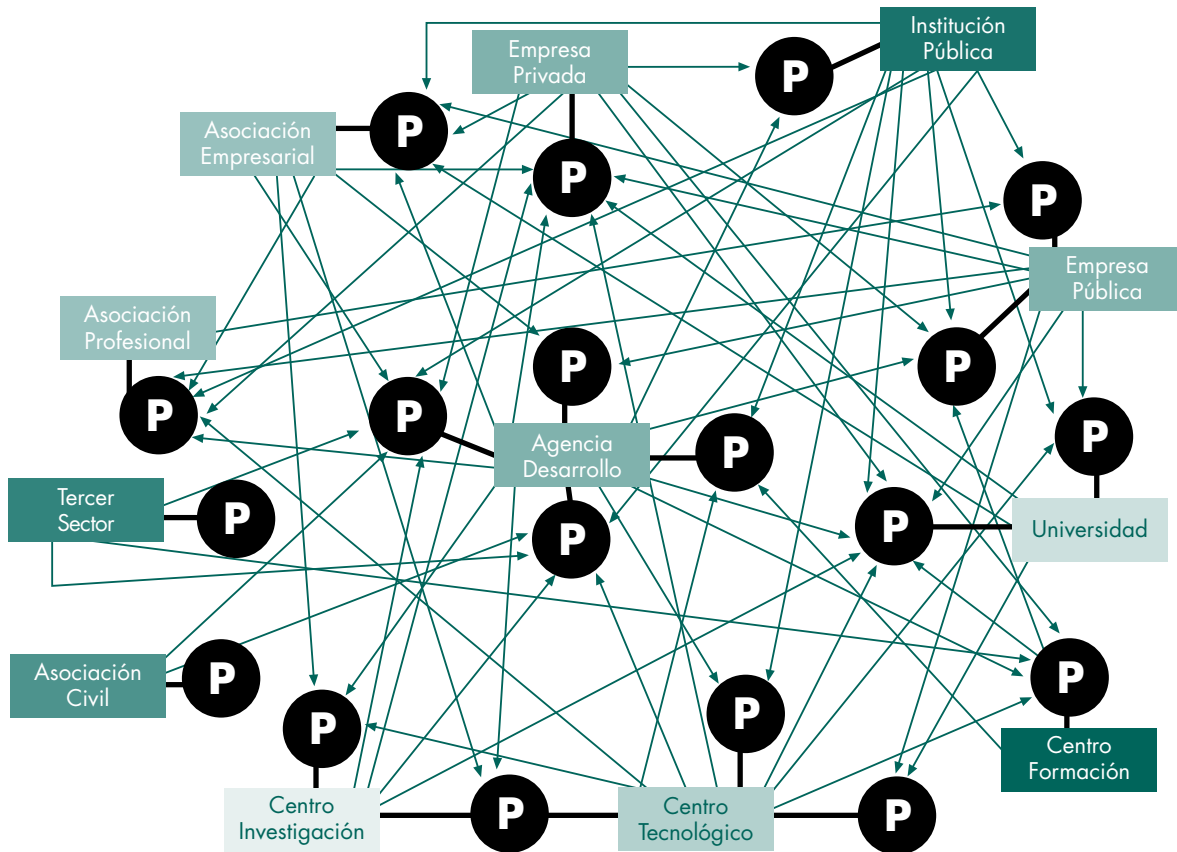


Fig. 2.; Fuente: Elaboración propia

Este modo de representar la malla de relaciones, nos permite por ejemplo observar cuáles son los actores promotores de proyectos por excelencia, aquellos que se limitan a participar en proyectos ajenos, los que apenas se relacionan, los que mantienen contacto con una mayor cantidad de nodos de la red, aquellos agentes que son más atracti-

Como complemento a la representación gráfica, podemos utilizar tablas de datos en las cuales reflejemos dimensiones clave, como la que aparece a continuación, que nos aportarán información complementaria acerca de los actores y sus relaciones. Además podemos desarrollar una simbología adecuada a cada caso por medio de tipos de flechas, formas,

Actores	Frecuencia	Formalidad/ Conflicto	Consenso	Recursos	Interés/ Compromiso
Actor A					
Actor B					
Actor C					
Actor D					
Actor E					

Fuente: Elaboración propia

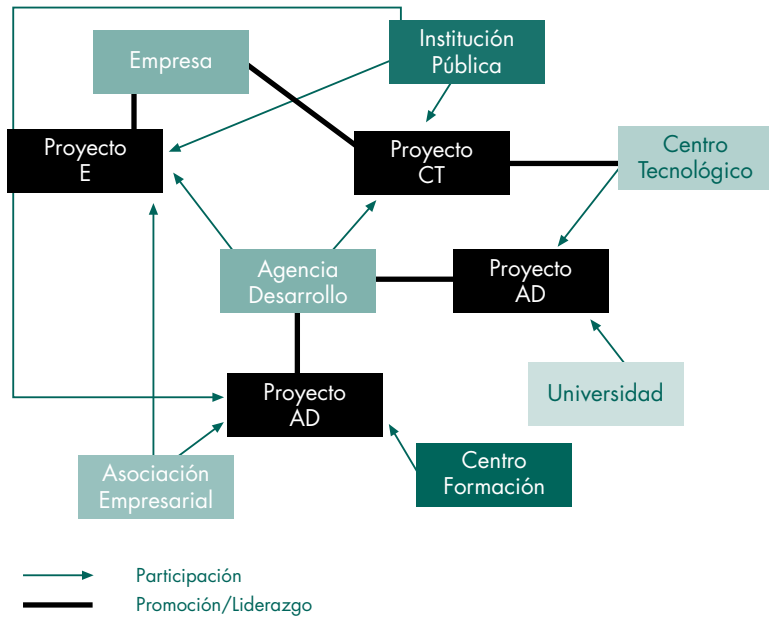


Fig. 3; Fuente: Elaboración propia

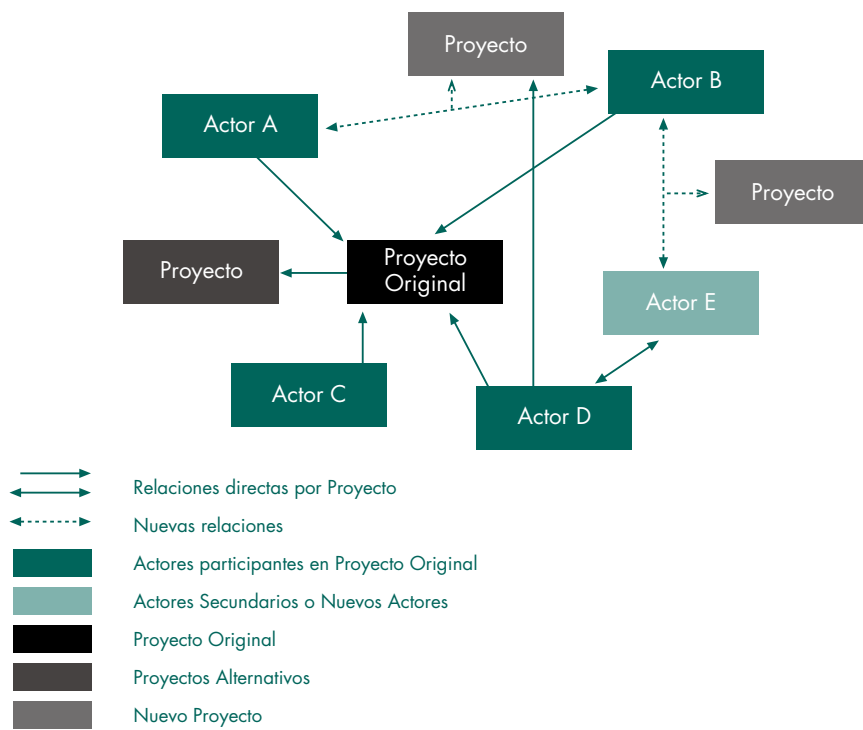


Fig. 4; Fuente: Elaboración propia

tamaños o colores, que nos permitirá reflejar más información sobre la red, los actores y sus relaciones.

Este mapa relacional completo es útil para reflejar la idea de red o malla de relaciones, con sus nodos y los proyectos pero puede ser complicado de trazar en su totalidad o tan sobrecargado que no podamos extraerle todo el rendimiento en cuanto al análisis. Por ello podemos descender un escalón en la representación de nuestras relaciones y dibujar un mapa más reducido, en torno a actores clave o según los proyectos que decidamos, que puede ser más sencillo elaborar y nos da una información más inmediata. Como ejemplo tenemos la Figura 3, donde podemos observar diferentes actores promotores de proyectos y participantes a su vez en los del resto.

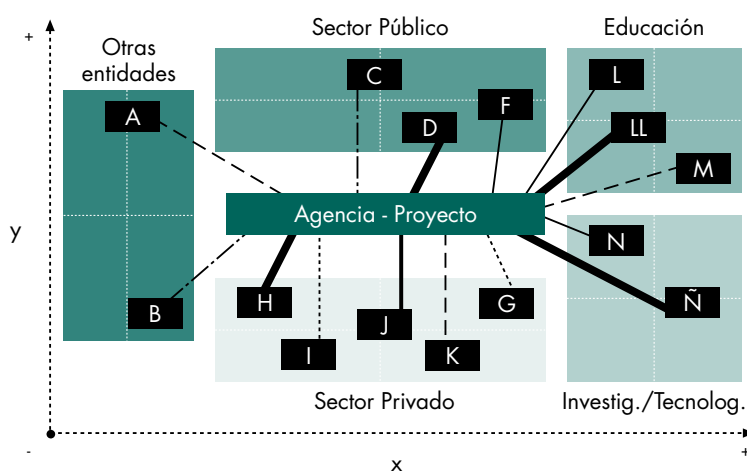
Podemos seguir descendiendo en nuestro análisis situando un proyecto en concreto (Figura 4) como el centro a partir de cual desgarnar relaciones y nuevas oportunidades (contactos, colaboraciones,...). Por ejemplo podemos ver como a partir de un proyecto original, un "actor secundario" como el E (supongamos un Centro tecnológico), realiza un servicio al actor D (por ejemplo una Institución Pública) de cara al proyecto en el que participa D (la relación de contraprestación se refleja en la flecha bidireccional). A partir de ahí, este actor E entra en contacto con B (puede ser una Empresa pública) y ambos comienzan a mantener una colaboración informal de la que obtendrán resultados más o menos tangibles. Al mismo tiempo se puede dar otro contacto de ese mismo actor B que empieza a relacionarse con

A a raíz de su participación en el proyecto original y esa relación deriva en un Proyecto'.

En el último ejemplo (Figura 5), un poco más complejo, nos sirve para añadir otro nivel de análisis. Se trata de agrupar los actores por tipos en torno a un proyecto y reflejando a través del tipo de flechas determinadas dimensiones, según el interés de cada caso, y estableciendo dos ejes generales, para valorar conceptos como la formalidad y el grado de productividad de las relaciones, dentro de cada agrupación de actores.

En este caso hemos optado por reflejar dos dimensiones clave y que consideramos relacionadas en un entorno de red, como son la productividad y la formalidad. Además hemos incorporado dos aspectos cualquiera que caracterizan las relaciones como son la frecuencia y la intensidad, lo cual nos permite disponer de un análisis más completo. De este modo podríamos llegar a ver cuales son aquellos tipos de actores con los que mantenemos las relaciones más productivas y ver en que medida se corresponden con las dimensiones que hemos reflejado.

Como decíamos al comienzo, estas representaciones gráficas son solo un ejemplo simple que podemos adecuar a nuestro modelo reflejando aquellas dimensiones que más nos interesen y empleando una simbología propia de manera que nos facilite la elaboración de información y sacar conclusiones.



eje x: Grado de formalidad en las relaciones
eje y: Productividad de la relación

- Intensidad de la relación (baja, media, alta)
- Frecuencia (baja, media, alta)

Fig. 5; Fuente: Elaboración propia

5 Redes externas

Hemos tratado de desarrollar y analizar hasta el momento las particularidades del trabajo en red, como opción estratégica y factor de competitividad vinculándolas a un nivel de actuación local y relacionándolas con el nuevo contexto de acceso a la información y el conocimiento, donde la innovación es la fuente fundamental de progreso en una sociedad cada vez más interconectada, una sociedad-red.

Como decíamos al comenzar el apartado anterior las dimensiones, los beneficios y las características que describimos con una perspectiva local son en su mayoría aplicables a una actuación en red con un alcance territorial más amplio. Por lo tanto, en este apartado nos vamos a centrar en comentar algunas de las posibilidades que se nos presentan para trabajar en red con un carácter más "hacia afuera" así como las ventajas y dificultades que lleva aparejadas.

El apartado lo vamos a estructurar en dos partes precedidas de una pequeña introducción: por un lado, la vía de cooperación en red a través de los programas europeos; y por otro, las opciones de trabajo en red en ámbitos superiores a través de GARAPEN.

Redes externas: otra oportunidad

Como nos dice Manuel Castells, la sociedad de redes es la estructura característica de la era de la información, está presente en la mayoría de las sociedades de todo el mundo, en numerosas manifestaciones institucionales y culturales, del mismo modo que la sociedad industrial caracterizó la estructura social tanto del capitalismo como del estatismo en la mayor parte del siglo XX.

Al mismo tiempo, Putnam defiende el concepto de capital social como el verdadero motor de prosperidad de las regiones y que asume dos formas: una correspondiente a los lazos internos, en el interior de un lugar/comunidad (bonding capital) y otra que discurre de las conexiones con el exterior, entre lugares/comunidades (bridging capital).

No podemos decir que trabajar en red a nivel local sea el paso previo para abrirse a nuevas experiencias de colaboración, ni tampoco que aquellos que trabajan de manera satisfactoria con actores externos y fuera de su entorno natural sean capaces desenvolverse de manera exitosa con aquello más próximo.

Si bien muchas claves y conceptos de la cooperación en red son válidos para diferentes niveles territoriales, muchas veces existen circunstancias y condicionantes (legislación, relaciones históricas, metodologías de trabajo, intereses particulares, políticas,...) que son más deter-

minantes que la proximidad o lejanía de los actores, con lo que se puede dar el caso de entidades que cooperen mejor a nivel externo que interno, demostrando la independencia de ambos procesos. Lo que es cierto es que aquellas entidades acostumbradas a trabajar en red, con una mentalidad de cooperación pueden tener ventaja y amoldarse mejor en cualquier proceso sea en el nivel que sea, obteniendo mayor rendimiento.

Más allá de los condicionantes particulares de cada caso, para ciudades, regiones, empresas y otros organismos se ha convertido en una necesidad el situarse en un plano de relaciones que supera el ámbito territorial propio. Los motivos están relacionados fundamentalmente con los conceptos de competencia y competitividad.

Conocimiento y redes: prioridades de la Unión europea

El Consejo Europeo Extraordinario de Lisboa (Marzo de 2000) estableció el ambicioso objetivo decenal de hacer de la UE la economía basada en el conocimiento más dinámica, competitiva y sostenible, en la que se gozara del pleno empleo y de una cohesión económica y social reforzada.

La Comisión reflejaba la necesidad de enfrentarse al cambio de paradigma que supone la globalización y la nueva economía del conocimiento. Se planteaba la necesidad de una transformación radical de la economía y la sociedad europeas, reorientando las políticas a fin de aprovechar los beneficios de esta nueva sociedad del conocimiento de manera que la UE se convirtiera en la economía más competitiva y dinámica del mundo.

La universalización de la economía genera una intensificación de la competencia en todos los sectores. A su vez, la aparición y creciente importancia de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) supone una necesidad de cambios estructurales y políticas en cuanto a educación, investigación, formación y competitividad empresarial.

Ante este panorama, la Comisión planteaba como objetivo político global el establecer una economía integradora, dinámica y basada en el conocimiento. Para construir la nueva economía, la Comisión Europea establecía seis prioridades en las cuales se identifican algunas que podemos extrapolar a nuestro modelo: la asimilación de las nuevas tecnologías y la información como elemento para mejorar la productividad, la necesidad de generar un entorno empresarial dinámico que favorezca la innovación y la investigación como factor de crecimiento económico.

La comisión considera que es necesario, para favorecer este clima de emprendimiento, innovación e investigación, reducir los gastos vinculados a la burocracia, simplificar los trámites administrativos e instaurar una cultura empresarial dinámica, basada en nuevos modelos de relaciones, el establecimiento de redes de excelencia y un apoyo a la inversión en conocimiento, reformando los sistemas y contenidos de aprendizaje.

Las condiciones macroeconómicas no han hecho sino reforzar la necesidad de centrarse en estos objetivos y la denominada Estrategia de Lisboa ha sido ratificada en posteriores Consejos Europeos como el de Barcelona (2002) o la Cumbre de Primavera de 2004, donde se ha incidido más si cabe en este ámbito prioritario acerca de una Europa conectada y una economía basada en el conocimiento, como elementos clave de competitividad para favorecer la recuperación e impulsar el crecimiento.

En concreto, en la Cumbre de Primavera de 2004 se establece que las prioridades de la Comisión eran mejorar la inversión en conocimientos y las redes, además de mejorar la competitividad de las empresas.

Cooperación transnacional: una cultura para ser competitivos

Para las Agencias de Desarrollo la proyección exterior hasta el momento puede haber estado ligada principalmente a aquellas iniciativas y programas europeos en los que han participado y gestionado, en ocasiones, y que llevan incorporados ejes de cooperación transnacional.

El trabajo en red y la cooperación transnacional son valores que desde la Comisión Europea se han intentado transmitir y fomentar por medio de los programas e iniciativas comunitarias y sus metodologías de gestión. Las directivas europeas buscan fomentar la innovación, la cooperación y el desarrollo de proyectos de colaboración entre los países y las regiones para un desarrollo armonioso y equilibrado del territorio de la Unión.

Este espíritu de cooperación transnacional se ha integrado en todos los programas e iniciativas europeas desde la creación y puesta en marcha de los primeros programas como INTERREG o LEADER y los más recientes como el EQUAL.

Se trata de inculcar la cultura de cooperación entre países y regiones dentro de la UE y entre la UE y los países vecinos, de manera que se produzca un intercambio de experiencias entre regiones y la difusión del conocimiento con el fin de propagar las buenas prácticas. Se hace necesario

aprender a trabajar entre ciudades y zonas urbanas y rurales a escala transnacional, de modo que se elaboren estrategias conjuntas de desarrollo y se produzca una transferencia de las mejores prácticas a políticas.

En el segundo informe intermedio sobre la cohesión económica, la Comisión señaló que "se valoran positivamente el elevado valor añadido europeo en las acciones en materia de cooperación, de intercambio de experiencias y de buenas prácticas, y el papel desempeñado por los programas de iniciativa comunitaria. El refuerzo de los instrumentos de cooperación transnacional, transfronteriza e interregional, la importancia de las acciones transfronterizas y la intervención sobre las fronteras exteriores de la Unión son los aspectos más citados".

¿Qué nos aportan estas experiencias?

La gestión de estos programas se ha ido descentralizando paulatinamente de la Comisión hacia los actores involucrados, de modo que podemos hablar de dos aprendizajes: por un lado, aprender a trabajar con otros y entender que el futuro de las regiones y las organizaciones pasa por cooperar; y por otro, aprender a fomentar y gestionar ese modo de trabajo, a nivel interno de las regiones, comunidades u organizaciones.

Entender que la cooperación es sinónimo de más y mejor desarrollo es fundamental, pero la capacidad de gestión es vital. Progresivamente se ha ido cediendo la responsabilidad a los actores, de manera que no tienen que limitarse a recibir financiación y cumplir con las condiciones que se les imponen por ello como generar un partenariado local (de dudosa eficacia a veces) colaboraciones transnacionales, materiales,...

La posibilidad de participar y coordinar este tipo de iniciativas supone un esfuerzo importante en cuanto a recursos humanos y carga de trabajo pero permite una apertura al exterior y una proyección de la Agencia en cuanto a que le pone en contacto con nuevos actores y modelos de actuación.

La metodología de trabajo permite una transferencia de conocimiento y buenas prácticas que los actores pueden emplear y amoldar en su actividad a nivel local. Los diferentes instrumentos de análisis, recursos informáticos o formación específica, son algunos ejemplos de lecciones que podemos incorporar.

El concepto de redes de ciudades incorpora y facilita esta cooperación permitiendo la generación de lo que se denominan externalidades de red, cuando la interacción entre los agentes de dos o más ciudades, entre las cuales existe una relación de red, genera economías y ventajas de no-mercado. La interacción puede generarse entre ciudades

(municipios) cercanos, pero también especialmente lejanos, gracias al soporte tecnológico de las relaciones.

De esta manera se produce una dinámica de innovación, donde los actores están obligados a ir experimentando y mejorando para no quedarse rezagados puesto que las mejoras e innovaciones son rápidamente absorbidas, incorporadas y mejoradas por el resto.

Sin embargo, también existen unas dificultades y debilidades para aquellos que buscan relacionarse en el exterior, y es que la complejidad de las relaciones y los conflictos son potencialmente superiores por la menor proximidad y las diferencias culturales, los sistemas de trabajo, el nivel de adecuación de uno u otro, etc.

Puede ser también un proceso más lento de cooperación, por las diferencias culturales, como puede apreciarse más claramente en proyectos de cooperación al desarrollo donde se hacen más patentes las diferencias culturales, las carencias metodológicas y de formación, etc.

Por otra parte, en algunos casos los socios más fuertes pueden monopolizar los beneficios y dirigir los procesos de cooperación por sendas particulares, de manera que se pueda dispersar y difuminar el valor añadido creado o incluso no producirse.

GARAPEN y la colaboración en red exterior

Hablábamos al principio del documento acerca de la importancia de GARAPEN como red aglutinadora de las inquietudes y necesidades de las Agencias de Desarrollo e instrumento de cohesión y cooperación a nivel local. Sin embargo, podemos hablar también de su potencial para la proyección exterior y el contacto con diferentes actores en planos y niveles territoriales superiores.

GARAPEN es una realidad como red de carácter interno y externo a la vez, ya que permite que Agencias de Desarrollo locales o comarcales tengan una dimensión regional, abarcando las tres provincias de la CAPV, y una presencia exterior, al mismo tiempo que comparten objetivos y acciones locales.

Esta Asociación tiene un potencial importante de cara a proyectar la participación en redes a nivel estatal e incluso internacional.

Planteamos esta presencia en redes exteriores desde dos visiones: por una parte, nuevos mercados y territorios para

las Agencias de manera que puedan diversificar sus actividades y buscar nuevos recursos; y por otro una posibilidad de acceder a determinados circuitos de información, foros, redes, etc, donde es necesario u obligatorio "estar".

En el primer caso, las Agencias disponen de recursos y actividades condicionados de manera sustancial por elementos ajenos a su gestión y sobre los que es muy difícil influir. Además el desempeño de actividades en áreas con gran competencia a nivel local y la presencia en sectores maduros obliga a una diversificación económica y productiva.

Esto puede provenir del desempeño de actividades o prestación de servicios más o menos relacionados donde las Agencias puedan disponer de un conocimiento o know how valorado por determinados clientes públicos o privados.

Sin embargo, para poder aprovechar este tipo de posibilidades se hace necesario ampliar el círculo de acción y mantener una red de contactos que nos permita conocer las necesidades y oportunidades en otros ámbitos así como facilitarnos el acceso.


Como vemos, se puede aplicar lo que comentábamos acerca de las actitudes y aptitudes en el apartado anterior, en cuanto a información, canales de comunicación, contactos con actores clave,..., de manera que amplíemos nuestra visión estratégica a un ámbito territorial más amplio pero desconocido y complejo a la vez.

En este sentido, GARAPEN, como herramienta para aplicar esta estrategia, puede servir para reducir la complejidad y tejer relaciones, buscar nuevas áreas y clientes, en aquellos casos en los que las externalidades y economías de escala superen a los costes y dificultades.

La otra visión en cuanto a redes exteriores se refiere a la presencia en redes, foros y otro tipo de asociaciones de carácter nacional o supranacional, de manera que tengamos acceso a un sistema de relaciones superiores, con mayores volúmenes de información y con la posibilidad de generar un sistema de lobby gracias a las relaciones de complementariedad con otras ciudades y organizaciones.

Además de para la promoción conjunta, la presencia en estas redes supone una vía de política exterior y una opción para los municipios de atraer inversiones y tecnologías, para ser puntos clave en el sistema o la malla de relaciones regional, nacional,..., en definitiva para ser atractivas e innovadoras.

Pero no solo debemos contemplar la opción de estar en redes preexistentes y consolidadas, sino que la verdadera fortaleza y fuente de influencia y centralidad proviene de la creación y fomento de redes y relaciones con actores



externos, donde podamos liderar procesos y colaboraciones en temas de interés general y en proyectos concretos. Ahí estaremos aplicando ese carácter estratégico al trabajo en red, que al igual que a nivel local, supone una ventaja competitiva.

Además, permite a las ciudades imitar y amoldar las experiencias de los demás a sus propias necesidades de manera que se produce una dinámica de innovación, donde los actores están obligados a ir experimentando y mejorando para no quedarse rezagados puesto que las mejoras e innovaciones son rápidamente absorbidas, incorporadas y mejoradas por el resto.



Garapen

GARAPEN AGENTZIEN
EUSKAL ELKARTEA
ASOCIACION VASCA
DE AGENCIAS DE DESARROLLO

Parte II

SEMINARIO SOBRE REDES Y DESARROLLO LOCAL

Tolosa, 12 de mayo de 2005

Introducción

Como complemento a la elaboración de este documento de trabajo y a su vez como foro para la discusión del mismo se celebró el día 12 de mayo de 2005 en el Ayuntamiento de Tolosa una jornada con el concepto de trabajo en red como elemento clave sobre el que reflexionar desde las Agencias de Desarrollo.

En esta jornada tomaron parte la mayoría de las Agencias asociadas a Garapen y, además de la presentación de los papeles de trabajo elaborados por parte de Fomento de San Sebastián y con el ánimo de enriquecer este trabajo y aportar más elementos para el debate, se llevaron a cabo dos exposiciones relacionadas con el tema, como complemento tanto a nivel teórico como práctico.

En primer lugar, Euken Sesé, Gerente de Fomento de San Sebastián, como coordinador del equipo de trabajo que ha elaborado este documento, realizó una presentación del contenido del mismo así como de la reflexión realizada a nivel interno. Desde Fomento de San Sebastián se presentaron las líneas fundamentales de estos primeros documentos, relativos al trabajo en red, y se contextualizaron en el eje de Conceptualización, que actualmente están desarrollando. A continuación, el señor Quim Brugué, profesor titular del departamento de ciencia política y derecho público de la Universidad Autónoma de Barcelona y actualmente Director General del Departamento de Relaciones Institucionales y Participación Ciudadana de la Generalitat de Catalunya, desarrolló una ponencia basada fundamentalmente en su amplia experiencia en procesos de participación, donde el valor de las redes, su fomento y creación, son fundamentales.

Por otra parte, el director de la Agencia de Desarrollo del Urola Medio, Iraurgi Lantzen, el señor Jesús M^º Agirre, contribuyó a ilustrar de un modo más práctico el tema de la jornada, a través de la exposición de la experiencia Ezagutza Gunea, desarrollada en el seno de esta agencia y orientada a la formación y la gestión del conocimiento en esta comarca guipuzcoana.

Una vez finalizadas las exposiciones se dio paso a un debate y una ronda de intervenciones que en muchos casos confirmaban los puntos clave y las inquietudes reflejadas a lo largo del presente documento, acerca de la importancia y el valor de las redes, especialmente a nivel local, como factor de competitividad y elemento clave para el desarrollo y la innovación.

Estas dos intervenciones y las conclusiones elaboradas a raíz del debate, son las que presentamos en esta segunda parte del documento, y responden al esquema de trabajo básico pensado para esta serie de documentos para la reflexión. Como queda reflejado en el prólogo, en cuanto a la estructura del trabajo, se busca complementar la concep-

tualización y reflexión endógena desarrolladas para cada tema, con referentes externos, como el señor Brugué en este caso, e ilustrarla asimismo con casos prácticos y experiencias desarrollados por las agencias socias de Garapen, como Iraurgi Lantzen con el foro Ezagutza Gunea.

Durante los últimos años se ha puesto de moda hablar de redes. Éstas sirven como metáfora para definir la sociedad de la información, las nuevas articulaciones territoriales, las organizaciones empresariales más innovadoras o las nuevas formas de gobierno relacional. Nos parece oportuno, por lo tanto, empezar preguntándonos el porqué de esta insistencia en el término.

La respuesta no es simple, ya que aún hoy se expresa más como una intuición que como una constatación. En realidad, políticos, administradores o empresarios comparten la sensación, la intuición, de que muy difícilmente van a poder ser capaces de responder en solitario a los retos, cada vez más complejos, que les plantea el actual entorno económico y social. Un famoso sociólogo alemán, Ulrich Beck, nos resume la dificultades de aquella actitud solitaria que él define como el intento de dar respuestas biográficas –individuales– a problemas que son sistémicos. Unas respuestas que están destinadas al fracaso, pues nuestra debilidad biográfica poco puede hacer frente la enormidad de los problemas globales. Así pues, para ser competitivos o, simplemente, para sobrevivir en un entorno cada día más complejo debemos aprender a trabajar con los demás, a sumar fuerzas, a movernos en la red.

Vivimos pues en un mundo complejo, y la complejidad requiere una nueva forma de trabajar y de abordar los problemas. No podemos limitarnos a distribuir y asignar tareas y responsabilidades, sino que hemos de asumir la interdependencia y la complementariedad. No podemos limitarnos a que cada uno haga una cosa, la que sabe, sino que necesitamos interactuar y aprender. No basta con buscar gente competente para que desempeñe una única función, sino que es necesario prestar unos servicios cada vez más complejos, a todos los niveles. Es esta complejidad, insistimos, la que provoca el interés por las redes, en tanto que nos permiten pensar en formas de trabajo y de actuación que agrupan a múltiples actores con diversidad de tareas y capacidades.

Pero también debe quedar claro que las redes no son una simple suma, sino un espacio donde todos se necesitan pero nadie depende del otro, donde la colaboración multiplica los beneficios pero nadie puede imponerla. Las redes se caracterizan por carecer de un centro, por prevalecer el trato, la relación horizontal y la interdependencia entre actores.

Una idea importante asociada al trabajo en red es el concepto de innovación. Cuando escuchamos los puntos de vista de otros se genera un proceso de comunicación y diálogo que permite la aparición de nuevas ideas. Lo que podemos y debemos hacer no aparece simplemente como el resultado del pensamiento técnico (racionalidad científica) sino de la interacción y del diálogo (racionalidad deliberativa). La experiencia de Silicon Valley se ha utilizado

como ejemplo de territorio que se ha desarrollado a través de la innovación. Lo que no se conoce tanto es cómo se ha generado esta innovación y, más en concreto, la importancia que en este ámbito han tenido las relaciones, las complejidades, los diálogos dentro y fuera de los espacios laborales, las interdependencias. Silicon Valley es innovación porque es red.

Así pues, las redes se nos presentan conceptualmente como la solución, como la forma de hacer frente a los retos de un mundo cada vez más complejo. No podemos, sin embargo, pasar por alto que las redes también son un problema. Su gestión reviste muchas dificultades y, de esta manera, lo que empieza como una solución puede convertirse en un grave problema operativo.

Además, los problemas de gestión que plantean las redes no pueden abordarse desde las ópticas estructurales y procedimentales tradicionales. No se trata, al menos únicamente, de diseñar un organigrama mejor o unos procesos de trabajo más adecuados. Estos conceptos y estas herramientas de gestión están pensados para que cada uno se ocupe, de la manera más competente posible, de lo que le toca hacer. Hablar con el de al lado es una pérdida de tiempo, ya que cada uno es el experto en su tema y, por lo tanto, nada tienen que aprender de aquel que es experto en otras cosas. El problema no se encuentra pues ni en las estructuras ni en los procesos. Se encuentra en cambio en las ganas de hablar, en las percepciones que tenemos sobre la utilidad o no de dialogar, de interactuar con los de al lado. En otros términos, las dificultades para gestionar una red tienen que ver, fundamentalmente, con la mentalidad de los actores implicados, con su predisposición a compartir, su voluntad de avanzar entre todos o sus ganas de escuchar a los otros. Es una cuestión de actitud.

A menudo nos quedamos aquí, reconocemos la importancia de las redes, reconocemos las dificultades de gestionarlas, nos refugiamos en que se trata de valores y actitudes sobre los que es muy difícil incidir y, finalmente, dejamos el tema. Pero es cada vez más imprescindible dar un paso más, ya que sin él no podremos pasar de la retórica a la práctica, de los conceptos a la acción. Tenemos, pues, que plantearnos los interrogantes vinculados a la gestión de las redes: ¿cómo funcionan, quién las coordina, quién la lidera, cómo se ponen en marcha, cómo evitar que su complejidad las paralice, quién actúa como corazón impulsor y como cerebro coordinador?

Sin pretender responder a todas las preguntas, ni mucho menos, sí que intentaremos esbozar alguna pincelada sobre aquellos aspectos que nos parecen más fundamentales para hacer funcionar una red. Se trata, por lo tanto, de hablar de gestión, aunque en unos términos que a menudo no forman parte del lenguaje de la gestión. En

concreto, nos referiremos brevemente al “liderazgo relacional” y a la “confianza”.

Liderazgo relacional

El liderazgo, en primer lugar, ha sido visto tradicionalmente como una posición. El líder, de forma simplificada, es el que ocupa el vértice organizativo, el que tiene el despacho en la última planta. Más recientemente el gerencialismo ha apostado por lo que algunos han llamado el liderazgo heróico. El líder, ahora, es una especie de llanero solitario capaz de salvarnos, alguien que dispone de las soluciones y que, por lo tanto, rescata la organización de sus vicios y deficiencias. Ambos liderazgos se vinculan a una visión en la que cada uno –por posición o por capacidad- se ocupa de sus cosas.

Estos liderazgos bloquean las redes, ya que niegan su esencia. Niegan el diálogo y la interacción, argumentando que cada cuál tiene su posición o que ya disponemos de quién sabe que decisiones tomar. Las redes reclaman un liderazgo ejercido por alguien que, en primer lugar, reconozca que no lo sabe todo y que, en segundo lugar, tenga capacidad para activar relaciones y espacios de encuentro. El líder relacional parece débil, ya que tiene que escuchar, ser paciente, dedicar tiempo y mostrarse predispuesto a aceptar las sugerencias de los otros; pero puede ser muy influyente. No se encuentra arriba, pero está en el medio. No dice lo que se tiene que hacer, pero articula e impulsa los procesos para tomar estas decisiones. No es un líder ejecutor, pero juega un papel esencial en la intermediación y la promoción.

El liderazgo relacional no se basa en el plan de trabajo sino en algo que, en un entorno complejo, es mucho más importante: el proyecto. El proyecto actúa como corazón y como cerebro de las redes. Es el corazón porque se trata del horizonte que nos mueve a la acción, mientras que es el cerebro en tanto que nos dibuja un escenario que da coherencia a los diversos elementos que en los inicios aparecen como dispersos y desconectados. Es esta condición de corazón y de cabeza la que define los rasgos del liderazgo relacional, un liderazgo que se construye desde la seducción, la animación y el diálogo.

En la literatura sobre el gobierno y la gestión relacional se tiende a destacar dos aspectos que difícilmente podrán consolidarse sin un proceso paralelo de transformación en las actitudes y los comportamientos de los directivos locales. Por un lado, parece imprescindible un cambio estructural que nos traslada de un modelo donde las decisiones las toma un centro dotado de autoridad a otro donde la fragmentación y el pluralismo convierten la toma de decisiones en un ejerci-

cio de influencias y relaciones. Por otro lado, la nueva dimensión relacional ha de desarrollarse en un entorno de interacción y de cooperación y, en consecuencia, requiere de unos directivos capaces no sólo de relacionarse sino también de seducir e involucrar al conjunto de la comunidad.

Al tratar sobre roles directivos, algunos autores nos proponen distinguir a los líderes a partir de dos variables: el papel que juegan respecto a la comunidad (proactivo o reactivo) y la forma y la finalidad en el ejercicio del poder (el poder sobre y el poder para). Combinando estas variables (figura 1) aparecen 4 tipos ideales de líderes locales: los facilitadores, los visionarios, los asistentes y los gerentes. Como ya puede intuirse, los dos primeros se mueven en el ámbito de la gestión relacional, mientras que los dos últimos se encuentran en la esfera de la administración tradicional. Los asistentes y los gerentes se centran en el trabajo (ejecutores) y se diferencian por el tipo de relación que establecen con la comunidad, mientras que los facilitadores y los visionarios se asemejan en su vocación emprendedora (estratégicos) y se distinguen por desarrollar esta vocación desde arriba o desde abajo.

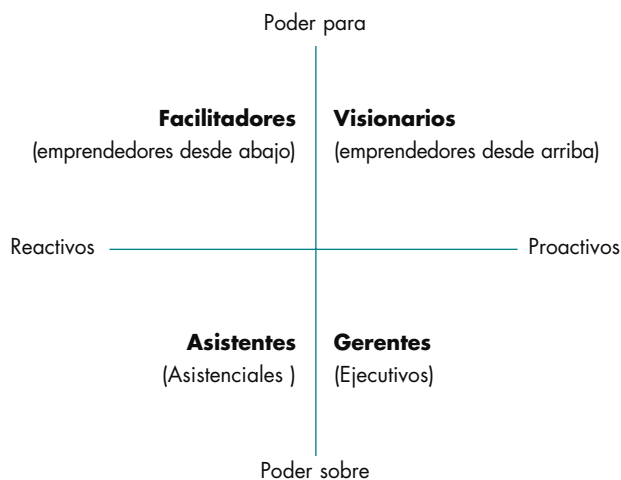


Figura 1. Tipología de políticos locales

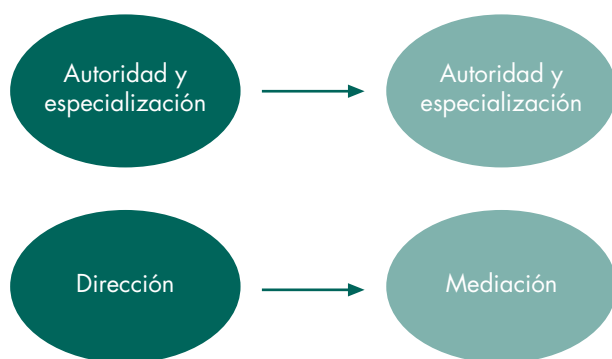
Confianza

Afirmábamos anteriormente que las redes no pueden gestionarse satisfactoriamente utilizando los conceptos organizativos tradicionales. No se trata simplemente de una crítica a los modelos administrativos tradicionales, sino de hacer ver que estos eran útiles para satisfacer unos objetivos simples y lineales, mientras que han de transformarse cuan-

do se pretende dar respuestas más complejas y multidimensionales. En este sentido, destacamos dos aspectos claves para adaptar las formas de trabajar a la nueva realidad:

- En primer lugar, las estructuras jerárquicas tradicionales se articulan a través de los principios de la autoridad (vertical) y la especialización (horizontal); mientras que las estructuras reticulares –en red– encuentran su cimiento interno en la confianza que seamos capaces de generar entre las partes de una red.
- En segundo lugar, las organizaciones tradicionales requieren de una dirección que distribuya tareas (horizontales) y responsabilidades (verticales); mientras que las organizaciones en red reclaman funciones de mediación entre las partes.

Así pues, para valorar el funcionamiento de la complejidad nos proponemos fijarnos en unos términos –la confianza y la mediación– que no son muy habituales pero que, creemos, debemos necesariamente incorporar en políticas y organizaciones tan complejas como las que en este momento tenemos entre manos.



Afirmar que el éxito de trabajar en red pueda estar relacionado con la confianza que impregne en mayor o menor medida las relaciones entre los múltiples participantes puede resultar intuitivamente claro. Sin embargo, evaluar esta confianza y valorar su evolución a lo largo del proyecto es una tarea extremadamente difícil. No es sólo que no sepamos como medir la confianza, sino que, más grave aún, no sabemos ni siquiera qué es lo que exactamente significa esta palabra.

Para avanzar sobre estas dificultades nos proponemos utilizar una aproximación operativa a la confianza; una aproximación que sin pretender entrar en el debate sustantivo sobre el significado del término nos permita, en cambio, utilizarlo como una herramienta de trabajo en la gestión y la evaluación de proyectos complejos. Buceando en la literatura nos hemos encontrado con una línea de trabajo que

afirma que la confianza puede ser un objeto de gestión y que, por lo tanto, puede ser generada y estimulada para favorecer el mejor funcionamiento de organizaciones en forma de red. Concretamente, podemos observar la materialización del término a partir de distinguir los 3 momentos de la confianza:

- El momento inicial. Desde el punto de vista de la gestión no podemos suponer que la confianza es algo que invade o no el corazón de nuestras organizaciones. La confianza ha de generarse, y para ello no nos sirven los buenos deseos sino los cálculos. Es decir, la confianza entre actores diversos sólo se puede iniciar cuando éstos reconocen una apropiada relación entre los costes y los beneficios de su dedicación y su participación en la red.
- El momento del desarrollo. Una vez el cálculo nos introduce en una relación, entonces la confianza se desarrollará a medida que conozcamos y comprendamos a los otros. La confianza evoluciona pues como un proceso de reconocimiento mutuo sin el cuál no es posible trabajar juntos.
- El momento de la consolidación. Finalmente, la confianza alcanzará su meta, su consolidación, cuando no únicamente comprendamos al otro sino que también nos identifiquemos con él. Esta identificación se puede expresar en términos de compatibilidad estratégica (cuando compartimos los mismos objetivos) o de compatibilidad cultural (cuando mostramos estilos y hábitos de trabajo compartidos).

Breve descripción

EZAGUTZA GUNEA es un foro para la formación y gestión del conocimiento de la comarca del Urola Medio. Se trata de una plataforma de colaboración en red entre empresas, centros de formación e investigación e instituciones públicas a través de grupos de trabajo específicos.

Origen y objetivo de la red

El foro tiene su origen en un planteamiento realizado desde el Instituto de Formación Profesional en el que se reflejaba la necesidad de establecer una mayor relación con las empresas de la comarca, proponiendo como solución al respecto el empleo de personal técnico ocupado específicamente en actuar de enlace.

Desde Iraurgi Lantzen se había trabajado anteriormente en el tema de la reforma del sistema educativo de la comarca, con lo que se aprovechó para darle una vuelta al planteamiento inicial y apuntar la necesidad de reflexionar sobre las necesidades de las empresas de manera que incidiendo sobre ellas se beneficiara el territorio.

Se plantea el Desarrollo Local en base a tres aspectos clave: **territorio**, conocimiento y redes. El territorio como el elemento de encuentro y espacio físico y social común (problemas, necesidades). El **conocimiento** como elemento estratégico a nivel empresarial, donde se hace necesario incorporar valor añadido y externalizar aquellas operaciones que no generan valor. De manera que la gestión de ese valor añadido pasa a un plano estratégico. Y por último las **redes** como los entornos donde se genera ese conocimiento.

De esta manera, el foro EZAGUTZA GUNEA se concibe asumiendo como propia la misión de Iraurgi Lantzen de "colaborar en el desarrollo del Urola Medio para mejorar la calidad de vida de sus habitantes" y estableciendo como objetivo general del Foro el "aumentar la competitividad de las empresas y centros de formación e investigación mediante una gestión eficaz del conocimiento en la comarca".

En definitiva, se trata de satisfacer las necesidades de cualificación del personal de las empresas, de carácter principalmente industrial, desde la perspectiva de la gestión estratégica de los RRHH y del capital humano, para avanzar hacia la innovación y gestión del conocimiento en las empresas y en la comarca en general, contando para ello con el apoyo de las instituciones municipales y supramuni-

cipales, de manera que se incide en el factor clave del desarrollo socioeconómico de la comarca.

Estructura y desarrollo de la red

Se iniciaron los contactos con las empresas de mayor dimensión de la comarca, a la vez que se comenzaba a elaborar el diagnóstico de la situación. Una vez producida la adhesión de los miembros y constituido formalmente el foro, se abordó el análisis de las competencias de los perfiles profesionales de la MOD en los sectores clave de la comarca.

El foro se constituyó en junio de 2002 mediante carta de adhesión formal, siendo sus promotores los Ayuntamientos de Azkoitia y Azpeitia, la Agencia de Desarrollo comarcal Iraurgi Lantzen, siete empresas del Urola Medio y todos los centros escolares de ambos municipios.

Al mismo tiempo se constituyó un Consejo Gestor formado por representantes de cada grupo de actores y presidido por un representante de las empresas. Este Consejo Gestor se creó dentro de Iraurgi Lantzen con una autonomía de gestión reconocida por el Consejo de Administración de la Agencia.

En cuanto a su estructura operativa EZAGUTZA GUNEA se articula por medio de tres áreas o grupos de trabajo:

- **ENPRESA GUNEA**, cuyo objetivo es el de potenciar la cooperación de las empresas de la comarca.
- **PRESTAKUNTZA GUNEA**, para fomentar la cooperación entre las instituciones comarcales orientadas a la formación
- y **GARAPEN GUNEA**: para impulsar reflexión estratégica en torno a EZAGUTZA GUNEA involucrando a los agentes clave de la comarca y a otras entidades relevantes.

a) ENPRESA GUNEA

Este grupo de trabajo, constituido fundamentalmente por los responsables de recursos humanos de las empresas participantes, busca convertirse en una plataforma de apoyo para mejorar su gestión y fomentar proyectos a medio y largo plazo que permitan mejorar la capacitación de los recursos humanos de la comarca.

La base de la que parten todos los proyectos es la definición de los perfiles de competencias de la MOD en los sectores clave de la comarca. Además inicialmente también

se definen las prioridades de las empresas, mediante cuestionarios.

A partir de ahí se comienza a trabajar en el desarrollo y optimización de relaciones de cooperación entre los agentes del sector implicados en la formación (Proyecto de Capital Social).

Se busca también compartir experiencias entre las empresas (reuniones, visitas a empresas, buenas prácticas), para conseguir objetivos prácticos y actualizar conocimientos en la gestión de RRHH a través de proyectos comunes que añadan riqueza a la zona.

Un aspecto importante encuadrado dentro de EMPRESA GUNEA es la constitución de los Encuentros de Gestión anuales, destinados a los directores y gerentes de las empresas, con la participación de expertos, que permiten una generación de relaciones entre actores clave del territorio. Además sirven para el proceso de reflexión, base del plan 2005-07.

b) PRESTAKUNTZA GUNEA

En este área de trabajo básicamente se trabaja en dos sentidos: por un lado, se trata de estrechar y fortalecer la relación entre los centros formativos y las empresas de la comarca (Programa Elkarlan), de manera que tanto alumnos como orientadores puedan conocer la actividad de las empresas e integrarla en su formación.

Por otra parte, busca desarrollar las competencias definidas desde EMPRESA GUNEA, para lo cual se hace necesario implicar a los centros educativos de modo que se consensúe el mapa de formación, se impulse y coordine la formación continua y al mismo tiempo se fortalezcan los ciclos formativos actuales.

Para que las competencias definidas puedan convertirse en una herramienta de trabajo que permita adaptar la formación en la comarca se ha impulsado la colaboración entre los diferentes centros y agentes de formación profesional (Altzarigintza Fundazioa, Urola Ikastola Azkoitia, Azpeitia Institutua BHI).

Además de la formación orientada a la industria se ha comenzado a desarrollar un proyecto sobre formación destinada a personas dependientes, para lo cual se colabora con diversas organizaciones (LKS Matia, Aspace y los servicios sociales de los Ayuntamientos de Azkoitia y Azpeitia).

c) GARAPEN GUNEA

En 2003 se constituyó esta área, donde participan los Ayuntamientos e Iraurgi Lantzen, estableciendo colaboraciones con la Diputación Foral de Gipuzkoa y la Universidad de Deusto, entre otros. El objetivo es mantener viva la reflexión estratégica sobre EZAGUTZA GUNEA, difundir la experiencia del Foro y establecer contactos con proyectos análogos.

Este área de trabajo se encarga de preparar propuestas y materiales para la reflexión, además de difundir las conclusiones obtenidas y tratar de aprender de experiencias externas.

Por otra parte, en relación con este proceso de reflexión se trabaja sobre el denominado proyecto Gipuzkoa 2020, debatiendo sobre el futuro de la comarca.

El Consejo Gestor es el que se encarga de gestionar las relaciones con otras instituciones públicas del territorio (Gobierno Vasco, Diputación Foral de Guipúzcoa,...).

Colaboración con otras entidades y proyección exterior

Universidad de Deusto

Iraurgi Lantzen mantiene una relación de colaboración con la Universidad de Deusto a través de su programa de Doctorado en el que ha participado la Agencia de Desarrollo impartiendo charlas y recibiendo a los doctorandos extranjeros para conocer el modelo de desarrollo implementado por la Agencia.

A raíz de esta colaboración informal surgen dos proyectos de colaboración relacionados con EZAGUTZE GUNEA. Por una parte, y en relación con uno de los objetivos de EZAGUTZE GUNEA, la generación de capital social (relaciones de confianza entre sus miembros), un proyecto de colaboración para medir resultados en este sentido, de manera que se ha adaptado una herramienta elaborada por Deusto para valorar la actividad de los clusters de la CAPV. En 2005 se pasará el primer cuestionario a miembros del foro y a partir de ahí podrán realizar un seguimiento a los indicadores en ese campo (confianza-capital social)

Por otra parte, un proyecto de colaboración para estudiar la incorporación de nuevas empresas de la comarca, de menor dimensión, al foro. Se trata de conocer su situación y opinión para poder articular luego su participación en el foro

La relación con la Universidad de Deusto ha permitido presentar y discutir el modelo para la gestión de la formación

y el conocimiento definido a través de EZAGUTZE GUNEA en diferentes foros en el marco de la red EURETNIP.

MIK

Desde EZAGUTZE GUNEA también se mantiene una relación de colaboración con el Centro de Investigación en Conocimiento MIK (Mondragon Ikerketa Kudeaketan) en el marco del Proyecto CONEX sobre capital social. De su mano se presentó una ponencia presentando el Foro EZAGUTZE GUNEA en los Cursos de Verano de la UPV.

Recursos

La financiación del Foro y de los diferentes proyectos que surgen de sus líneas estratégicas de actuación proviene fundamentalmente de:

- cuotas de las empresas (de forma proporcional a su tamaño)
- aportaciones de los Ayuntamientos (proporcionales a sus habitantes)
- subvenciones de instituciones y organismos públicos (Gobierno Vasco, Diputación de Gipuzkoa, INEM)

En cuanto a los recursos humanos, la Agencia de Desarrollo pone a disposición de EZAGUTZE GUNEA personal técnico para apoyar y dinamizar los procesos de reflexión así como proporcionar soporte a los proyectos. Este personal técnico está financiado por los Ayuntamientos.

Por otra parte las empresas, dentro de ENPRESA GUNEA, participan por medio de sus responsables de RRHH, y los centros de educación con sus coordinadores y profesores en PRESTAKUNTZA GUNEA.

Los Ayuntamientos también participan con sus representantes tanto en el Consejo Gestor como en GARAPEN GUNEA, donde también colabora la Diputación Foral de Gipuzkoa con un representante de la Dirección de Innovación y Sociedad del Conocimiento, en un claro ejemplo de cooperación público-privada y compromiso institucional.

Resultados y logros

Hasta el momento, y en colaboración con otras entidades y organizaciones, se han realizado los diagnósticos de perfil

de los profesionales y competencias asociadas en los sectores estratégicos de la comarca.

Se ha generado una red de contactos y una transferencia de conocimiento e información entre los diferentes actores, articulados en los tres GUNES. Las empresas favorecen el acercamiento de los centros formativos a su práctica diaria, los centros colaboran para coordinarse e implementar las necesidades definidas por la empresa, desde la Universidad se produce una transferencia de conocimientos y herramientas de evaluación ajustadas a las necesidades y características del proyecto, y además se conocen buenas prácticas de la comarca o del exterior (Ej. trabajo por medio de equipos autónomos).

Además se ha favorecido la difusión de la metodología de la gestión por competencias entre las empresas de Urola Erdia y los centros formativos, de manera que los sectores clave de la comarca, como el de la madera, pueden mejorar y potenciar la formación de sus recursos humanos.

Por otro lado, gracias a la colaboración con centros educativos y de investigación, y dentro de GARAPEN GUNEA, se está llevando a cabo una difusión de la experiencia y una presencia en foros y redes exteriores.

Un logro importante es el interés que ha generado este Foro entre los agentes de la zona, de manera que el número de empresas y centros formativos, así como de entidades colaboradoras de carácter público y privado va en aumento, expandiendo la red y permitiendo la creación de nuevas líneas de trabajo y mayores posibilidades de desarrollo e innovación.

El interés despertado por algunos proyectos en las instituciones públicas ha permitido abrir un cauce de colaboración y el acceso a nuevos recursos económicos.

Factores de éxito y claves

Se le ha dado un contenido y una continuidad al foro. Tiene inicio pero no final. Poco a poco se van incorporando más empresas, se van generando nuevos proyectos, colaboraciones...

Es una red con voluntad de apertura, de integrar cada vez a más empresas, de menor tamaño, más centros formativos, entes supramunicipales, etc, y al mismo tiempo de abrirse a participar en otros entornos y compartir experiencias. La creación del área de trabajo GARAPEN GUNEA demuestra esta voluntad de continua reflexión y reformulación de planteamientos.

La comunicación se mantiene y articula en unos niveles altos. El proceso se ha caracterizado por su transparencia y destaca la importancia de la comunicación informal como elemento decisivo para generar complicidad y confianza.

El objetivo final del foro es aumentar la competitividad de las empresas de la comarca a través de una adecuada gestión del conocimiento, de manera que su rentabilidad incida sobre el bienestar y el desarrollo del territorio. Para ello se ha conseguido su compromiso haciéndoles sentir protagonistas del Foro.

Las relaciones que se han ido estableciendo se caracterizan por un carácter dual, formal-informal, puesto que aunque se ha generado el foro mediante acuerdos formales y existen unos compromisos firmados, la importancia de la cercanía y las relaciones informales se ha revelado muy importantes para superar problemas y reticencias, y generar confianza.

La Agencia de Desarrollo ha evitado cualquier protagonismo desarrollando una tarea de apoyo y coordinación, facilitando los contactos y la creación de un entramado de relaciones horizontales. Ha fomentado la red en sus inicios, participa activamente en dinamizarla y mantenerla viva, en colaboración con el resto de actores, pero no se consideran los protagonistas y beneficiarios.

Por último, la colaboración público privada se ha revelado fundamental por una parte para dotar de una legitimidad al proyecto y por otra por el soporte económico que supone. El interés tanto de los Ayuntamientos, como del Gobierno Vasco y la Diputación Foral de Gipuzkoa valorizan los objetivos y acciones de este foro y facilitan su desarrollo.

Conclusiones

Como complemento final en la elaboración del documento se planteaba la incorporación de unas conclusiones elaboradas a partir de la reflexión colectiva en el seno de GARAPEN. El seminario de Tolosa sirvió como foro para esta reflexión y la puesta en común de ideas e inquietudes por parte de las Agencias presentes.

Como elemento enriquecedor nos ha parecido interesante exponer aquí algunas de las ideas y cuestiones más relevantes planteadas en esta jornada, enmarcada en el proceso de reflexión estratégica desarrollado por Garapen, combinadas con los aspectos o factores que hemos considerado claves a lo largo de este documento.

En primer lugar, se constata que efectivamente las Agencias integradas en GARAPEN son conscientes de **la importancia del momento y el contexto actual**. Un contexto de incremento de la competencia, de necesidad de apertura a nuevos campos y formas de colaboración, de nuevas formas de actividad y de necesidad de reposicionamiento e innovación.

Es comúnmente aceptada la necesidad de llevar a cabo un proceso de reflexión en profundidad, acerca de los temas clave como la colaboración entre Agencias, la financiación, las nuevas fórmulas de negocio o la importancia del territorio en los procesos de desarrollo. Existe una sensibilidad positiva hacia aquellas iniciativas que permitan desarrollar el proceso de cambio. En definitiva, se asume la necesidad de encarar el futuro con **una actitud de reflexión y nuevos planteamientos** en cuanto a procesos, relaciones y servicios.

Este paso es fundamental puesto que una vez asumida esta necesidad de mantener un espíritu crítico y reflexivo se abren las puertas a una mejora continua que nos permitirá ser más competitivos y más eficientes en nuestra tarea de generar bienestar y desarrollo para nuestros municipios y comarcas.

Como segundo aspecto a destacar, figura un concepto de uso muy extendido en los últimos tiempos, y siempre ligado a otro concepto fundamental como es el de la competitividad. Se trata de la **innovación**, la innovación entendida como la interacción con nuevos actores, nuevos modos de relación, nuevos modos de organizarse, etc. La innovación se constituye hoy día como uno de los **factores clave** para poder trabajar y "sobrevivir" en entornos cada vez más complejos, dinámicos y competitivos.

La innovación es un proceso que requiere de unas condiciones especiales, supone generar ideas y productos nuevos, supone imaginar diferentes vías y caminos para alcanzar nuevas metas, y eso solo se lleva a cabo desde nuevas posiciones, desde el riesgo que supone abandonar momentáneamente la seguridad de lo conocido y explorar, imagi-

nar, pensar de otro modo. Es muy difícil, por no decir imposible, generar innovación aferrándose a los viejos instrumentos, al mismo lenguaje, a los tópicos relacionales,... necesitamos interactuar con otros, conocernos y conocer a los demás, desde un nuevo prisma, desde un nuevo punto de vista. Por ello se dice que la innovación surge en **entornos de red**.

La red, como nueva forma de trabajo, supone generar una multiplicidad de contactos, con un carácter predominantemente informal y donde prima la interdependencia. Los entornos de red suponen incrementar exponencialmente las oportunidades de negocio y el acceso a la información, permiten el flujo y la generación de conocimiento, suponen una ventaja en la utilización y el acceso a recursos, mercados, sectores,... Por lo tanto, **necesitamos trabajar en entornos de red**.

Sin embargo, queremos remarcar un aspecto importante, especialmente a nivel local, como ámbito de actuación de las Agencias. Planteamos la necesidad de **fomentar y liderar redes**, no solo permanecer en ellas, puesto que la verdadera posición competitiva la proporciona la **centralidad en la red**. Necesitamos ser proactivos, liderar las redes y convertirnos en gestores de esa posición y de nuestra influencia. La capacidad de influir en el desarrollo del territorio es fundamental.

Del mismo modo, consideramos un aspecto clave en el fomento y la creación de redes, así como en su gestión: la **información**. Como decíamos un poco más arriba, necesitamos en primer lugar **conocernos** bien, identificar nuestras potencialidades y recursos, nuestro mapa de contactos, pero también es imprescindible **conocer nuestro entorno**, quiénes actúan y cómo, en qué mercados, con qué recursos y tecnologías, con quién,..., en definitiva, establecer una dinámica de vigilancia y una actitud de continua atención.

En este sentido, la información nos sirve para **aprender**. Mantener una **actitud de aprendizaje** continuo, de interés y revisión de conceptos y planes es fundamental para no anclarnos y quedarnos obsoletos. La curiosidad y el espíritu crítico son valores clave para competir.

Por otra parte, cuando hablamos de este modo, somos conscientes que en todo este proceso surgen gran cantidad de incógnitas, relacionadas fundamentalmente con el cómo hacer... **cómo trabajar en red**. Nos surge la duda y la pregunta de cómo interactuar, cómo generar esas redes y funcionar de manera productiva, en entornos de este tipo donde predominan las relaciones informales y es necesario generar un **compromiso**.

En relación a esta inquietud, extraemos tres conceptos clave sobre los que reflexionar: compromiso, confianza y proyecto.

En el seminario se remarcó, por parte de los participantes, la importancia del compromiso. Se plantea cuál es el modo de conseguirlo y la disyuntiva entre compromiso de las personas o compromiso de las organizaciones. La falta de compromiso conlleva un inmovilismo y una falta de operatividad que deja inservible la red, por lo tanto debemos buscarlo como activo que permite operativizar la red, pero al mismo tiempo no podemos entenderlo en la misma clave que en el trabajo funcional y estructurado que conocemos.

Este compromiso que, por otro lado, no siempre liga demasiado bien con el concepto de flexibilidad de que hace gala la red, es fundamental. Sin embargo, lo importante es que se trate de un compromiso interiorizado, convencido, más allá de un compromiso formal.

En este sentido se requiere un esfuerzo por transmitir y comunicarse, por cuidar las relaciones y fomentar la participación de manera que paulatinamente se genere el compromiso que, por encima de los papeles y acuerdos, nos lleva a un flujo e intercambio enriquecedor.

Inciendo en el mismo sentido, necesitamos **hacer visibles los resultados de funcionar en red**. Saber vender bien los beneficios de manera que se enganche a los participantes y se genere una dinámica de cooperación, forma parte de esta estrategia competitiva.

En este punto, se revela la importancia la **confianza**. La **confianza**, como elemento clave para generar **compromiso** en relaciones menos formales, menos jerárquicas y más interdependientes.

De la confianza nos habla Quim Brugué, como cimiento interno de las estructuras reticulares en contraposición a la autoridad de las estructuras jerárquicas tradicionales. El trabajo multidisciplinar en entornos complejos requiere un nuevo modelo de gestión, de liderazgo, donde debemos integrar los diferentes intereses y las características peculiares de cada actor.

La generación de confianza se convierte entonces en un proceso individualizado, en un intercambio sincero, dotando los procesos de una coherencia y una transparencia que permitan percibir la oportunidad por encima de la complejidad o la dificultad.

En este contexto, destacamos la importancia de **funcionar en base a proyectos**, proyectos que generen **interés**, con **actores clave** y que ofrezcan **resultados concretos**.

Las importancia de los proyectos fue subrayada en el seminario y también, que estos puedan ser lo más interpretables posible en términos de resultados concretos. Los resultados han de poder medirse, al tiempo que se requieren hitos para

mantener el interés y poder demostrar la validez del modelo colaborador.

Sin embargo, no podemos pensar en abandonar todo nuestro sistema, y volcarnos totalmente en este nuevo modelo. La dificultad de desarrollar este modelo y sobre todo generar un cambio organizacional y de mentalidad nos conduce a pensar en que debemos ir trabajando en este sentido, **combinando los proyectos innovadores y las redes informales** con el modo de hacer tradicional, para que paulatinamente se vaya amoldando la organización al nuevo entorno de competencia.

La actitud innovadora debe constituirse en la avanzadilla de un nuevo modelo de actuación, que traerá consigo nuevos proyectos, nuevas áreas de actividad y nuevas oportunidades.

Para finalizar nos gustaría destacar dos ideas que consideramos claves en cuanto al papel de las Agencias y GARAPEN como aglutinadora de las mismas. Por una parte, la **proximidad** de las agencias con su entorno, su conocimiento del territorio y las relaciones, como hemos ido desarrollando de manera conceptual a lo largo de este documento, supone efectivamente una fuente para crear una **ventaja competitiva** que debería ser explotada para fomentar y **liderar** estas redes.

Esta proximidad puede constituirse como un factor clave a nivel interno, y como complemento a nivel externo y segunda idea a destacar, es fundamental el **papel de GARAPEN** como canal de transmisión de experiencias y proyección exterior de las redes locales.

En definitiva, contamos con la capacidad y los recursos para poder articular redes y trabajar en red de manera exitosa, como lo demuestra la experiencia de Iraurgi Lantzen con Ezagutza Gunea, por lo que es fundamental generar los cauces y el cambio de mentalidad necesario para aplicar los esfuerzos de manera individual y colectiva de la manera más eficiente posible si queremos mantenernos competitivos y generar más y mejor desarrollo para nuestro entorno.

Bibliografía

ALBURQUERQUE, F., *Identidad y territorio*. REDEL Documentos. <http://www.redel.cl/documentos/paco.html>

ANDRÉ I. Y REGO P., *Redes y Desarrollo Local: La importancia del capital social y de la innovación*. Boletín de la A.G.E. . Nº 36-2003, págs. 117-127.

BELLANDI, M.; SFORZI, F., *The multiple paths of local development*, (2003). En: BECATTINI, Giacomo et al. *From industrial districts to local development*, Edward Elgar Publishing, 210-226.

BENKO G. Y LIPIETZ, A. (EDITS.), *Las regiones que ganan. Distritos y redes. Los nuevos paradigmas de la geografía económica*. Valencia. (1994). Institución Alfonso el Magnánimo.

BILBAO METRÓPOLI-30, Trabajo Monográfico Nº11, *Ciudades y revitalización en la era de la información la convergencia público-privada*. <http://www.bm30.es/intranet/mono/mono2.html>

BLANCO, I. Y GOMÁ, R., *Gobiernos locales y redes participativas*. Barcelona, Ariel (2002).

BORJA J. Y CASTELLS, M., *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid: Grupo Dantillana de Ediciones, 1997. United Nations for Human Settlements (Habitat).

CARAVACA BARROSO, I., *Los nuevos espacios ganadores y emergentes*. EURE (Santiago). [online]. dic. 1998, vol.24, no.73 [citado 26 Abril 2005], p.5-30. <http://www.scielo.cl/>

CARAVACA BARROSO, I., *Los nuevos espacios emergentes*, Estudios regionales Nº 50 (1998) Pp. 39-80.

CARAVACA, I., GONZALEZ, G. Y SILVA, R., *Redes e innovación socio-institucional en sistemas productivos locales*. Boletín de la A.G.E Nº 36-2003, págs. 103-115.

CASTELLS, M., *Globalización económica, tecnología, trabajo, empleo y empresa*. La Factoría, 7 (1998). <http://www.lafactoriaweb.com/articulos/castells7.htm>

COLEGIO DE GEÓGRAFOS, *Banco de buenas prácticas en geografía*. *Desarrollo Local*, Nº 2, Noviembre 2003. <http://www.geografos.org>

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, *Comunicación de la Comisión al Consejo europeo de primavera en Barcelona. La estrategia de Lisboa-Hacer realidad el cambio*. Bruselas, enero de 2002.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, *Contribución de la Comisión Europea al Consejo europeo extraordinario de Lisboa (23-24 de marzo de 2000)*.

COMISIÓN EUROPEA, *El Consejo Europeo extraordinario de Lisboa: hacia la Europa de la innovación y el conocimiento*. <http://europa.eu.int/scadplus/leg/es/cha/c1024.htm>.

COMISIÓN EUROPEA, *Política Regional*. http://europa.eu.int/comm/regional_policy/index_es.htm

COMISIÓN EUROPEA, *Programa URB-AL*. http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/index_es.htm

COMISIÓN EUROPEA, *Sociedad de la Información*, http://www.europa.eu.int/pol/infso/index_es.htm

COMISIÓN EUROPEA, *Tercer informe sobre la cohesión económica y social*. Febrero 2004.

DIPUTACIÓN DE BARCELONA, *La gestión transversal: expectativas y resultados*. Albert Serra. Papers de Formació Municipal, Nº 118, diciembre 2004. <http://www.diba.es>

FINQUELIEVICH, S., *Ciudades en el espacio de las redes: Nuevas centralidades y periferias urbanas en la sociedad informacional*. <http://www.argiropolis.com.ar/mundourbano/anteriores/14/Editorial.htm>

FINQUELIEVICH, S., *Ciudades en el espacio de las redes: Nuevas centralidades y periferias urbanas en la sociedad informacional*. *Revista Mundo Urbano*, Noviembre-Diciembre 2001, Número 14. <http://www.argiropolis.com.ar/mundourbano/anteriores/14/Editorial.htm>

GALLICCHIO, E.; GROTIUZ, I.; SUAREZ, M., *Redes Internacionales de Desarrollo Local en América latina*. Montevideo: Programa de Desarrollo Local CLAEH. Septiembre de 2002.

GARCÍA MACÍAS, A., *Redes sociales y "clusters" empresariales*. REDES-Revista hispana para el análisis de redes sociales. Vol.1, #6, enero 2002. Universidad de Aguascalientes México. <http://revista-redes.rediris.es>

GARRIDO, J., *El análisis de redes en el desarrollo local*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Universidad Complutense de Madrid. *Materialismo Histórico y Teoría Crítica*. © THEORIA | PROYECTO CRÍTICO DE CIENCIAS SOCIALES - GRUPO DE INVESTIGACION UCM. http://www.ucm.es/info/eurotheo/materiales/hismat/javier_garrido.rtf

HANNEMAN, ROBERT A., *Introducción a los métodos del análisis de redes sociales*. Departamento de Sociología de la Universidad de California Riverside. Capítulo V. Traducido para la revista REDES por José Luis Molina con permiso del autor a partir de la versión electrónica disponible en <http://wizard.ucr.edu/rhannema/networks/text/textindex.html>

I CONGRESO DE CIENCIA REGIONAL DE ANDALUCÍA: Andalucía en el umbral del siglo XXI. Globalización y Desarrollo Local. Manuel Cuadrado Ibáñez. Universidad de Sevilla. http://www.uca.es/escuela/emp_je/investigacion/congreso/mbc024.pdf

IBARRA P., MARTÍ, S. Y GOMÁ, R. (COORDS.), *Creadores de democracia radical*. Barcelona: Icaria Editorial S.A., 2002.

INSTITUTO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DEL CONOCIMIENTO (INGENIO), *Comparación de enfoques de políticas regionales de innovación en la Unión Europea*. Consejo superior de Investigaciones Científicas, Universidad Politécnica de Valencia. Junio 2003.

KOGNOPOLIS, *Red Transfronteriza de Ciudades del Conocimiento* <http://www.arenotech.org/2005/kognopolis.htm>

KOSCHATZKY, K., *Fundamentos de la Economía de Redes. Especial enfoque a la innovación*. Ministerio de Ciencia y Tecnología. *Revista de Economía industrial*, Nº 346, págs. 15-26. 2002 <http://www.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/numero346/15-26.pdf>

MASCAREÑAS, T., *Consolidación de un sistema mundial de ciudades*, VIII Conferencia del CIDEU. De la Planificación a la Gestión estratégica de las ciudades. Málaga 26- 28 de abril de 2000. <http://www.bcnweb2.bcn.es:8885/cideu/documentacion/d310.html>

MATÍAS CLAVERO, G. Y ARIAS OLIVA, M., *Dirección estratégica de redes organizacionales*. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*. Nº 46. Págs. 127-142. Año 2004. <http://www.mtas.es/publica/revista/numeros/46/Informes04.pdf>

MENDEZ, R., *Innovación y redes de cooperación para el Desarrollo Local*. *Interações*, Revista Internacional de Desenvolvimento Local. Vol 2, N.3, p. 37-44, Set. 2001. http://www.desenvolvimentolocal.ucdb.br/RevistaInteracoes/n3_ricardo_mendez.pdf

MENDEZ, R., *Las políticas regionales de innovación en la promoción del desarrollo*, EURE . Vol. XIX, nº 58. Pp. 29-48

MENDEZ, R., *Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes*. EURE (Santiago). [online]. 2002, vol.28, no.84 [citado 26 Abril 2005], p.63-83
<http://www.scielo.cl/>

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. Unidad Administradora del Fondo social Europeo UAFSE]. Programa EQUAL.
<http://www.mtas.es/uafse/equal>

MIRES, F., *La sociedad de redes (o las redes de la sociedad)*. Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación. Septiembre 1999 [online].
<http://www.comunica.org/chasqui/mires67.htm>

MITXEO, J.; IDIGORAS, I.; VICENTE, A., *Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Cuadernos de Gestión Vol: 4. Nº 1. Año 2004, pp. 55-67

MOLINA, J.L., *El análisis de redes sociales. Una introducción*. Barcelona: Edicions Bellaterra, S.L., 2001. Serie General Universitaria-10.

MONTERO, C. Y MORRIS, P., *Territorio, competitividad sistémica y desarrollo endógeno. Metodología para el estudio de los Sistemas Regionales de Innovación*. Ponencia presentada en el Seminario Internacional "Instituciones y actores del desarrollo territorial en el marco de la globalización" (Concepción, 14 y 15 de Enero de 1999), organizado por el Centro de Estudios Urbano Regionales de la Universidad del Bío-Bío (CEUR) y el Instituto para Latinoamérica y el Caribe de Planificación Social (ILPES).
http://www.revista-redes.rediris.es/pdf-vol1/vol1_6.pdf

NALLINO, M.A., *Coordinación horizontal mediante redes. Las agencias como estrategia de articulación de actores públicos y privados*. Ponencia Segundo Congreso Argentino de Administración Pública, Sociedad, Estado y Administración.
http://www.aaep.org.ar/ponencias/congreso2/Nallino_Maria.pdf

NATERA, A., *La noción de gobernanza como gestión pública participativa y reticular*. Madrid: Universidad Carlos III, 2004. Documentos de Trabajo Política y Gestión en internet: <http://www.uc3m.es/uc3m/dpto/CPS/CPSpublic.htm>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, *El partenariado como principio estratégico*. 2003.
<http://www.ciaris.ilo.org/spanish/tos/download/strprinc/partenar.pdf>

PETRIZZO PÁEZ, M., *Redes e institucionalización: vinculando evidencias empíricas y redes políticas*.
<http://www.revista-redes.rediris.es/webredes/>

POGGIESE, H., REDÍN, M.E., ALÍ, P., *El papel de las redes en el desarrollo local como prácticas asociadas entre estado y sociedad*. FLACSO Sede Argentina, Buenos Aires (1999).

PORRAS MARTÍNEZ, J.I., *Cambio tecnológico y cambio organizacional. La organización en red*, POLIS Revista de la Universidad Bolivariana, Volumen 1, Número 2, 2001.
<http://www.revistapolis.cl/2/porr.htm>

PUTNAM, R., *Bowling alone*.
En internet:
<http://www.bowlingalone.com/socialcapital.php3>

QUINTAR, A. Y CARMONA, R., *Conocimiento y desarrollo local-regional en el contexto global. Implicancias de política y debates en el escenario europeo*. Instituto del Conurbano (ICO) y Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS). 33º JAIIO, Jornadas Argentinas de Informática e Investigación Operativa Simposio sobre la Sociedad de la Información 2004 -SSI-2004.

RODRÍGUEZ DE RIVERA, J., *Relaciones interorganizacionales, Keiretsus y redes de empresas*. Departamento de Ciencias Empresariales –Universidad de Alcalá (1999).
http://www2.uah.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/org_praxis/redes_interorganizacionales.htm

SEMITIEL GARCÍA M. Y NOGUERA MÉNDEZ, P., *Los Sistemas Productivos Regionales desde la perspectiva del Análisis de Redes*. REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales. Vol.6,#3, Jun./Jul. 2004.
<http://www.revista-redes.rediris.es>

SUBIRATS, J. (COORD.), *Redes, territorios y gobierno. Nuevas respuestas locales a los retos de la globalización*. Barcelona: Diputación de Barcelona, 2002.

TRULLÉN, J.; BOIX, R., *Barcelona, Metrópolis policéntrica en red*. Papeles de trabajo, Universidad autónoma de Barcelona, Departamento de Economía Aplicada. 2003.

V ENCUENTRO DE ECONOMÍA APLICADA, *Economía del conocimiento, ciudad y competitividad*. Joan Trullén, Josep Ildós y Rafael Boix. Oviedo, junio de 2002.
<http://www.ecap.uab.es/RePEc/doc/wp0207.pdf>

VÁZQUEZ BARQUERO, A., *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre el desarrollo endógeno*. Madrid: Editorial Pirámide, 1999. Capítulo 5- Redes para el desarrollo.

VÁZQUEZ BARQUERO, A., *Globalización y desarrollo endógeno [en línea]*
En: URL <http://www.apor.pt/Conferencias/Vazquez.doc>

VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Lisboa, Portugal, 8-11 Octubre 2002. Txema Castiella, *Partenariado público-privado: las agencias Locales 21, participación y corresponsabilidad. "Innovación y gobernabilidad. El modelo Barcelona"*.
<http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043615.pdf>

XXIII CURSOS DE VERANO, XV CURSOS EUROPEOS. *Ciudades región globales. El nuevo papel de las autoridades urbanas y regionales en la gestión de las políticas públicas*. Universidad del País Vasco, Donostia-San Sebastián, Julio de 2004.

ZURBRIGGEN, C., *Redes, actores e instituciones*. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 30. Oct. 2004. Caracas, Venezuela.

<http://www.clad.org.ve>

<http://www.gaia.es>

<http://www.proyectocities.org>

<http://www.eurocities.org>

Agradecimientos

Nos gustaría agradecer especialmente la colaboración y el interés mostrado en la elaboración de este documento a aquellas Agencias que han contribuido con sus experiencias a enriquecerlo así como a las siguientes Agencias que acudieron y participaron en el seminario organizado en Tolosa el día 12 de mayo de este año con motivo de la presentación y posterior debate de este primer documento de reflexión:

Arratiako Behargintza, S.L.
Ayto. Galdakao
Behargintza Basauri-Etxebarri, S.L.
Behargintza Durangaldea
Behargintza Getxo
Behargintza Txorierri, S.L.
Debagoieneko Mankomunitatea
Debegesa, S.A.
Fomento San Sebastián, S.A.
Forlan
Inguralde
Iraurgi Lantzen, S.A.
Lan Ekintza-Bilbao, S.A.
Lankide
Lea Artibaiko Garapen Agentzia, S.A.
Tosaldea Garatzen S.A.
Uggasa
Urduñederra Urduña Ederra S.L.
Urola Kostako Udal Elkartea
Garapen

Queremos agradecer también la ayuda prestada por

Tosaldea Garatzen, S.A. y
Urola Kostako Udal Elkartea

en la organización del seminario de Tolosa y la traducción de los documentos, respectivamente.

L sareak

eta toki garapena

1 GOSTETARAKO AGIRIAK

Garapen

GARAPEN AGENTZIEN
EUSKAL ELKARTEA
ASOCIACION VASCA
DE AGENCIAS DE DESARROLLO

Koordinatzailea Euken Sesé Sarasti

Lantaldea Maitte Ayestarán Vega
Iñigo Olaizola Arcaute

Laguntzailea Jesús Agirre Eizmendi
Iraurgi Lantzen, S.A.

Kanpoko aditua Quim Brugué i Torruella

Aurkezpena Javier Rodríguez Albuquerque
Garapeneko Lehendakaria

Aurkibidea

Aurkezpena. Javier Rodríguez Albuquerque 4

Sarrera 5

I. atala - Kontzeptualizazioa

1 Atarikoa 7

- Abiapuntuko testuingurua
- Agentzia sarean

2 Sare kontzeptua eta tipologiak 8

- Sare lanaren jatorria
- Sare tipologiak

3 Sarean lan egitea 11

- Funtsezko osagaiak
- Sarean lan egitearen onurak
- Sarean bideratutako kudeaketa publikoaren eredu berri baten beharra

4 Barneko sareak 15

- Tokiko sareen sustapena
- Nola irudikatu sarean lan egiteko gure lan moldea

5 Kanpoko sareak 20

- Kanpoko sareak: beste aukera bat
- Ezagutza eta sareak: Europar Batasunaren lehentasunak
- GARAPEN eta kanpoko sareekin lankidetzatza

II. atala - Mintegia: sareak eta toki garapena

1 Atarikoa 25

2 Sareak eta kudeaketa. Quim Brugué i Torruella 26

3 Kasu praktiko bat: Ezagutza Gunea. Iraurgi Lantzen, S.A. 29

4 Ondorioak 33

Bibliografia 35

Esker onez 37

Javier Rodríguez Albuquerque

Garapen Agentzien Euskal Elkarteko lehendakaria

Sareak hizpide dituen agiri honekin GARAPENek beste aro bati ekiten dio. Aro honetan GARAPENek apustu egiten du garapen agentzien zereginean eta, beraz, gure udalerrri eta eskualdeen garapenean, funtsezkoak diren gaiak landu eta sakontzeko.

Gogoeta, ikuspegi kritikoa eta herritarrei eskaintzen dizkiegun zerbitzuak hobetzeko borondatea uztartzen dira agiri sorta honetan, GARAPENek gogoeta estrategikoaren eremuan sustatu dituen gainerako ekimenekin batera.

Bizitzan beharrezkoa da geldione bat egin eta gogoeta egitea, egindako bideari erreparatzea, etorkizunak zer ekarriko duen ikusten saiatzea eta arnas hartzea, bidean aurrera egiteko. GARAPENen uste dugu une egokia dela hau horri ekiteko eta gure jarduera hobetzeko giltzarri diren alderdiak mahaï gainean jartzeko.

Ibilbide luze eta arrakastatsua egin duten Euskadiko garapen agentziak itzal handiko erreferentzia, eta bidenabar konpromiso handiko erronka, dira herritarrentzat gizarte eta ekonomia garapena areagotzea helburu dugun guztiontzat. Helburu hori lortzeko, alabaina, agentzia horietako kide guztien konpromiso eta lankidetzaz gain, ezinbestekoa da gure inguruaren ongizate eta aurrerapenerako giltzarri diren erakunde eta organizazioen lankidetzaz.

Eta, horretarako, lankidetzan aritzeko eta zubiak eraikitzeko, zer hoberik guretzat funtsezkoak diren eta eragin handia duten gai eta gorabeherei buruzko gure ideiak, gure gogoeta eta kezak agertzea baino. Komunikazioa sortu nahi dugu, elkarrizketa, hazteko eta hobetzeko.

Lehen argitalpen honek sareen eta toki garapenaren arteko harremanak ditu aztergai. Bitxia badirudi ere, inoiz baino beharrezkoagoa da giza harremanak eta sareen sorrera eta mantentzea elkarri lotzea, izan ere, sareak pertsonen harremanetan eta borondatean oinarritzen dira.

Organizazio bertikalek gure lanpostuan ziu sentitzea lortu dute, zer egin behar dugun zehatz-mehatz jakitea lortu dute eta baita hori egiten ahalik eta eraginkorrenak izatea ere. "Pertsonok nagusi bakarra izan behar dugu". Agindu edo maxima horrek organizazioen ordena eta diziplina indartzen du. Alabaina, ez dute lortu zeharka, era transbertselean, lan egitea, ez dute lortu egunero egiten dugunarekin lotura txiki edo handia duten sailekin koordinatuta lan egitea. Organizazio guztiek jotzen dugu ataka hori ia gainditu ezinekotzat.

Zeharka lan egitea lortzen denean, parte hartzen ari diren pertsonen borondateari esker izaten da soilik, eta, jakina, borondate hori partehartzaileen arteko harreman pertsonalek baldintzatzen dute.

Ondoren datorren agiria sarean lan egiteari buruzko gogoeta bikain bat da, izan ere, GARAPEN sarean lan egitearen adibide ezin hobea da. Sarea, sareak ehuntzen eta eraikitzen, horra gogoeta egiteko premia, hain zuzen ere organizazioek beste organizazioen premia dugulako, hazteko, hobetzeko... Testuinguru horretan sareak ehuntzea eta harremanak izatea enpresa batean baino konplexuagoa da. Borondateak sendoa izan behar du eta ideia argi eta zehatzak behar dira, bestela porrot egingo dugu.

Agiri honek (ez eta beste inongo agirik ere) ez digu sareak eraikitzeko behar den borondate sendo hori izaten lagunduko. Alabaina, sarean lan egitearen premiari, sareen konplexutasunari eta sareen eraketari buruzko itzal handiko gogoeta bat eskaintzen digu. Horregatik, zinez gomendatzen dizuet gizartea armiarma-sare erraldoi gisa, eragile guztiak era orekatu eta harmoniatsuan elkarrenginean jartzen dituen sare erraldoi gisa ulertzen duzuen guztiok.

Sarrera

Garapen Agentzien Euskal Elkarteak hamahiru urte baino gehiagoko bidea egin duelarik, gogoeta eta kontzeptualizazio prozesu bati ekiteko beharra jartzen dugu mahai gainean, toki garapena eta Euskadiko ekonomiaren sustapena helburu duten sozietateei norabide eta eremu estrategiko berriak jorratzeko jarraibideak emateko.

Abiapuntua hori izanik, gure ustez beharrezkoa da etorkizuneko paradigma berriak itxuratzea eta toki garapenerako eredia birformulatzea, gure hiriak jasaten ari diren aldaketek dakartzaten erronkei aurre egiteko. Aldaketa horiek askotarikoak dira: udalek kudeatu izan dituzten ohiko arloetan gertatutako aldaketak (enplegua, prestakuntza eta politika aktiboak); komunikazio eta kudeaketa tresna berriek ekarritako aldaketak eta teknologia berrien aplikazioak ekarritakoak; eta, azkenik, espazio edo eremuen interpretazioan gertatu den iraultza, tokiko eremuaren hurbiltasuna eta eremu globala dela eta.

Gogoeta hau GARAPENen bertan hainbat barne agiriren bidez burutu dugun prozesuan oinarritzen da. Beraz, pragmatismo teorikoak alde batera utzi eta agentziek martxan jarritako esperientzia eta lan ildoak hartzen ditu erreferentziazat, eta, hainbat korrante kontzeptualen argitara aztertu ondoren, hainbat jarraibide ematen ditu, edo, nahi bada, bestelako organizazioek bere egin dezaketen eredu bat.

Lan honek, abiapuntu orokorra izanik ere, izaera aztertzailea du eta gaiaren ikuspegi endogenoa hobesten du. Horrekin batera, uanean-uean dagokion teoria erreferentzia erantsiko dugu, baita GARAPENeko kideek bideratutako kasu praktikoak erantsiko ere. Halaber, talde gogoetatik eratorritako ondorioek osatuko dute lana. Amaitzeko, formatuari gagozkiola, prozesua oso-osorik bilduko duen euskarria argitaratzeko argitalpenak egiteko asmoa ere badugu, Estatuan toki garapenean lanean diharduten eragileei helarazteko.

Lehen agiri hau jorratzen hasi eta hainbat eta hainbat gai aurkitu ditugu, zalantzarik gabe agentzien etorkizunari begira alderdi kritikoak aurkezten dituztenak. Nolanahi ere den, ereduaren iraunkortasuna epe laburrean landuko dugulakoan, lehen alean sareak eta sareek toki eremuan duten garrantzia hartu dugu hizpide.

Jakitun gara sare kontzeptuek izaera eta zama ukiezin handia dutela eta ez dela erraza gisa horretako kontzeptuak helaraztea. Bestalde, badakigu askotan esku artean ez dugula orokortu daitezkeen esperientziarik, edo ditugunak errealitateetik urrun gelditzen diren estereotipoak direla, sareak gure eguneroko jardueran, eskuarki tokiko ekonomian, duen eragina behar bezala interpretatu ahal izateko. Beraz, muga horiek kontuan hartuta, lan hau gai horretara hurbildu, gogoeta egin eta ondorioak ateratzeko taldean eginiko ahalegintzat hartu behar da. Ahalegin hori informazioaren transmisioan datza, elkarrekin banatuko dugun ezagutza sortzean, lurralde eremu ezberdinetan egitasmo berriak garatzeko.

Horrenbestez, lehen papers honek sarean lan egiteko eta sareak sortu eta kudeatzeko beharra du hizpide, toki garapenerako agentziek lankidetzat eta lehiakortasun faktore gisa kontuan izan dezaten. Gure testuinguruak sarri azaleratzen eta azpimarratzen digu "sarearen" garrantzia, baina zoritxarrez oraindik kontzeptu hori ez dago agentzietan txertatuta, erakundea alde-nik alde zeharkatzen duen ardatz gisa. Kalitatea, prestakuntza, IKTak txertatzea eta antzekoak zehar-lerro gisa hartzen ohi-tuta gaude. Ez da, ordea, hori gertatzen oraindik sareekin: sareak artikulatu eta sustatzeko erak ez dira agertzen gure toki erakundeen kudeaketan.

Eskain daitezkeen edo eskaini behar diren zerbitzuei, jarduera arlo berriei, finantzaketa arazoei nahiz harreman instituzionalei buruz, besteak beste, gogoeta egin behar da, sakon, eta gogoeta horretan sarearen balioa aintzat hartu behar da.

Azken buruan, gure helburua ez da sare ereduaren eta horiek dakartzaten ondorioen gaineko azterketa teorikoa, baizik eta sarean lan egitearen kontzeptuak agentzientzat zer dakarren edo zer ekar dezakeen hausnartzea eta horren gaineko eztabaida sustatzea, bai bakoitzaren lurraldeko barneko eremuan, bai kanpoko eremuan, lurralde, nazio nahiz nazioarteko beste eragile batzuekiko harremanak artikulatzeri dagokionez.



I. atala

KONTZEPTUALIZAZIOA

Abiapuntuko testuingurua

Hamarkada bat pasatxo da munduan barrena paradigma berri bat barreiatu dela: ekonomiaren eta gizartearen globalizazioa. Egoera berri horrek aldaketa nabarmenak ekarri ditu munduan, gizarte eta ekonomian nahiz lurraldean: iraultza teknologikoa eta informaziora sarbidea, metatzeko era berriak, lana berrantolatzeak erak, hiritartzea areagotzea, aldaketa politikoak eta transakzio eta fluxu ekonomikoaren hazkunde esponentziala maila globalean.

Paradigma horrek merkatuen lehiakortasuna areagotzea dakar, ahuntzaren gaurdiko ez-tula ez dena (A. Vázquez Barquero, 2002), eta horrek esan nahi du globalizatzen duen prozesu horretan sartuta dauden herrialde, lurralde eta hirien ekoizpen sistemetan hainbat eta hainbat ditze egin behar direla.

Enpresak, ordea, ez dira lehiatzen ari norbere kasa, ekoizpen inguru eta inguru instituzional baten barruan baizik, eta, hortaz, prozesu horrek hirien eta lurraldeen aldaketa sustatzen du, eta eraldatze horretan funtsezko bi faktore agertzen dira: [berrikuntza](#) eta [sareak](#).

Jokaleku horretan globala dena eta tokikoa dena elkar osagarri dira, biek gizarte eta ekonomia sinergia osoa dute. Hortaz, toki eremuaren garrantzia honetan datza: globala den hori kudeatzeko gune izatean, ekonomiaren ekoizpen eta lehiakortasunaren gune izatean, gizarte eta kultura integrazioaren gune izatean eta politikaren kudeaketa eta errepresentazio gune izatean. Horren haritik, printzipio batzuk gaur bi norabide dituztela esan dezakegu, izan ere, "eremu globalean pentsatu eta tokian jardun" dezakegu, baina baita "tokian pentsatu eta eremu globalean jardun" ere.

Egoera goitik behera aldatzen ari den eta batez ere teknologia iraultzan eta informaziora iristeko edo sartzeko bideetan oin hartzen duen transformazio horren aurrean, toki erakundeek kokapen hobea dute nazio-estatuak baino, errepresentazio gaitasunagatik, malgutasunagatik eta moldatze-ko gaitasunagatik. Dena dela, kudeaketa erronka horrek garapen estrategiak birdefinitzea eskatzen du, komunikazio, informazionalizazio eta giza kapital politiketan oinarrituta.

Testuinguru horretan, hain zuzen ere, plazaratzen da sarea, metafora gisa, organizazioen jardun eremua eta jokalekua (hirien sareak, hiria sarean, gizartea sarean, lurralde-sarea...) nahiz kudeatzeko paradigma berria irudikatze-ko.

Agentzia sarean

Toki edo eskualde garapenerako agentziek ezin diote bizkar eman globala eta lokala den testuinguru horri, eta argi eta garbi ikusten dute lehiakortasuna areagotzen ari dela, gero eta gehiago baitira, esate baterako, agentzientzat ohiko izan diren enplegu, prestakuntza edo enpresentzako zerbitzuak eskaintzen ari diren erakunde publiko zein pribatuak. Horrekin batera, udalaz gaindiko erakunde publikoekin dituzten harremanen konplexutasuna eta finantzaketa arazoak kontuan hartzen baditugu, egoera kaskarra dela ohartuko gara, jarduteko eredu horren iraunkortasunari gagozkiola.

Horrenbestez, toki garapenaren eta agentzien etorkizuneko bidea argitzeko beste planteamendu bat egitea behar-beharrezkoa da. Zalantzatan ibili beharra eta lehiakortasuna areagotzea oso da arrunta gure garaiotan, jarduera edozein dela ere, eta, beraz, egokitu eta tresna, arlo eta pentsatzeko eta jokatzeko molde berriak aurkitu behar ditugu, gure eginkizuna betetzen lehiakorrak izateko, betiere xede nagusia ahaztu gabe, hala nola, gure inguruan ongizatea eta aurrerapena sortzea.

Gorago esan dugunez, zalantza eta lehiakortasun testuinguru horretan berrikuntza eta sarean lan egitea funtsezko faktore bilakatzen dira, izan ere, baliabideak (ekonomia, lurralde eta gizarte baliabideak) hobeto erabiltzeko aukera ematen dute, eta, ondorioz, lurraldea gehiago eta hobeto garatzeko aukera. Lurralde bateko enpresa eragileen eta gizarte eta erakunde eragileen arteko interakzioak ikaskuntza eta ezagutza eta produktuak sortzea dakar, bereiz sortuko ez lirakekeenak. Horrek lurraldeari izaera berritzailea ematen dio, eta hori da lurraldeak irabazle egiten dituen (Benko eta Lipietz, 1992).

Sarean lan egitearen adibide garbia da, esate baterako, GARAPEN. Helburuak eta baliabideak partekatzen dira, baliabidetzat hartuz informazioa eta ezagutza. Garapen Agentzien Euskal Elkarte (GARAPEN) eragileen arteko lankidetzaren adibide da, lurralde edo eskualdeen eremuan. Lankidetzaren horrek bestela bereiz lortuko ez lirakekeen helburuak lortzea dakar.

GARAPEN ahalmen handiko erreminta da: agentzien partekatutako estrategiak bidera ditzakete, esperientziak trukatu eta gizarte eta erakundearen markoan funtsezko erakunde gisa sendotu. Sare horrek sor ditzakeen kanpo abantailak probetxu ateratzea sare horretako aktoreen esku eta elkarlanean jarduteko duten borondatearen esku dago.

Sarea: kontzeptua eta definizioa

Gaur arrunta da oso edonork sare hitza ezpain hortzetan hartzea. Arrunta da eta ohikotzat hartzen dugu sistemen sare, hirien sare, sarean lan egite, sareen sare (internet) eta antzeko kontzeptuak erabiltzea, ikuspegi eta gai alor ezberdinetan gainera (geografia, teknologiararen ikerkuntza, politika zientziak...).

Hala eta guztiz ere, sare kontzeptua era naturalean ibili arren, hainbat alorretan berritzailea den kontzeptua da, harremanak beste era batera ulertzeko aukera ematen duelako eta informazioaren eta jakintzaren gizarteak dakarzkigun erronkei aurre egiteko beste bide batzuk dakartzalako, bereziki toki eremuan gizartea eta ekonomia garatzeko ikuspegitik.

Guztiok gaude, alde edo moldez, "sarean", guztiok izaten ditugu harremanak, formalak edo ez hain formalak, eta guztiok trukutzen ditugu informazioa eta baliabideak helburu jakin batzuk lortzeko. Horren sinplea dirudien horixe da sare kontzeptuaren muina eta hainbat eta hainbat alorretan gertatzen dena (gizarte zibilean, enpresa harremanetan, erakunde harremanetan eta horien guztien artean gertatzen diren molde guztietako elkarreraginetan).

Hortaz, kudeatzeko eredu berria naturala den kontzeptu batean funtsatzen da. Egile eta ikertzaile batzuen arabera, eredu hori da lehen organizazio eredu, primarioa, organizazioa lehenesten duten eta hierarkia eta harreman bertikalean oinarritutako trukeetan mamitzen diren ereduak baino lehenagokoa.

Helburua ez da, ordea, atzera egitea, ordenarik gabeko sistemetara, baizik eta gure baliabideak eta harremanak era eraginkorrago, malguago eta dinamikoago batean kudeatzea, gero eta konplexuagoa eta anitzagoa den testuinguru horretan lehiakorragoak izateko.

Industria arrok beste gizarte eta ekonomia bati eman dio bide. Eredu horretan balio erantsia eta berrikuntza inguru malgu eta dinamikoetan sortzen dira, inguru horietan informazioaren eta jakintzaren fluxua errazago ibiltzen baita gehiegi hierarkizata dauden eta aldagaizak diren sistema edo organizazioetan baino. Sare-inguruneetan sortzen da berrikuntza, lehiakortasunaren funtsezko faktore den berrikuntza.

Hortaz, gure ustez, "sarea lan egiteko eredu berri bat da, harremanak artikulatzeko era berria, batez ere izaera horizontaleko harremanak, lurralde bat edo gehiagokoak, publikoak zein pribatuak. Horren bidez, helburu edo interes komun bat erdiesteko borondatezkoa eta aktiboa den partehartzea gertatzen da. Horretarako, bitarteko materialak eta inmaterialak elkartrukutzen dira eta elkarren beharrea oinarritzen den lankidetzaren fluxua bideratzen da. Lan egiteko era horrek jakintza berriak eta berrikuntzak sortzeko

aukera eskaintzen eta sustatzen du eta lehiakorra izateko funtsezko osagai gisa agertzen da. "

Sare lanaren jatorria

Bibliografia zabala dago gizarte sareen azterketei, organizazio sareei edo enpresa sareei buruz. Sareen ezaugarri eta neurriak aztertzen dituzte programa informatikoen bidez, sistema grafikoen bidez eta matrizeen bidez, besteak beste, eta hainbat sare tipologia eskaintzen dituzte. Teoria horiek agiri honetara ekartzeak ez dio, gure uste apalean, hizpide dugun gaiari balio erantsi handirik eskaintzen, eta, hortaz, horren zientifikoa eta metodologia aldetik horren zehatza ez den gogoeta egiten saiatu gara, azterketa sinpleagoa izanik ere hurbilagoa eta gure beharretara egokituagoa izango delakoan.

Sare lanaren hiru eredu identifikatu ditugu, jatorriari edo plangintzari erreparatuta. Praktikan nahasian agertzen badira ere, bata edo bestea nagusi izateak itxuratzen du bai estrategia bai egileen ekintzarako ahalmena. Hona hemen oinarritzko hiru ereduak:

- Eguneroko jardunaren eta denboran barrena burututako egitasmoen emaitza gisa eratzen diren sareak; pertsonen arteko, erakunde edo korporazioen arteko harremanen bidez, unean uneko lankidetzaren bidez eta unean-unean egin diren hitzarmen eta hartu diren akordioen bidez eratutako sareak.
- Ad hoc sare izenda ditzakegunak, edo toki garapenerako lankidetzaren bidez eratutakoak. Sare horiek egitasmo jakin bat bideratzeko eraten dira, iraupen iraunkorra dute gutxi-asko eta kanpoko kausa bat dela medio (esate baterako, EQUAL programak garatzeko garapen elkarrekin) edo barneko ideia edo kezka bat dela medio sortzen dira.
- Izaera estrategikoa duten sareak, gogoeta eta plangintza estrategikoa eskatzen dutenak, diseinuari eta sustapenari dagokionez; arlo berritzaileetan edo azaleratzen ari diren arloetan (ikus-entzunezkoak, aisia...) eta ahalmen eta interes handieneko egileen artean (zentro teknologikoak, enpresa berritzaileak...) izandako harremanen bidez eratutako sareak eta abar. Azken horiek jakintza sortzeko eta informazioa transferitzeko gaitasun handiagoa dute, eta, beraz, balio erantsi eta berrikuntza handiagoa dakarte.

Aspalditik ari gara alde edo moldez sarean lan egiten, gehienetan sarean aritzeak zer ahalmen duen jakitun izan gabe eta ikuspegi proaktibo eta estrategikoagoarekin zer eskain diezagukeen ohartu gabe.

Lehen ereduaren eta hirugarrenaren artean bada funtsezkoa den alde bat. Hirugarren ereduari gu egile proaktibo bilakatzen gara kudeaketan, ikuspegi osoagoarekin pentsatzen eta planifikatzen dugu, eta unean unekoa gainditu eta ekintzak eta gertakariak sustatzen ditugu, gertakarien aurrean erreakzionatu eta erantzutera mugatu orde. Eragiteko ahalmena handiagoa da, hain zuzen ere interesgarrienak eta onuragarrienak diren bide eta aukerak hauta ditzakegula, osoagoa den informazioari esker eta harreman sarearen erdigunetik gertuago kokatzeko aukerari esker.

Nolanahi ere den, tipologia hori ez da itxia, jarduteko era horiek elkarrekin gertatzen baitira. Esate baterako, unean uneko egitasmoak bideratzen dira jarduera arruntaren edo ohikoaren ondorioz eratutako harremanen markoan, batzuetan, gainera, gogoeta eta planifikazio prozesuak ere martxan daudela, eta jardueraren norabidea berritzeko arlo eta formula berrien bila gabiltzala eta organizazioa sektore, enpresa edo erakunde jakin batzuekin harremanetan jartzeko urratsak egiten dela.

Organizazio bat bere harremanek, aktoreen mapak, lurraldearen izaera eta gertakariak eta antzeko faktoreek baldintzatzen dute. Eta, hain zuzen ere, abiapuntu den egoera hori aztertu eta ezagutzeak eraman behar du bere harremanak hobetzera, dituen arazoak konpontzera eta hobeto egokitu ahal izatera. Azken batean, helburua harremanen mapari eragitea da, norabide berria ematea, zabaltzea edo dagoenean eustea, kasuan kasu.

lido hori, bide hori urratu behar dugu, eta aitortu plangintza estrategikoa eta aktoreen sareak lehiakor izateko funtsezko tresna direla. Azken buruan, hurrengo atalean ikusiko dugunez, pentsamoldea aldatzean datza erronka, beste ikuspegi bat hartzean, baina baita beste gaitasun batzuk landu eta eskuratzean ere (malgutasuna, planifikatzeko eta aurrea hartzeko gaitasuna, ahalegin informazionala, inguru behatzea eta abar).

Sare tipologiak

Sare kontzeptua malgutasunarekin, informaltasunarekin, harreman horizontalekin eta elkarrekiko mendetasunarekin lotzen badugu, zaildu egiten da sareen tipologia itxi bat egin ahal izatea. Sarea izaera dinamiko eta partehartzailerik duen lan eta kudeaketa paradigmaz hartzten badugu, eta egileak eta beren arteko harremanak aldakorak eta maiz iragankorrak baldin badira, zail da tipo zehatzak deskribatzen, eta eginda ere mugatzailea litzateke, sare bakoitza sare bat baita, aldakorra eta hainbat osagai baldintzatzaile dituena.

Alabaina, lan esperientzia bakoitzaren jatorri edo sakoneko filosofia eta strategiari buruz bai, hitz egin dezakegu, aurreko atalean egin dugunaren argitara. Eta, baita, esperientzia horien garapenean gure ustez pisu edo garrantzia handiena duten edo esperientzia horien ezaugarri izan daitezkeen ezaugarri edo neurriei buruz ere.

Atarikoan esan dugunez, sarean egindako lanari gagozkio- la, lurralde irizpidearen argitara, bi sare mota izango ditugu: alde batetik, barneko sareak, lurralde bateko lotura eta harremanak hartzen dituztenak, eta, beste alde batetik, kanpoko sareak, lurralde eremu zabalago bateko aktoreekiko harreman eta interakzioak biltzen dituztenak.

Halaber, sare horiek hainbat ezaugarriaren arabera daude baldintzatuta, 3. atalean agerian geldituko denez, eta ezaugarri horien arabera definitzen dira. Aurrerago aipatuko baditugu ere, une honetan batzuk aipatzea eta aurreratzea ezinbestekoa iruditzen zaigu, sare horien konfigurazioan eta garapenean funtsezkoak direlako. Horrenbestez, 3 sare mota bereiztuko ditugu, honako hiru ezaugarri hauen argitara:

- lurralde eremua
- harremanen formaltasuna
- eta aktoreen eremua

Lurralde eremua: barneko sareak eta kanpoko sareak

Ekonomia globala hirien sareen bidez artikulatzen da. Hirien sare horiek talde-aktore indartsu eta dinamikoak dira ekonomia globalaren eszenan. Kanpoko sareetat jo ditzakegun sare horiek elektronikoki artikulatuta daude eta toki eremuko leku eta komunitateak eskualde, nazio eta eremu globaletan txertatzen dituzte. Hiri edo hiri handiek adabegi edo nodo gisa jokatzen dute sarean, harreman horizontalak ezarritik. Harreman horiek jakintzaren transferentzia eta elkarlana ahalbidetzen dute eta horrek lurralde kohesioa errazten du eta berrikuntza sustatzen du, garapenean funtsezko faktore den berrikuntza.

Tekno-ekonomikoa den eredu horrek tokikoa eta globala artikulatzea eskatzen du, eta, beraz, hiriaren barnean sarean jardutea eta jokatzea ere eskatzen du, bestela esan sare-hiria artikulatzea. Barneko sare horiek administrazio publikoak, eragile ekonomiko publikoak eta pribatuak, gizarte eta hiritarren elkarteak, sektore intelektualek eta sektore profesionalak, gizarte komunikazioko medioak, erakunde politikoak eta gizarte zibila artikulatzea eskatzen du.

Barneko sare horiek tokiko lotura eta harremanak sendotzen dituzte eta deszentralizazio prozesu progresibo batean kokatzen dira. Prozesu horretan gai jakin batekiko interesa duten

hainbat aktore harremanetan jartzen dira eta eskumenak eta erantzukizunak hartzen dituzte, era ez hierarkikoan. Nolanahi ere den, eremu jakin batean (hiri, eskualde) bi harreman prozesu tipo horiek (barneko sareak eta kanpoko sareak) garatzea ez da aski toki eremuaren garapenean emaitza esanguratsuak lortzeko. Ezinbestekoa da bien arteko lotura zertzea, tokioa globalean txertatzeko, eta, alderantziz, bi sareek elkar berrelikatzeko. Bide horretan, berrikuntza da, zalantzarik gabe, sareen kalitate eta intentsitate-ari dagokionez, funtsezko faktorea.

Formaltasun maila: sare formalak eta informalak

Formaltasun kontzeptuak, sare bat definitzen ari garela, haxe adierazten du: sarea egituratzen duten harreman motak, sarean parte hartzen duten aktoreak harreman mota horien bidez jokatzen dutelarik.

Oro har, formaltasuna eta informaltasuna harreman guztietan nahasian agertzen dira, burokratizazio maila edo administrazio konplexutasun handiko sistema edo ingurune batzuetan izan ezik. Beraz, esan liteke harremanetan beti dardela izaera informaleko osagaiak.

Pertsonen arteko harremanak baldintzatu egin dezake negoziazio prozesu bat edo itun bat, era positiboan edo negatiboan. Halaber, administrazio izapideek edo teoriarik botere-eremuak diren erakunde edo organizazioek jarritako eskakizun eta baldintzek aktoreen emankortasuna edo interesa gutxitzea ekar dezakete.

Formaltasun maila eta hierarkizazioa arauetan, administrazio prozeduretan, erregelamendu eta protokoloetan islatzen da, baina baita hitzarmen, lankidetzak hitzarmen eta kontratuetan ere. Ohiko osagai izaten dira, batzuetan ezinbestekoak, lan moldearen eta beharren arabera. Osagai horiek batzuetan aurreko harreman informalean edo aldiro aldiro elkarlan profesionalen garapen gisa agertzen dira.

Sare formalak eta informalak bereizten hasiz gero, apriorismo oro bazter utzita, sare informal gehienak malguagoak direla eta autonomia, berrikuntza eta borondatezko izaera altua dutela ohar gaitezke. Alabaina, sare formalak baino ahul eta zaugarriagoak dira, bai kanpoaldeari erreparatuta bai pertsonen tasunekiko mendekotasunari erreparatuta ere.

Kudeatzeko eta harremanak izateko beste eredu batzuk ezarri behar ditugula esaten dugunean, egileen artean informazioa eta jakintza aurrera-atzera ibiltzeko espazioak bilatu eta horren bidez berrikuntzak sortu behar direla esaten dugunean, harremanak beste era batera, neurri batean era informalean, izan behar ditugula esaten ari gara. Baina horrekin ez dugu adierazten eman nahi harremanak formalizatzea jatzeko halakotzat hartzeko osagaiak agertu behar dutenik besterik gabe,

baizik eta egileek lehentasuna eman behar diotela osagai horiek bilatzeari, eta segurtasun hori lehenetsi behar dutela, kezkek edo beharrak erabat asebetetzearen aurretik.

Halaz ere, arriskua dugu harremanak instituzionalizatzea helburutzat hartzen duten dinamika martxan jartzeko, instituzionalizazio horrek ziurgabetasuna gairatzen eramango gaituelako, intelektualki eta operatiboki. Ezin baditugu gure ekimenak eta loturak dinamizatu, ezin baditugu eremu eta aktore berriak ezagutu eta eremu berrietan edukiak ikasi, ezaguna zaigunaren alde ari gara apustu egiten, arriskurik ez duenaren alde. Horrela eginez gero, ordea, saria txikiagoa izango da, eta epe ertain eta epe luze ez da izango.

Aktoreen eremua; sare publikoak eta sare pribatuak

Lehenik eta behin, aipatu egin behar da sektore pribatuak eskarmentu luzea duela, batetik, eremu pribatuan sareak sortzen, lehiakortasuna areagotzeko, eta, bestetik, sare mistoetan parte hartzen, soilik publikoak diren sareekin alderatuz gero. Horizontaltasun, borondatezko izaera edo beste oinarriko kontzeptuak erreferentzia gisa hartuta, **ez ditugu nahastu behar sare publikoak eta lurralde eremu ezberdinen erakunde arteko harremanak**. Azken harreman horiek lege marko batek finkatzen ditu eta marko horrek erakunde bakoitzaren eskubide eta betebeharrak eta horiek arautzeko prozesu eta harreman administratiiboak arautzen ditu.

Eskumenen eta finantzaketaren markoak eta barne erregelamenduek zedarrizten dute erakunde horien harremanen dinamika.

Teoria ikuspegi batzuk adierazten dutenez, errazagoa da erakunde publiko eta pribatuen arteko hitzarmen prozesuak bideratzea gero hortik sare berriak sortzeko, sektore publikoan erakundeartekotasuna eta sare lana sustatzea baino. Sektore publiko harremanek eta erakunde eta organismo publikoek gainerako erakunde eta pertsonekin dituzten harremanek hierarkia eta formaltasuna dute ezaugarri, eta horrek nabarmen oztotpatzen du sarean elkarlanean aritzea. Horren guztiaren ildotik, hortaz, esan genezake sare edo harreman batzuetan erakunde publikoek parte hartzen baldin badute edo kokagune adierazgarria baldin badute, bai interesa agertzen dutelako bai finantzaketan parte hartzen dutelako, mendekotasunerako joera ager litekeela eta emaitza osoa eztabaidagarria izan litekeela.

Sare pribatuez ari garela, cluster, japoniar keiretsu, industria barruti edo, besterik gabe, enpresa sare eta gisa bereko organizazio ereduak ari gara. Sare horiek prozesu, produktu, kudeaketa edo baliabideen haririk sortzen dira. Itun eta harreman horiek giltzarri bilakatzen dira enpresentzat merkatu berrietara iristeko, enpresa ekimen berriak garatzeko, produktuak nahiz teknologiak berrietzeko, eta, azken buruan, **lehiakortasuna** areagotzeko.

3 Sarean lan egitea

Aurreko ataletan honako hauek izan ditugu hizpide: testu-guru globalizatzailea eta sareen egitekoa lehiakortasun faktore gisa, sare kontzeptua, sarean lan egiteko erak eta sareen izaera zedarritzen duten hainbat ezaugarri eta alderdi.

Unea iritsi da, beraz, sareak bereizten dituzten ezaugarriak buruz hitz egiteko, hain zuzen ere giltzarri bilakatzen diren alderdiei buruz aritzeko (formalagoa edo informalagoa, berrikuntza maila edo izaera estrategikoa, aktore motak eta abar). Baina unea iritsi da baita ere lehiakortasunaren ikuspegiak eredu horrek dituen abantailak agertzeko eta garatzeko zer behar den zehazteko.

Atal honen edukia toki eremuari begira prestatu dugu, eta, horrenbestez, giltzarri diren osagaiak xehatzen ditugunean garapen agentzien eremu naturala dugu gogoan. Hala ere, azterketa hau nahiz ereduak dituen onura eta gaitasunei buruz esaten duguna, gehien-gehienetan arazorik gabe estrapola daiteke kanpoko sareekin egiten den sare lanera, kanpoko sareek azken atalean azalduko ditugun ñabardura batzuk badituzten arren.

Funtsezko osagaiak

Sare kontzeptuaz aritu garenean, **helburu** hitza agertu zaigu, sare sorrarazten duen interesgune komun gisa. Ezinbestekoa da talde interes batzuk izatea eta interes horiek helburu zehaztuta itxuratzea, gero sareak ehun, erakunde eta organizazioak artikulatu eta loturak sortzeko. Zer egin nahi dugun jakin behar dugu, norekin egin dezakegun aztertzeke eta gero elkarlana bideratzeko beharrezko baldintzak sortzeko. Elkarlanean burututako egitasmoek funtsezko zentralitatea izaten dute sarean, ohiko elkarlan dinamiken kalterako.

Garrantzitsua da sare baten helburuak zehazten direnean ez gehiegi barreiatzea eta ez sobera orokorrak eta globalak izatea. Espezializateak bide ematen die aktoreei ahalginak biltzeko eta hobeto neur daitezkeen emaitzak lortzeko, eta, bidenabar, erraztu egiten ditu elkarlanerako prozesuak eta mekanismoak.

Helburuak ematen dio zentzua sareari, helburuak betetzen du edukiz eta helburuak artikulatzen ditu lotune edo nodoak. Dena dela, sareko lotune bakoitzak interes edo helburu batzuk izan ditzake, zehatzak, arlo edo sektore jakin batzuen partehartzearekin, aktore batzuen bidez parte hartzen duten beste aktore batzuen bidez, jakintza edo ezagupen estrategikoak eskuratzearen bidez eta abar.

Helburuen **amaierako epeak** mugatzen du neurri batean harremanaren iraupena eta sarearen izaera, operatibitatea-

ri, izaera estrategikoari edo konplexutasunari dagokionez. Sarea birdefinitu eta elikatu ere egin daiteke ordea, emaitzen eta elkarlan dinamikaren arabera, eta beste helburu batzuk jar daitezke edo elkarlanerako esparrua zabaldu. Gai jakin batean denbora epe labur batez elkarlanean aritzeko sortutako sare txiki batek neurri handiagoko sare bati eman diezaioke bide, nazioaz gairik izaera duen, beste aktore batzuen partehartzea duen, beste sektore batzuetan sartzen den, epe luzeko helburuak dituen eta izaera berritzaile eta estrategikoa duen sare bati adibidez.

Harremanak dira sarearen oinarri, harremanek definitzen dute sarea, eta harremanak dira sarearen funtsa, helburu komunekin eta elkarrekin banatzen diren baliabideekin batera. Adjektibo ugari erabil dezakegu sarea definitzeko. Dena dela, sareak aktore partehartzaileek baldintzatzen dituzte.

Sareak **dinamikoak** dira, harremanak dinamikoak direlako. Kontzeptu hori oinarritzakoa da eta, hain zuzen ere, dinamiko izate hori da sareei balio erantsia sortzea ahalbidetzen diena. Harremanak hainbat alderdi kontuan hartuz sailka badaitezke ere, guri honakoak iruditzen zaizkigu funtsezko: formaltasun maila, aktoreen arteko mendekotasuna eta hierarkia, harremanen intentsitatea, oreka, konplexutasuna eta kontsensu edo gatazka maila.

Garrantzitsua da harremanen **formaltasun** maila ezagutzea, izan ere horrek baldintzatzen du sarri harreman horien **emankortasuna** eta kontaktuen dinamismoa. Sare moten gainean aritu garen atalean aipatu dugunez, formaltasuna harreman orotan agertzen da era batera edo bestera. Alabaina, kudeaketa eredu berri honek eskatzen du formaltasuna osagai nagusi eta baldintzatzaile ez izatea.

Harreman tipoak, izan bertikalago edo horizontalago, formaltasunari eragiten dio eta prozesuak baldintzatu egiten ditu. Gainera, harreman tipo bakoitza (ordaina ematea, lan-kidetzatza informala, joint venture-a, dirulaguntza eta abar) estu-estu lotuta dago ezaugarri horiei eta **mendekotasun** maila handiagoa edo txikiagoa ezartzen dute aktoreen artean, eta, ondorioz, **hierarkia** edo mailaketa jakin bat uzten dute agerian. Mailaketa hori oso aintzat hartu behar da, sarearen funtzionamenduan **botere** osagai bilakatzen baita.

Halaber, **harremanen intentsitatea** ere aintzat hartu behar da ezinbestean. Intentsitatea, besteak beste, neurtu daiteke aktoreen arteko harremanen maiztasunaren, kontaktuen trinkotasun eta elkarrekotasunaren, konpromiso eta interesen, elkarlanaren eta baliabideen transferentzien bidez. Intentsitateak bide eman diezaguke sarearen kalitatea eta aktoreen erdigunearekiko kokapena eta indarra neurtzeko.

Oreak harremanak denboran duen iraunkortasunari erreparatzen dio. Lurralde bateko aktoreen arteko harreman informalek luzaz iraun dezakete, eta, idatziz jasotako hitzarmen batek,

aldiz, oso iraupen laburra izan dezake. Iraupena emankortasunarekin, pertsona, korporazio edo instituzio harremanen izaerarekin eta konfiantza mailarekin dago lotuta, besteak beste.

Inguuruaren **konplexutasuna** sarean txertatzen da. Hor ditugu, adibidez, alde batetik, sare sinpleak: aktore gutxi, sektore eta eremu berekoak, aktoreek elkar ondo osatzen dute... Beste alde batetik, sare konplexuagoak: hainbat aktore, hainbat lurralde eremu eta sektoretakoak, alderdi askotarikoak, gurutzatzen diren helburu eta interesak eta kontsensu eta gatazka maila askotarikoak dituztela. Horri kanpokoak diren bestelako osagai baldintzatzaileak (legeak, efektu makroekonomikoak...) erantsiz gero, sare horiei eragitea eta, are gehiago kudeatzea, oso konplexua izaten da.

Bestalde, **berrikuntza maila** ere oso aintzat hartzekoa da. Bi alderdiri buruz ari gara batez ere: bata, sarearen helburua edo gaia, agentzien ibilbidean ohiko edo arrunt izan diren jardueren multzoan (adibide gisa, enplegua edo enpresei eskainitako zerbitzuak) edo agertzen ari diren eta berritzaileagoak diren gai eremuetan sar litezkeenak. Eta, bestea, harremanak izateko era eta sarea artikulatzeko era, eta horretarako teknika eta lan molde berriak. Erakargarrienak berrikuntza handiena eskaini edo eskura jartzen diguten kontaktu edo harremanak dira.

Bada beste alderdi bat sarean lan egiteko eta eskualde eta toki garapen prozesuetarako berebiziko zeresana duena, **publikoaren eta pribatuaren arteko elkarlana**, hain justu. Erakundeen babesa ezinbestekoa da, baliabideak osatzen dituelako, zilegitasuna ematen duelako, kohesioa dakarrelako eta planteamenduak aberasten dituelako. Horrez gain, alderdi hori funtsezkoa da beste garapen eredu bat formulatzeko, erabaki eta planifikazio espazio berriak, finantzaketa iturri berriak eta aktoreen egitekoak finkatuko litzuzkeen beste eredu bat formulatzeko.

Publiko eta pribatu bitasun horren haritik, enpresa pribatuak balizko sarekide dira agentzientzat, beste merkatu batzuetan sartu eta erlacionatutako jakintza esparruetan elkarrekin lan egiteko. Ekimen pribatuan parte hartu eta negozio eta lehiakortasun irizpideen argitara jokatzea nahitaezkoa da agentzientzat, toki garapena sustatzeko aktore eta sustatzaile gisa bideragarriak izateko.

Agentzien jatorri publikoa dela eta, ezin dugu aipatu gabe utzi erabateko gaurkotasuna duen gai bat, hala nola, tokiko gobernuen erreforma, eskumenei eta finantzaketari dago-kionez. Erreforma horrek autonomia erkidegoetatik udaletara doan deszentralizazioa areagotzen du eta udalen egitekoa zabaltzen du, bizi dugun testuinguruari eraginkortasunez eta era egokian aurre egin ahal izateko.

Plazara azken garaiotan hainbat gai (iraunkortasuna, garapenerako elkartasuna, kultura aniztasuna, enplegu iturri

berriak...) agertu da, bestelako ikuspegi eta politikak eskatzen dituztenak. Horri gehitzen bazaio herritarren eskakizun maila handitzen doala, begi bistakoa da beste gobernu eredu baten premia, bereziki toki eremuan.

Beste ezaugarri bat ere badute sareek, hasieran garrantzirik gabeta iruditu arren, sarea itxuratzen duena: **iragazkortasuna**, bestela esan, beste aktore, sare edo eremuetara zabaltzeko gaitasuna. Iragazkortasun mailak sarearen konplexutasuna txikitzen edo handitzen du, baina, bidenabar, sarera konektatzen asmatzen duten aktoreei informazio eta jakintza eskuratzeko aukera handiagoak eskaintzen dizkie. Osterantzean, sarea itxia baldin bada, arazo berriei aurre egiteko irtenbide berritzaileetara sartzeari galaraziko du eta harreman formalegietan eta estuegietan galtzeko arriskua izango du, mendekotasun gehiegirekin eta sarean lan egiteak dakartzan onurei probetxu ateratzeko maniobra ahalmenik gabe.

Harremanekin batera, **aktore** motak ere erabat eragiten dio sarearen konfigurazioari eta funtzionamenduari. Hori dela eta, garrantzitsua da aktoreen kopurua, mota edo burutzen duten jarduera (sektore publikoa edo pribatua, hezkuntza, ikerketa eta teknologia, sektore zibila, hirugarren sektorea...) ezagutzea. Aktoreen lurralde eremua ezagutzea, aktoreek sareko gainerako kideekin duten lotura maila ezagutzea (sarean duten boterea eta eragiteko ahalmena ebaluatu ahal izateko) eta beste aktore batzuekiko zubi izateko eta taldeak sortzeko duten gaitasuna ezagutzea ere garrantzizkoa da.

Bestalde, aktoreei buruz ari garela, sarean duten eginkizun edo funtzioak, beste aktoreekin trukatzeko dituzten baliabideak eta aktoreen konpromiso edo interesak sarearen ahalmenaren gaineko informazioa eman diezaguke. Horrekin batera, aktore bakoitzak dakarren informazio eta jakintzarako sarbidea islatzea ere garrantzitsua da, estrategia berriak formulatu eta sarea dinamizatzeke.

Aktoreen arteko harremanak (formalak nahiz informalak) artikulatzeko **erreminta edo mekanismo** batzuk behar dira. Tresna edo mekanismo horietan ikusiko dugu harreman horien birtualtasuna (IKTen erabilpena: bideokonferentziak, informatika programak, internet...), teknologia eta administrazio ikuspegitik egokitzeko premia, metodologia, informazio sistemak (bilerak, txostenak, foroak, kontseiluak) eta maiztasuna. Horrez gain, garrantzizkoa da sarea diseinatzeke, mantentzeke eta dinamizatzeke plangintza estrategikoaren maila.

Esan dugunez, sarean uki edo nabari daitezkeen **baliabideak** partekatzen dira, esate baterako, baliabide ekonomikoak (inbertsioak, ekarpenak, dirulaguntzak...), giza baliabideak (teknikariak, zuzendariak...) edo bitarteko materialak (instalazioak, makinak, informatika ekipoa...). Alabaina, uki ez daitezkeen baliabideak ere partekatzen dira, hala nola, informazioa, prestakuntza, organizazio batean edo bere kideetan metatutako jakintza. Gehienetan, gaine-

ra, elkarlanaren eta sarean lan egin eta berrikuntza iturri izateko oinarrizko arrazoa horixe izaten da. Hortaz, garrantzitsua da aktoreen artean gisa horretako baliabideak zenbateraino eta nola trukatzaren zehaztea. Gainera, sarean lanean ari garela, aktoreek beren ahalmenaren arabera baliabideak elkarri eskaintzeko bide ugari daude.

Sarean lan egiteak emaitzak ekarri behar ditu azkenean, **emaitza zehatzak**, bestela, aktoreek baliabideak partekatzeke duten interesak behera egingo du. Baliabideei buruz esan dugunaren haritik, emaitzak ere agerikoagoak edo ezkuuagoak izan daitezke. Emaitza, nolana ere den, ezarritako helburuen (helburu komunak nahiz batzuenak), interesaren, konpromiso eta elkarlan mailaren, eragile motaren (publikoa, pribatua, hezkuntza) eta irismen edo proiektzioaren arabera baloratuko da.

Beraz, honako alderdietan, besteak beste, lortutako emaitza zehatzei buruz hitz egin behar dugu: egitasmoak, ikerketa lerroak, informazio kanalak, jakintzaren transferentzia, giza baliabideen prestakuntza eta organizazioen ikaskuntza, asistentzia teknikoa, bitartekotza, sinergia, kostuak murriztu eta baliabideak hobeto erabiltzea, bazkide eta merkatu berrien irekitzea, ongizate eta aberastasun ikuspegitik biztanle gehiagorengana iristea eta abar.

Sarean lan egitearen onurak

Lehenago esan dugunez, sarean lan egitea eta lurralde bateko aktoreen harremanak artikulatzea funtsezko lehia-kortasun faktorea da gaur toki garapenerako agentzientzat.

Baina, zertan datza, ordea, lehiakortasun hori?

Gure ustez, lehiakortasunaren ikuspegitik bi abantaila nagusi ditu sarean lan egiteak, aldekoak diren beste alderdi batzuen iturri ere izan daitezkeen bi abantaila. Hona hemen: **baliabideetara sarbidea eskaintzea** eta lurraldeko **harremanen erdigunean kokatzea**.

Baliabideetara sarbidea izatearekin adierazi nahi dugu agentziek batzuetan ez dutela dena delako baliabiderik izaten edo, izanda ere, kalitate eta maila txikiagoak izaten direla, eta horrek beste negozio edo jarduera alor batzuetan sartzea galarazten diela.

Izan ere, agentzien baliabide **ekonomikoak** ez dira muga-beak eta ez dute jakintza bakar osoa izaten, bereziki berritzaileak diren eremuetan (esate baterako IKTetan). Beraz, agentziek beren eginkizunari buruzko gogoeta egin eta jarduteko eredu birformulatu behar dutela eta beste metodo batzuekin beste alor batzuk jorratu eta landu behar

dituztela onartzen badugu, ohartuko gara informazio eta jakintza horiek direla baliabide eta aktiborik garrantzitsuenak, informazio eta jakintza horiek direla enpresa, organizazio eta lurraldeen arteko lehia eta berrikuntzaren funtsezko giltza. Sarean lan egiteak baliabide horiek eskura izateko, kudeatzeko eta lehiari beste maila batean kokatzeko aukera dakar, baita beste beharrez batzuk dituzten alortara sartzeko aukera eta probetxu ateratzeko aukera ere.

Sarean lan egiteak, gainera, beste baliabide batzuk (berriak) eskura jartzeaz gain, **baliabide propioei errentagarritasun handiagoa ateratzeko**, teknologia berriak txertatzeko **kostuak gutxitzeko** eta inbertsioen arriskua elkarrekin banatzeko **aukera** ematen du. Azken buruan, **jarduteko gaitasuna handitu eta hobetzeko** aukera ematen du.

Beste alde batetik, sarean lan egiteko ahaleginak badu ahaztu ezin den beste ondorio bat ere, **aktore eta kontaktuen** kopurua eta kalitatea, hain justu. Inguruari erreparatzen badiogu, erraz ikusiko ditugu lan interesgarriak egiten ari diren aktore eta erakundeak, beste metodologia batzuk darabiltzatenak, antolakuntza sistema eta jakintza eremu berriak arakatzan ari direnak. Aktore horien lanak eta egiten ari diren bideak interes gehiago edo gutxiago izango du guretzat, gure jardueraren arabera, baina aktore horiekin harremanetan jarri eta egiten ari direna ezagutzeak, hor ari direla jakiteak, aukera eta egitasmoak sor ditzakete ustekabeen.

Harreman edo kontaktu horiek **efektu biderkatzailea** izaten dute, beste aktore eta merkatu batzuekin harremanetan jartzen baikaituzte, bestela iristerik izango ez genukeen aktore eta merkatuekin. Beraz, horren bidez, lurraldearen ekonomia eta gizarte garapenerako prozesuen **erdigunean** kokatzen gara eta eragiteko ahalmena eskuratzen dugu. Horrela ez bada oso zaila da kokapen eta ahalmen hori eskuratzen. Kokapen estrategiko hori agentziek eskuratu behar duten aktiboa da, beren egitekoa balorizatu ahal izateko eta sortzen diren prozesu eta egitasmoetan **lidergoa** izan eta buru izateko.

Erdiguneko kokapena kontaktuetan oinarritzen da, gure inguruan gertatzen denari buruzko informazio eta ezagutzan, eta horrek sareak sustatu eta kudeatzea, parte hartzea eta erabakitzea, eta garapen prozesuetan lankidetzan aritzea eta aurrera egitea ahalbidetzen du.

Sarean bideratutako kudeaketa publikoaren eredu berri baten beharra

Sareen ezaugarri batzuk labor-labor azaldu eta, batik bat, sareak kudeatzeak dakartzan abantailak agerian utzi ondoren, garrantzitsua iruditzen zaigu hedatuena dagoen sarean

lan egiteko eredu publikoa hizpide hartzea, lanerako agiri honetan aurkeztuko dugun ereduarekin alderatzeko.

Hasieran, izaera publikoko sareak aipatu ditugunean, sare horien ezaugarri bereizle gisa, formaltasun eta hierarkizazio maila altuko sareak direla adierazi dugu. Erakundeek mendekotasun handiko eta autonomia gutxiko eta burokrazia eta administrazio konplexutasun handiko lankidetzak ereduak garatzen dituzte.

Adibide gisa, tokiko aginteen erabakiak beste aginte maila batzuen erabakien menpe daude. Bigarren maila horiek zuzeneko informazio gutxiagoa baina baliabide gehiago izaten dute. Ondorioz, aginte maila ezberdinen arteko lankidetzak sistema bat sortzen da, helburu jakinetarako dirulaguntzetan mamitzen dena, eta, beraz, tokiko agintek dirulaguntzak eskatzen dituzte deialdia egin duen agintek (zentrala, Autonomia Erkidegokoa, Foru Aldundikoa...) ezarritako eskakizunei lotuta. Hori horrela izanik, diru sarrera bertikalen fluxua, batetik, ez da denboran jarraitua, eta, bestetik, hautazkoa da, eta goragoko aginte mailen lehenetasun eta helburuek baldintzatzen dute, sarri udal aginteen helburu eta lehentasunekin bat ez datozenek.

Beste erakunde batzuen hierarkiari lotutako udal finantzaketa sistema bat ezartzen da, epe laburreko ikuspegia duena eta diruz lagundutako zerbitzuak era erregularrean eskaintzea eta zerbitzu horiei jarraipena ematea bermatzen ez duena. Horrek guztiak ondorio kaltegarriak ditu toki erakunde finantzaketa nahikotasunean eta plangintza estrategikoak garatzeko ahalmenean eta erabakitzeko ahalmenean.

Toki erakunde finantzaketa nahikotasunak zeharritzen ditu tokiko autonomiaren benetako aukerak, ekonomia baliabide nahikorik ez bada tokiko autonomiaren printzipioa aitortzen formal hutsa baizik ez baita.

Hortaz, diseinu, helburu eta plangintzari gagozkiola, ezin benetan eta era eraginkorrean parte hartu.

Eredu publiko tradizionalaren ezaugarri horiek ez dira eraginkorrak tokiko eremuan nahiz eremu globalean dinamizazio eta lehiakortasuna areagotzeko prozesu bati aurre egiteko.

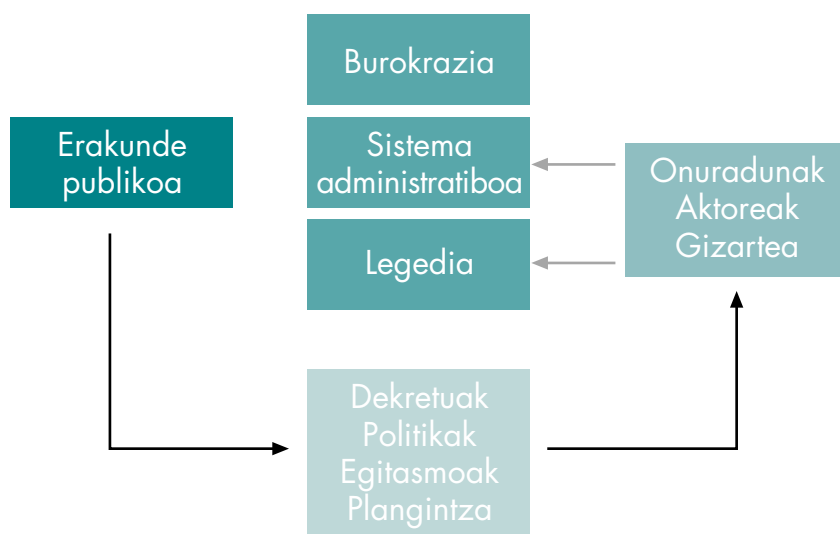
Gainera, erakunde publikoek sistema horretatik haratago

zabaltzen dute erakunde artean jokatzeko eredu hori, izan ere beste aktore batzuekin dituzten harremanak dirulaguntzetan oinarritzen dira askotan, erabakitzeko eta definitzeko prozesuetan aktoreek era aktiboan parte hartu gabe. Ondoko irudiak agertzen duenez, administrazioak bideratutako ekimenek onuradunengan eragin zuzena duten bitartean, alderantzizko fluxua erakunde osagaiak oztopatzen dute (burokrazioak, administrazio prozedurak...).

Eremu pribatuan garatu den sarean lan egiteko eredu estatikoa da, sareak egitasmoen bidez sortzen dituena. Alabaina, sare horretan funtsezkoa ez da egitasmoa, dena delako administrazioa eta finantzaketa baizik. Horren ondorioz, alde batetik, administrazioarentzat interesa duten egitasmoak izaten dira nagusi eta, beste alde batetik, mugatu egiten da egitasmoak diseinatu, helburuak zehaztu eta plangintza egiteko parte hartzea. Horrenbestez, ez da benetan berritzailea den trukerik eta ikaskuntza dinamika sustatuko duen bi norabideko fluxurik sortzen.

Ondorioa mendekotasuna eta autonomia eza da, eta horrek benetako elkarlanean eta elkarrekiko mendekotasunean oinarritutako harremana ezinezko egiten du eta eskuragarritasuna, konfiantza eta eraginkortasuna ahularazi.

Beharrezkoa da interesak dezentralizatzea eta hesi administratiboak eta politikoak ezabatzea, lankidetzak prozesuei benetan bide emateko, prozesu horien bidez harremanak izaera bereizleagoa izan dezaten, berehalakoagoak eta hurbilagoak, gardenagoak eta sinpleagoak, kalitate handiagoak izan daitezten eta parte hartzaile guztien ekarpen hobek izan ditzaten.



Iturria: geuk egina

4 Barneko sareak

Izatez, sarean ari gara lanean, nahiz eta planifikatu gabe eta izaera estrategikorik gabe aritu, izan ere elkarlanean aritzeko sareak sortzen ditugu, gure lurralde eremuan funtsezkoak diren aktoreak harremanetan jartzen ditugu eta ongizatea eta aberastasuna sortzeko gure ustez behar den horren haritik ideia eta egitasmoak bideratzen ditugu. Hor-taz, auzia gauza berbera egitean datza, baina izaera estrat-egikoagoarekin, bestela esan, sarea aurrez pentsatu eta aztertuta ehuntzea, garapenaren dinamikan kokapen indart-suagoa eta eraginkorragoa izateko.

Gure xede nagusia gure jarduera esparruaren gizarte eta eko-nomia garapena sustatzea da eta, horretarako, hori ahalik eta ondoen egiteko, nola eta norekin egin azertu behar dugu. Horretarako ikuspegi estrategikoa izan behar dugu eta gure lurralde eremuko giza kapitala sortu eta mugiarazteko proze-suak artikulatu behar ditugu, tokiko esparruan onura eta gara-pena ekartzeko ezinbestekoa den berrikuntza sustatzeko.

Mankomunitate, partzuergo eta eskualdeko agentziak sare-lanean oinarritzen dira. **Eskualde gisa** jokatzeko estrategiak sarean lan egitearen filosofia eta hainbat ezaugarri ditu, eta, horrexegatik, kontuan hartzekoa dela eta ikuspegi bere-tik horien garapenaz ari gaitezkeela uste dugu.

Udalaz gaineko elkarteak sortzea ez zaio zor besterik gabe lurraldea banatzeko irizpideari, ekonomia era orekatuan garatzeko estrategiari baizik. Estrategia horretan hainbat ekimen eta egitasmo komun bideratzen dira, ekipamenduak eta azpiegiturak banatzen dira eta udalaz gaineko zerbit-zuak kudeatzen dira.

Eskualde gisa jokatzeko eredua oso garatuta dago Katalu-nian, izan ere Kataluniako lurraldea eskualdeena dela zehazten dute eta udalerrri eta eskualdeetan egituratzen dute. Hori horrela izanik, eskualde eta metropoli areetan ekonomia sustatzeko erakundeak aurkitzen ditugu, helburu komuna lortze aldera udalerrien arteko koordinazio eta lan-kidetzaren adibiderik garbiena erakutsiz. Elkarguneak bilatu eta garapen prozesu komunak artikulatzen dira, betiere bakoitzaren ezaugarriak errespetatuz, eta ekimenak disei-natzen eta bideratzen era aktiboan parte hartzen dute.

Eredu horrek hainbat egitasmo bideratzeko eta hainbat zer-bitzu eskaintzeko behar den neurria izateko aukera ematen du eta, bidenabar, unitate operatibo bilakatzen da etorki-zunean lurraldea antolatzeko.

Tokiko sareen sustapena

Azken urteotan, toki garapentzat lurralde eremu bat hartu dugu, tokiko ekoizpen egitura berezilean oinarritutako

baliabide multzo bat, tokiko lan merkatua, enpresa gaitasun bereizlea, natur baliabide jakin batzuk eta gizarte eta poli-tika egitura jakin bat dituen, eta tokiko ekonomiaren haz-kundea horien arabera artikulatzen dela esan dugu.

Lehiakortasunari hiri, mankomunitate edo eskualde ikuspe-gitik erreparatzen badiogu, lurraldea antolatze hartzan dugun europar ikuspegiaren arabera, ohartuko gara hiriak eragileen (profesional, kultur eragile, hezkuntzako eragile, ikerlari...) arteko harremanen dentsitatea biderkatu egiten duela, bestela esan, sinergiak areagotu egiten dituela.

Tokiko gizarte eta ekonomiaren errealitatean hainbat eta hain-bat eragile eta erakunde agertzen zaizkigu, eremu horretan dihardutenak. Beraz, sareak sustatu eta kudeatzeko, lehenik eta behin **partner potentzialak atzeman** behar ditugu.

Besteak azertu behar ditugu, eta geure burua ere bai. Gure indarra eta ahultasuna zertan datzan jakin behar dugu, baina baita lurraldearen giltza eta gako diren aktoreak eza-gutu ere. Zeintzuk diren, zer egiten duten, sektore berritzaileak zeintzuk diren, non dauden, erreferentziazko enpresak zeintzuk diren, zer nolako beharrak dituzten... Horrekin guz-tiarekin, zertan garen jakin behar dugu, **zer nolako aukerak eta aukera horiek egoki baliatzeko zer nolako gaitasunak ditugun ikusi** ahal izateko. Lehen esan dugu agentziek ez dutela ezagutza bakar eta osorik. Alabaina, ezarian-ezarian beren know how sortu dute. Nola egin jakite horrek errenta-garritasuna sor dezake edo barnean transferitu daiteke, eta horrekin hainbat onura lor daitezke finantzaketa propioari dagokionez nahiz zerbitzu berriak eskaintzeari dagokionez.

Elkarreragiteak eta harremanak ehuntzeak **ziurgabetasun egoera** eta norbere mugak **onartzea** esan nahi du, baina beste jarrera batekin, egokitzeko eta lehiatzeko jarrerare-kin, eta ez bere horretan gelditu eta etsia hartzeko jarrerare-kin. Sarean lan egiteak jarduteko beste dinamika bat dakar, estrategikoa eta aldi berean malgua, lurraldearen eta beharren ikuspegi osoagoa duena. Eta, horrek guztiak, zerbitzu berritzaileak eta lehiakorrak eskaintzea dakar.

Baliabideak **ikaskuntzaren** bidez eskuratzen dira eta sarea da horretarako tresna, baina ezinbestekoa da ikasi nahi iza-tea. Ikaskuntzak bi aldaera ditu: **besteengandik ikasten dugu eta besteekin** ikasten dugu. Beraz, alde batetik, benchmar-king pixka bat egin eta teknikak ikasi eta ereduak egokitzen ditugu, baina, beste alde batetik, elkarlanean aritzen ikasten dugu, negoziatzen eta batzen. Halaz ere, azpimarratu egin nahi dugu ikasteko gogoia eta grina behar dela eta horretara-ko jarrera eta pentsamoldea funtsezkoak direla.

Zertan ari diren jakin behar dugu eta **harremanetan jarri** behar dugu, batik bat, berrikuntza eta jakintzarako zentroekin (unibertsitateak, ikerketa zentroak, teknologia zentroak, publikoak zein pribatuak). Gune horietan ari dira sortzen

eta garatzen merkatua eskatzen ari den edo eskatuko dituen baliabide eta produktu nagusiak.

Bestela esateko, alde batetik, oinarritzkoa da **informazioa** eskura izatea, baina baita **komunikazio kanalak** izatea ere. Oso da garrantzitsua **harreman arin eta erraza** izatea, egiten ari direnaren jakinaren gainean egoteko eta berritzaile diren arloetako ikerketa lerro, foro eta jakintza sareetara iristeko bidea izateko. Horrek ohiko arloetan ikuspegi berriekin jokatzeko nahiz arlo berrietan plangintzak egin eta jarduteko abantaila izateko aukera emango digu.

Horrezaz gain, ahalegina egin behar da inguruko **enprekin harremanak** izateko (formaltasun maila gehiago edo gutxiagokoak) eta batez ere berritzaileenak direnekin. **Hurbiltasuna** eta esperientzia erabili eta enpresa horien behar eta kezkei buruzko informazio zuzena eskuratu behar dugu. Ekonomiaren eta enpresen testuinguruaren jarraipena egin eta informazio eguneratua behar dugu, gure gaitasunak egokitu eta testuinguru horren eskakizunei aurre egiteko.

Aurreko paragrafoan **hurbiltasuna** aipatu dugu, izan ere hurbil egotea agentziek zentzuz baliatu behar duten faktorea da ahalmen handiagoa duten eta irismen handiagoa duten beste aktore batzuekin lehiatu ahal izateko. Hurbiltasunak konfiantza sortzen du eta **konfiantza** funtsezkoa da horizontaltasunean oinarritzen den eta informazioa eta jakintza harreman informalen bidez transmititzen duen lan egiteko eredu batean.

Eta, amaitzeko, sarean lan egitea sustatzen badugu eta erdigunean kokatu eta lider edo buru izan nahi badugu, harreman multzo hori **dinamizatu** egin behar dugu, eta **iraunara-**

zi. Jarraipena egin behar diogu etengabe, eta **norabidea egokitu** behar den guztietan, baliabideak hobeto erabili eta aukera eta bide berriak izateko. Horrexegatik, hain justu, behar-beharrezkoa da lidergo aktibo bat, bakarra edo partekatua, elkartzeko eta negoziatzeko mekanismoak ezarriko dituen eta testuinguru aztertzeko eta horri buruzko gogoetak egiteko prozesuak sortu eta bideratuko dituen.

Nola irudikatu sarean lan egiteko gure lan moldea

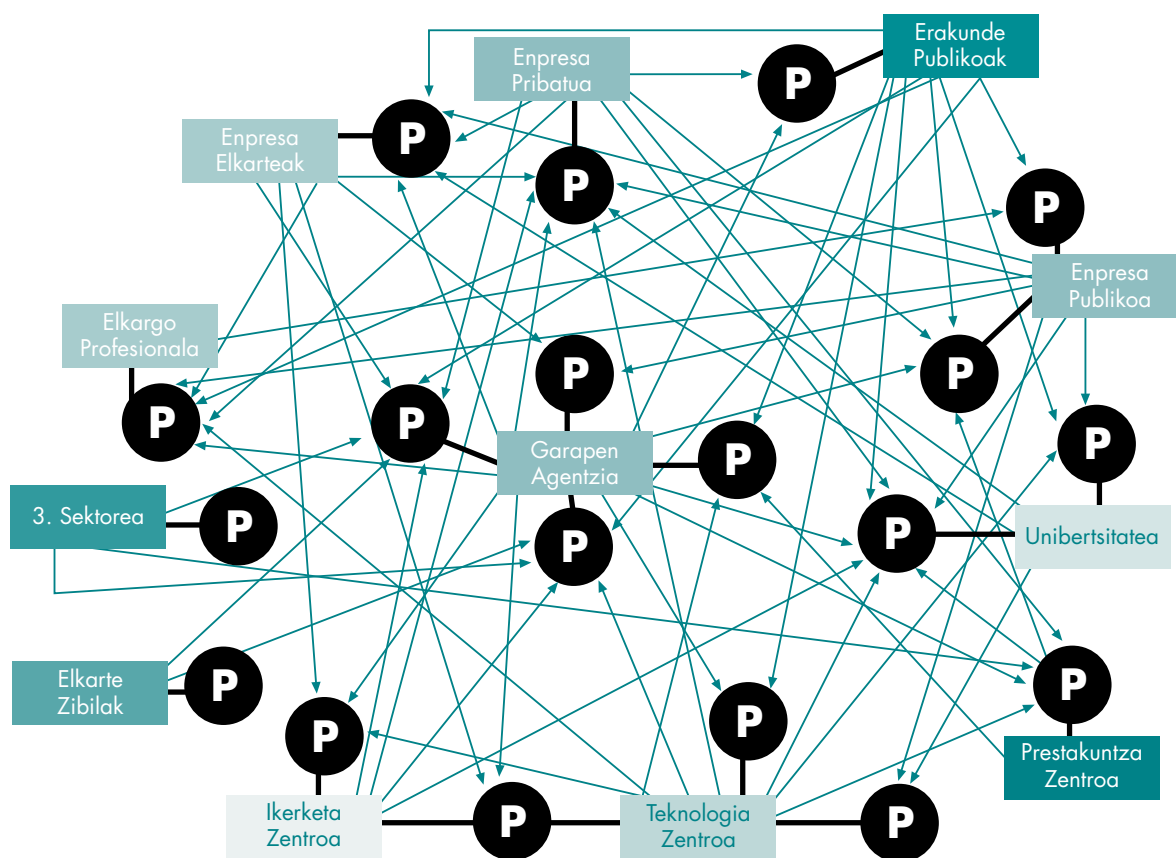
Gure harreman sarean argazkiak edo aktore edo egitasmo zehatz baten kontaktuen mapak egiten hasten bagara, aldaera ugari daudela eta osagai multzo handi batek parte hartzen duela ohartuko gara (aktoreak, harreman motak, transferitzen diren baliabideak, konpromiso maila...). Beraz, sareak edo kontaktuen mapak irudikatzen ditugunean, zeri erreparatu nahi diogun erabaki behar dugu.

Irudi erraz batzuk eskainiko ditugu toki eremuko egitasmoetan harreman sareak zer eta nola eratzen diren irudikatzeko. Ez dira egitasmo jakin baten adierazle, asmatutako irudiak baizik, kontzeptu bat islatzea beste helbururik ez dutenak.

Aurren-aurrena, gorago esan dugunez, funtsezkoa da aktoreen mapa zehaztea. 1. irudia adibide erraz bat da, gure inguruan agertzen diren eta lanean ari diren erakunde eta organizazio batzuk ematen dituen.

Lehen urratsa da hori, partner potentzialak zeintzuk diren zehazteko. Gero, eskura dugun informazioaren eta marraztu nahi ditugun aldaeren arabera, aktoreen arteko harreman gurutzatuak marraztuko ditugu. 2. irudiak agertzen duenez, aktore batek egitasmoak (P) sustatzen ditu eta beste aktoreek sustatutako egitasmoetan parte hartzen du. Horren ondorioz, lotura sare bat agertzen da, eta sare hori gune edo lotune diren osagai nagusi batzuetan eraikitzen da, egitasmoetan.

diren, harremanak sareko lotune gehienekin zeintzuk dituzten, sustatu edo sortzen duten egitasmo kopurua eta jasotzen duten elkarlan kopurua dela eta eragile interesgarrienak zeintzuk diren eta abar. Irudi horrek, azken batean, gure inguruan sarean nola lan egiten ari garen adieraziko digu. Bi adibide aipatzeko, sarean non kokatzen garen (erdigunearreko) edo gure harremanen intentsitatea nolakoa den adieraziko digu. Eta beste horrenbeste gainerako aktoreekin.



2. irudia; Iturria: geuk egina

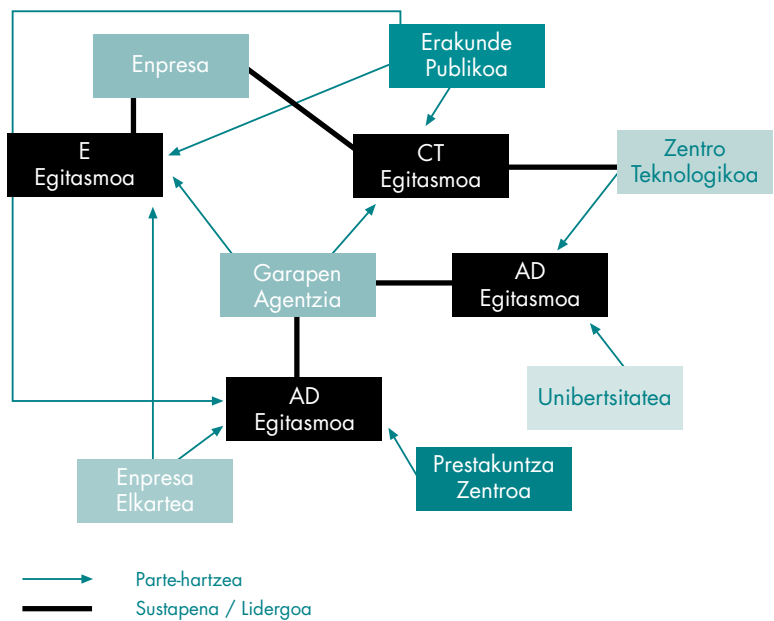
Harreman sarea horrela irudikatzen badugu, informazio ugari islatuko dugu: egitasmo sustatzaile zeintzuk diren, bestek sustatutako egitasmoetan parte hartu baizik egiten ez dutenak zeintzuk diren, ia harremanik ez dutenak zeintzuk

Irudiekin batera datuen taulak erabil ditzakegu, gako diren alderdi edo dimentsioak adierazteko. Taula horiek aktoreei eta beren arteko harremanei buruzko informazio osagarria eskainiko digute. Gainera kasu bakoitzari egokitutako sin-

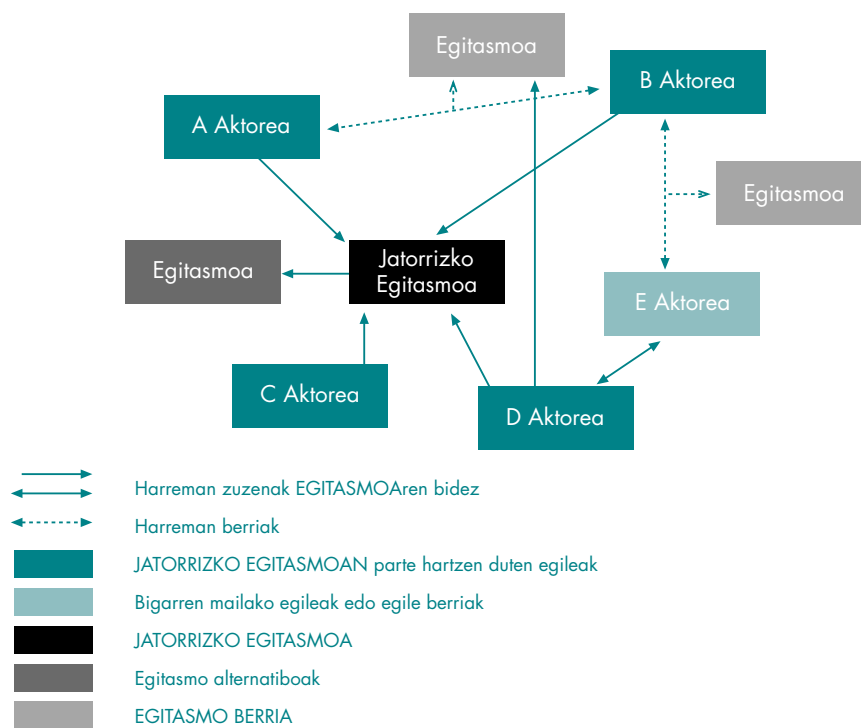
Aktoreak Maiztasuna Formaltasuna Kontsensua/
Gatazka Baliabideak Interés/
Konpromisoa

A aktorea					
B aktorea					
C aktorea					
D aktorea					
E aktorea					

Iturria: geuk egina



3. irudia; Iturria: geuk egina



4. irudia; Iturria: geuk egina

bologia molda dezakegu, gezi mota, forma, tamaina edo koloreen bidez, sareari, aktoreei eta beren arteko harremanei buruzko informazio gehiago adierazteko. Hona hemen taula adibide bat:

Harremanen mapa hori erabilgarria da harreman sarea lotune eta egitasmoekin irudikatzeko, baina osorik marrazteko zailtasunak izan ditzakegu eta irudi gisa gehiegizko karga izan dezake, aztertzen hasi eta etekinik ateratzea galarazteraino. Beraz, harremanen adierazpenean maila bat jaitsi eta mapa murriztu egin dezakegu giltzarri diren aktoreen edo guretzat jakingarri diren egitasmoetan oinarrituta. Irudi horiek egiteko errazagoak dira eta berehalako informazioa eskaintzen digute. Horren adibide da 3. irudia: egitasmoen sustatzaile diren aktoreak agertzen dira, aldi berean beste egitasmo batzuetako partehartzaile direnak.

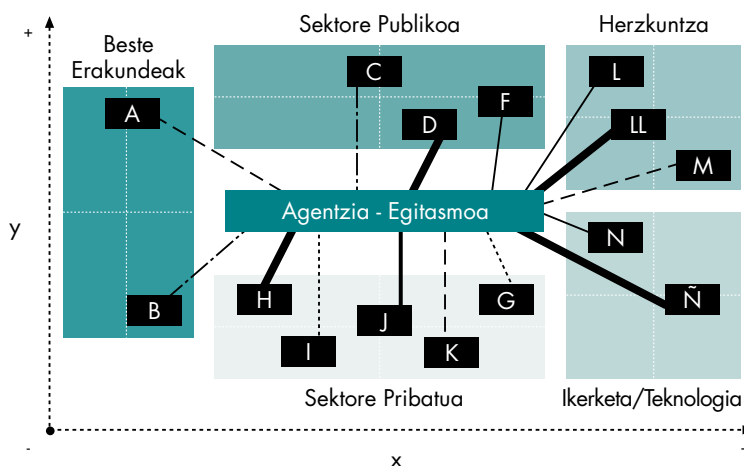
Azterketaren xehetasun mailan sakondu eta erdian egitasmo zehatz bat edo jatorrizko egitasmo bat jar dezakegu (4. irudia) eta erdigune horretatik harremanak eta aukera berriak (kontaktuak, lankidetzarako aukerak...) adierazi. Adibidez, jar dezagun erdi-erdian jatorrizko egitasmo bat. Bigarren mailako aktore batek, esate baterako E aktoreak (zentro teknologikoak), lan edo zerbitzu bat burutzen du D aktorearentzat (erakunde publiko bat), D aktorea partehartzaile duen egitasmo baterako (ordain harremana bi norabideko geziarekin adierazten da). Horren ondorioz, E aktoreak B aktorearekin (enpresa publiko bat izan daiteke) harremanak izango ditu, eta emaitza zehatzagoak edo lausoagoak izan-

go dituen lankidetzak informal bati ekingo diote. B aktore hori A aktorearekin harremanak izaten has liteke aldi berean jatorrizko egitasmoan parte hartzen ari direla, eta harreman horrek beste egitasmo bat sorraraz dezake.

Azken irudia (5. irudia) konplexuagoa da eta beste azter maila bat eransten du. Helburua aktore tipoa egitasmo baten argitara batzea eta gezi motaren arabera hainbat dimentsio edo alderdi adieraztea da, kasu bakoitzak guretzako duen interesaren arabera. Horren gainera bi ardatz nagusi ezartzen dira, aktore mota edo multzo bakoitzaren formaltasuna eta emankortasun maila baloratzen.

Oraingoan gure ustez sare inguru batean giltzarri diren eta elkarri lotuta dauden bi alderdi edo dimentsio adieraztea erabaki dugu, formaltasuna eta emankortasuna alegia. Gainera, harremanen beste bi ezaugarri ere txertatu dizkiogu, maiztasuna eta intentsitatea, azterketa zehatzagoa egin ahal izateko. Hori eginez harremanik emankorrenak zein aktoreekin ditugun jakin dezakegu, eta harremanen emankortasuna eta bi dimentsio horiek nola lotzen diren zehaztu dezakegu.

Hasieran esan dugunez, irudi horiek adibide soilak dira eta gure ereduari egokitu egin diezazkiokegu, izan ere, aukera ematen dute gehien interesatzen zaizkigun alderdi eta dimentsioak adierazteko eta geure sinbologia erabiltzeko, informazioa elaboratu eta ondorioak ateratzea errazagoa izan dadin.



x ardatza: harremanaren formaltasun maila
y ardatza: harremanaren produktibitatea

- Harremanaren intentsitatea (baxua, ertaina, altua)
- Maiztasuna (baxua, ertaina, altua)

5. irudia; Iturria: geuk egina

5 Kanpoko sareak

Sarean lan egitearen ezaugarriak aztertu eta garatu ditugu orain arte, aukera estrategiko gisa eta lehiakortasun faktore gisa hartuta, betiere tokiko jarduera eremuari lotuta eta informazio eta jakintzarako sarbidean oinarritzen den testuinguru berriarekin harremanetan. Testuinguru berri horretan berrikuntza da gero eta elkar lotuagoa dagoen gizartearen, sare gizartearen, berrikuntza iturri nagusia.

Aurreko atalaren hasieran esandakoa lerrootara ekarriz, tokiko eremuan deskribatu ditugun sareen dimentsio, abantaila eta ezaugarri gehienak lurralde irismen zabalagoa duten sare jarduereri buruz ere berdin esan daitezke. Beraz, atal honetan "kanpoaldera" gehiago begiratu sarean lan egiteko ditugun aukerak hartuko ditugu hizpide, abantaila eta zailtasunekin batera.

Atalak bi zati izango ditu, sarrerako batez gain: alde batetik, europar programen bidez sarean elkarlanean aritzeaz arituko gara; eta, beste alde batetik, goragoko eremuetan GARAPENen bidez sarean lan egiteko aukerez.

Kanpoko sareak: beste aukera bat

Manuel Castellsek dioena ekarriz, sareen gizartea da informazioaren aroaren egitura bereizlea, munduko gizarte gehienetan agertzen da, erakunde eta kultur agerpen asko eta askotan, XX mendearen zatirik handienean gizarte industrialak kapitalismoaren eta estatismoaren gizarte egituraren ezaugarri izan zen bezalatsu.

Putnamek aldi berean gizarte kapital kontzeptuaren alde egiten du lurraldeen egiazko aurrerabidearen motoretzat joz. Kapital horrek bi forma izan ditzake: bata, barne harremanena, leku/komunitate baten barruan (bonding capital) eta, bestea, kanpoaldearekin dauden loturena, leku/komunitateen artean (bridging capital).

Ezin esan liteke sarean tokiko eremuan lan egiteak nahitaez gero beste eremu maila bateko elkarlan esperientziak dakartzanik, ez eta kanpoko aktoreekin arrakastaz, berezko eremutik kanpora, ari direnak tokiko eta hurbileko eremuan behar bezala jarduteko gai izan behar dutenik ere.

Sarean elkarlanean aritzearen inguruko hainbat kontzeptu eta gako lurralde edo irismen maila ezberdinetarako baliaagarriak izan arren, sarri aktoreen hurbiltasun edo urruntasuna baino erabakitzaileagoak diren baldintza edo mugak agertzen dira (legeak, harreman historikoak, lan egiteko erak, interes partikularrak, politikak...). Izan liteke, beraz, elkarlanean kanpoaldearekin barrualdearekin baino hobeto aritzen den erakunderik, eta horrek bi prozesuak bereiz doazela adierazten du. Nolanahi ere

den, (barneko nahiz kanpoko) sarean lan egiten ohituta dagoen eta elkarlanerako jarrera eta ikuspegia duen erakunde batek abantaila handia du edozein prozesutara egokitzeko, maila edo irismena edozein dela ere, eta errenta handiagoa ateratzeko.

Kasuan kasuko baldintza eta mugak alde batera utzita, hiri, eskualde, enpresa eta bestelako erakundeentzat beharrezko bilakatu da norbere lurralde eremua gaintzen duen harreman maila batean kokatzea. Hori, sakonean, konkurrentzia eta lehiakortasun kontzeptuekin lotuta dago.

Ezagutza eta sareak: Europar Batasunaren lehentasunak

Europar Kontseiluaren Lisboako ezohiko bilkuran (2000ko martxoa) hamar urtean lortzeko asmo handiko helburu haxe jarri zuten: EBko ekonomia jakintzan oinarritutako ekonomiarik dinamikoa, lehiakor eta iraunkorra izatea, eta erabateko enplegua eta indartutako ekonomia eta gizarte kohesioa eskura izatea.

Batzordeak agerian utzi zuen globalizazioak eta jakintza-aren ekonomia berriak dakarten paradigma aldaketari aurre egiteko beharra. Europako gizartea eta ekonomia errotik aldatzeko beharra jarri zuten mahai gainean, politiken norabidea egokitu, jakintza-aren gizarteak dakartzan abantaila probetxu atera eta EB munduko ekonomiarik lehiakor eta dinamikoa izateko.

Ekonomia unibertsalizatzeak lehia areagotu egiten du sektore guztietan. Horrekin batera, komunikazioaren eta informazioaren teknologien (IKT) agerpenak eta garrantziak egitura eta politika aldaketak egitea eskatzen dute hezkuntzan, ikerketan, prestakuntzan eta enpresen lehiakortasunean.

Egoera horren aurrean, Batzordeak ekonomia integratzailea, dinamikoa eta jakintzan oinarritua ezartzea hartu zuen helburu orokortzat. Ekonomia berri hori eraikitzeko, Europako Batzordeak sei lehentasun finkatu zituen, batzuk gure eredura ekar ditzakegunak: teknologia berriak eta informazioa ekoizpena hobetzeko bide gisa asimilatzea, eta hazkunde ekonomikoaren eragile gisa jokatzen duten berrikuntza eta ikerketa ahalbidetu eta lagunduko duen enpresa inguru dinamikoa sortzeko beharra.

Batzordearen iritziz, sustapen, berrikuntza eta ikerketa giro hori laguntzeko beharrezkoa da buroraziaren eraginez sortutako gastuak gutxitzea, administrazio izapideak sinplifikatzea eta enpresa kultura dinamikoa bat ezartzea. Kultura hori ezartzeko harreman eredu berriak bideratu, bikainta-

sun sareak ezarri eta ikaskuntza sistema eta edukiak berritzeko ezagutza inbertsioak lagundu behar dira.

Makroekonomiaren bilakaerak azpimarratu egin du helburu horiek lehenesteko beharra eta Lisboako Estrategia gisa ezagutzen dena Europako Kontseiluak berretsi egin du gerora egin dituen hainbat bilkuretan, esate baterako Bartzelonako 2002ko bilkuran edo 2004ko Udaberriko Goi Bileran. Azken bilkura horretan azpimarratu egin dute konektatutako Europaren eta ezagutzan oinarritutako ekonomiaren ideia, erreperazioa eta hazkundera sustatzeko lehiakortasunerako funtsezko osagai gisa.

Zehatzago esateko, 2004ko Udaberriko Goi Bileran Batzordeak lehentasuna eman zion jakintzan inbertsioak egiteari eta sareei, enpresen lehiakortasuna areagotzearekin batera.

Lankidetzaren transnazionala: lehiakortasunaren kultura

Garapen agentzien kanpo irismena gaur arte ekimen eta programa europarrei lotuta egon da batez ere, partehartzaile eta, batzuetan, kudeatzaile gisa. Ekimen eta programa horiek lankidetzaren transnazionalerako ardatzak izaten dituzte txertatuta.

Europako Batzordeak sarean lan egitea eta lankidetzaren transnazionala zabaldu eta sustatu nahi izan ditu ekimen komunitarioen eta horiek kudeatzeko metodologiaren bidez. Europako zuzendariek berrikuntza, lankidetzaren eta herrialde eta lurraldeen arteko elkarlanean oinarritutako egitasmoak garatzea sustatu dute, Europar Batasunaren garapena orekatua eta harmoniatua izan dadin.

Lankidetzaren transnazionalaren espiritua europar ekimen eta programa guztietan txertatu dute, martxan jarri zituzten lehendabiziko programetan (INTERREG edo LEADER) nahiz berriagoetan (EQUAL).

Helburua Europar Batasuneko herrialde eta lurraldeen artean eta EB eta inguruko herrialdeen artean lankidetzaren kultura txertatzea da, eta, horren bidez, herrialdeen artean esperientziak trukatzeko eta jakintza zabaltzeko, praktika egokiak gailentzeko. Beharrezkoa da, beraz, hiri, hiri eremu eta landa eremuen arteko lankidetzaren transnazionala, garapen estrategia bateratuak sortu eta praktikariek egokienak politika zehatzetan mamitzeko.

Kohesio ekonomikoari buruzko tarteko bigarren txostenean Batzordeak adierazi zuen aldeko balorazioa merezi zutela lankidetzaren, esperientziaren truke eta praktika egokien ekimenen europar ekarpenen balio erantsiak eta ekimen komunitarioko programek jokatutako paperak. Eta erantsi zuen

alderdirik azpimarragarrienak lankidetzaren transnazionalerako, mugaz gaitzeko lankidetzarako eta lurralde barruko lankidetzarako tresnak indartzea, mugaz gaitzeko ekimenen garrantzia eta Europar Batasuneko kanpo mugetako eskuhartzeak direla.

Zer ekarpen egiten digute esperientziaren horiek?

Programa horien kudeaketa deszentralizatu egin da urratsez urrats, Batzordetik parte hartzaile diren aktoreengana. Eta, ondorioz, orain bi ikasgai ateratu behar ditugu: alde batetik, besteekin lan egiten ikasteko beharra eta lurraldeen eta erakundearen etorkizuna lankidetzaren datzala ulertzea, eta, beste alde batetik, lan egiteko era hori sustatu eta kudeatzen ikasteko beharra, eskualde, komunitate edo organizazioetan.

Funtsezkoa da barneratzea lankidetzaren garapen gehiagoren eta garapen hobearen sinonimo dela. Halaber, kudeatzeko gaitasuna hil edo bizikoa da. Urratsez urrats, erantzukizuna aktoreen eskuetan utzi dute, eta, beraz, ezin mugatu finantzaketa jasotzeko eta horretarako jarritako baldintzak betetzera. Hori gaitzitu eta toki eremuan garapenerako lankidetzaren printzipioa edo partner-ak (zenbaitetan eraginkortasuna zabalduz dutenak), lankidetzaren transnazionalak, materialak... sortzeko joan behar da.

Horrelako ekimenetan parte hartu eta koordinatzeak ahalgin handia eskatzen du giza baliabide eta lan zamari dagokionez, baina kanpora ateratu eta agentziak beste proiektu bat izateko aukera ematen du agentzia beste aktore eta beste jardueraren eredu batzuekin harremanetan jartzen duelako.

Lanerako metodologiak, berriz, jakintza eta praktika egokiak elkarri emateko aukera eskaintzen du, gero aktoreek beren toki eremura egokitu eta erabiltzeko. Azterketak egiteko tresnak, informatika baliabideak eta prestakuntza zehatzetarako programak dira horren adibide.

Hirien sare kontzeptuak lankidetzaren hori erraztu egiten du, eta sarearen kanpo osagarri izenez ezagutzen direnak sortzeko aukera ematen du. Osagarri horiek sortzen dira sare harremanaren bidez (edo gehiago) hiritako eragilearen arteko elkarrekin merkatukoak ez diren ekonomia eta abantailak dakartzan. Elkarrekin hurbil dauden hirien (udalerrien) artean gerta daiteke, baina baita, oso urrun dauden artean ere, harremanen euskarri teknologikoari esker.

Era horretara, berrikuntza dinamika bat jartzen da abian, eta aktoreak behartuta daude saiakuntzak egin eta hobetzera, atzean gelditu nahi ez badute, izan ere, beste berrikuntza eta hobekuntza horiek berehala barneratu eta hobetzen dituzte.

Dena dela, kanpo harremanak garatu nahi dituztenek zailtasun eta ahultasunik ere izaten dute, hain zuzen ere harremanak konplexuagoak eta gatazkak handiagoak izan daitezkeelako, urruntasunagatik, kultura arloko ezberdintasunengatik, lan sistemen arteko ezberdintasunengatik, egokitzeko gaitasunagatik eta abar.

Gainera, kultura arloko ezberdintasunak direla eta, lankidetzaren prozesua geldoagoa ere izan daiteke. Hori garbi ikusten da kultura arloko ezberdintasun handiak eta metodologia eta prestakuntza hutsuneak dituzten garapenerako lankidetzaren gaitasunak.

Bestalde, gerta liteke kide indartsuenek lankidetzaren onurak bere egin eta prozesua beren nahierara bideratzea, eta, horren ondoren lankidetzak sortutako balio erantsia lausotu edo, agian, galaraztea eta ez sortzea.

GARAPEN eta kanpoko sareekin lankidetzaren

Agiri honen hasieran GARAPENen garrantzia azpimarratu dugu, garapen agentzien kezka eta beharrak batu eta bideratuko dituen sare gisa eta tokiko eremuan jarduteko koherentsia eta lankidetzaren tresna gisa. Dena dela, horrez gain, kanpora ateratzeko eta goragoko maila eta lurralde eremuetako aktoreekin harremanetan jartzeko duen ahalmenaz ere hitz egin liteke.

GARAPEN barneko sarea da, baina baita aldi berean kanpo izaerako sarea ere, eskualde edo toki eremuko garapen agentzietan aukera ematen baitie erregio irismena izateko (EAEko hiru lurraldeen esparruan) eta kanpoan presente egoteko, toki eremuko helburu eta ekimenak partekatzearekin batera.

Elkarte honek potentzialtasun handia du Estatuko sareetan nahiz nazioartekoetan parte hartzeko.

Kanpoko sareetan presente egotearenak bi alderdi ditu: bata, agentzientzat merkatu eta lurralde berriak atzemateko, jardueraren ugartu eta beste baliabide batzuk bilatzeko; eta, bestea, zenbait zirkuitutan eta egon "beharreko" lekuetan ibiltzeko aukera izatea (foroak, sareak...).

Lehendabizikoari erreparatu gero, agentzien baliabide eta jarduerak kanpoko muga eta baldintza nabarmenak izaten dituzte eta oso zaila izaten da horiei eragiten. Gainera, toki eremuan lehia handiko jardueraren eremuetan lan egiteak eta helduak diren sektoreen presentziak beharrezko egiten dute ekonomia eta ekoizpena dibertsifikatzea.

Hori etor liteke harreman gehiago edo gutxiago duten zerbitzu edo jardueretatik, eta horietan agentziek know how edo jakintza egokia izan dezakete, bezero publiko zein pribatuek baloratzen dutena.

Halaz ere, horrelako aukerei probetxu ateratzeko beharrezko da ekiteko eremua zabaltzea eta kontaktuen sarea mantentzea, beste eremu batzuetako behar eta aukerak ezagutu eta horietara sartzeko bidea errazteko.

Agerian dagoenez, aurreko atalean jarrera eta gaitasunen gainean esan duguna esan dezakegu orain ere (informazioa, komunikazio kanalak, giltzarri diren aktoreekiko harremanak...), eta, hori kontuan hartuz, gure ikuspegi estrategikoa zabalagoa, eta aldi berean ezezagunagoa eta konplexuagoa, den lurralde eremu batera eraman dezakegu.

Ikuspegi horretatik, GARAPEN estrategia hori martxan jartzeko tresna izan daiteke, konplexutasuna gutxitu eta harremanak ehuntzeko tresna, beste arlo eta bezero batzuk bilatzeko tresna, kanpo baldintzek eta eskalako ekonomiek kostuak eta zailtasunak gainditzen dituzten kasuetan.

Kanpoko sareen beste alderdia nazio nahiz nazioarteko sare, foro eta bestelako elkarteetan parte hartzeari buruzkoa da, informazio bolumen handiagoak dituen goragoko harreman sistema batera iristeko aukera izateko eta lobby sistema bat eratzeko aukera izateko, beste hiri eta organizazioekin gauzatutako harreman osagarriekin esker.

Sustapen lana elkarrekin egiteaz gain, sare horietan egoteak kanpo politika egiteko aukera ere ematen du: hiri eta udalerrietara inbertsioak eta teknologia erakartzeko aukera, eskualde nazio edo dena delako harreman sisteman gako izateko aukera, laburbilduz, erakargarriak izateko eta berritzaile izateko aukera.

Ez dugu, alabaina, lehenik datozen sareetan eta sendotuta dauden sareetan egon eta jarduteko aukera baliatu behar soilik. Horrekin batera sareak, harremanak eta kanpoko aktoreekiko harremanak sortu eta sustatu behar ditugu, hor baitatza benetako indarra eta eragiteko eta erdigunean kokatzeko ahalmena. Sareak eta harremanak sortu eta prozesuak bidera ditzakegu, buru eta lider izan gaitzeko interes orokorreko nahiz zehatzeko egitasmoetan. Horrela jokatuz gero, sarean egindako lanari izaera estrategikoa ematen ariko gara, toki eremuan bezala eremu honetan ere lehian abantaila emango digun izaera.

Gainera, hiriei bide ematen die besteen esperientziak beharrezko arabera norbere buruari egokitu eta moldatzeko, eta horrek berrikuntzarako dinamika abiarazten du, eta, ondorioz, aktoreak behartuta daude saiakuntzak egin eta hobet-

zera, atzean gelditu nahi ez badute, izan ere, besteek berrikuntza eta hobekuntza horiek berehala barneratu eta hobetzen dituzte.



II. atala

MINTEGIA: SAREAK ETA TOKI GARAPENA

Tolosan, 2005eko maiatzaren 12an

Gogoetarako agiri hau osatzeko eta, bidenabar, foro batean eztabaidatzeko, mintegia egin zen Tolosako Udaletxean, 2005eko maiatzaren 12an. Helburua garapen agentziek sarean lan egitearen kontzeptua osagai giltzarri gisa aztertzea zen.

Jardunaldi horretan Garapen elkarteko kide diren agentzia gehienek hartu zuten parte. Donostiako Sustapenak egindako lan agiria aurkezteaz gain, agiri hori aberastu eta eztabaida sakontzeko beste bi aurkezpen edo azalpen egin ziren, bai teoriaren ikuspegia osatzeko, bai praktikaren ikuspegia osatzeko.

Lehendabizi, Eujen Sesé jaunak, Donostiako Sustapenako Gerenteak, agiri hau landu duen lantaldearen koordinatzaileak, agiriaren edukia eta elkarte barnean egindako gogoeta aurkeztu zuen. Donostiako Sustapenak aurkeztu zituen sarean lan egiteari buruzko lehen agiri hauen ildo nagusiak, eta kontzeptualizazio lanen barnean kokatzen dira. Ondoren, Quim Brugué jaunak hitzaldia eskaini zuen. Brugué jauna Bartzelonako Unibertsitate Autonomoko Zientzia Politikoen eta Zuzenbide Publikoaren Departamentuko irakasle titularra da eta, gaur egun, Kataluniako Generalitateko Erakundearen arteko eta Herritarren Partehartzerako Departamentuko zuzendari nagusia da. Saioa partehartze prozesuetan duen esperientzia aberatsean oinarritzen da, prozesu horietan sareak, sareen sorrera eta sareak sustatzea funtsezkoa dela kontuan hartuta.

Bestalde, Jesús M^º Agirre jaunak, Iraurgi Lantzen agentziako (Urola Erdiko Garapen Agentzia) zuzendariak, jardunaldiaren gaia ikuspegi praktikotik jorratu eta Ezagutza Gunea esperientziaren berri eman zuen. Ekimen hori Iraurgi Lantzen agentzian garatu dute eta Urola Erdia eskualdeko preskakuntza eta ezagutza kudeatzea du helburu.

Bi saio horien ondoren, iritzia emateko txanda etorri zen eta, partehartzaileek, gehien-gehienetan, agiri honetan agertzen diren kezkak eta giltzarri jotzen diren alderdiak aipatu zituzten: sareen garrantzia eta balioa, batik bat toki eremuan, lehiakortasun faktore gisa eta garapena eta berrikuntza lortzeko giltza gisa.

Gogoetarako agiri honen II. atalak gorago aipatutako bi saioak eta eztabaidan agertutako iritzi eta ekarpenetatik ateratako ondorioak biltzen ditu. Gainera, gogoetarako agiri sortak izango duen egitura eta lan-moldearen isla ere bada, izan ere, aurkezpenean aditzera ematen denez, gaiak lantzeko, barneko kontzeptualizazio eta gogoeta (endogenoa) egingo da, baina, alde batetik, kanpoko erreferentziekin osatu eta aberastuko da (Brugué jaunaren ekarpenarekin), eta, beste alde batetik, Garapeneko kide diren agentziek bideratutako esperientzia, egitasmo eta kasu praktikoak aurkeztuko ditugu (Iraurgi Lantzenek bideratutako Ezagutza Gunea foroa).

Azken urteotan puri-purian jarri da sareei buruz hitz egitea. Sareek, metafora gisa, informazioaren gizartea, lurraldea artikulatzeko era berriak, berritzaileenak diren enpresa organizazioak edo harremanean oinarritutako gobernu era berriak definitzeko erabiltzen dira. Beraz, bidezko dirudi geure buruari lehenik eta behin terminoaren arrakastari buruz galdetzea.

Erantzuten ez da erraza, izan ere, gaur oraindik hitz hori intuizio gisa erabiltzen dugu, konstatazio gisa baino gehiago. Politikoei, administratzaileei edo enpresarioei senak agintzen die, senak esaten gero eta konplexua den gizarte eta ekonomia testuinguru honetan ezin zaiola lehiakor izateko erronkari bakarrik aurre egin. Ulrick Beck soziologo alemaniar ezagunak jarrera bakartiak dituen zailtasunak laburbiltzen ditu eta honela definitzen: erantzun biografikoak (indibidualak) ematea sistemikoak diren arazoei. Erantzun horiek porrota dakarte ezinbestean, izan ere, gure ahultasun biografikoak ezer gutxi egin dezake arazo global handien aurrean. Hortaz, gero eta konplexuagoa den testuinguruan lehiakorak izateko edo, besterik gabe, bizirauteko, besteekin lan egiten ikasi behar dugu, indarrak batzen eta sarean barrena ibiltzen.

Konplexua da, beraz, mundua, eta konplexutasun horrek beste era batera lan egitea eta arazoei beste era batera aurre egitea eskatzen du. Ez da aski eginkizunak eta erantzukizunak banatzea. Elkarrekiko menpekotasuna eta osagarritasuna bilatu behar dugu. Ezin dugu mugatu bakoitzak berea egitera, dakien hori egitera. Elkarreaginean aritu behar dugu, ikasi egin behar dugu. Ez da aski eginkizun jakin bat burutuko duten pertsona gaituak bilatzea, beharrezkoa baita gero eta zerbitzu konplexuagoak eskaintzea, maila guztietan. Konplexutasun hori da, berriro diot, sareen gaineko interesa eta jakin-mina pizten duena, sareek eginkizun eta gaitasun askotarikoak dituzten hainbat eragile biltzen eta lanean jartzen dituzten lan molde eta jarduteko erak irudikatzen bidea ematen baitigute.

Dena dela, argi gera bedi sareak ez direla batura soila, baikik eta eremu bat. Eremu horretan partehartzaile guztiek elkarren beharra dute baina inor inoren menpe egon gabe; lankidetzak onurak biderkatzen ditu, baina inork ez du lankidetzari hori derrigorrezko aginterik. Sareek ez dute erdigunerik. Sare batean hartu-emana da nagusi, harreman horizontala eta eragileen elkarrekiko menpekotasuna.

Sarean lan egitearekin batera datorren ideia garrantzitsua berrikuntza kontzeptua da. Solaskidea esaten ari zaiguna entzuten dugunean komunikazio eta elkarrizketa prozesu bat sortzen da, eta horrek ideia berriak sortzeko aukera ematen du. Egin dezakeguna eta egin behar duguna ez da besterik gabe pentsamolde teknikoaren emaitza (arrazionaltasun zientifikoa), baizik eta elkarreaginean eta elkarrizketaren emaitza (arrazionaltasun deliberatiboa). Silicon

Valley-ren esperientzia berrikuntzaren bidez garatutako lurraldearen adibidetzat hartu izan da. Halaz ere, ez dugu horren ondo ezagutzen berrikuntza hori nola sortu den, eta, zehatzago esateko, berrikuntza horretan harremanek, konplizitateak, lan eremuko eta kanpoko elkarrizketek eta elkarrekiko menpekotasunak zer nolako garrantzia duten. Silicon Valley berrikuntza da sare delako.

Hortaz, kontzeptu gisa, sareak ez dira irtenbide, ez dira gero eta konplexuagoa den mundu honen erronkei aurre egiteko irtenbide. Baina, ezin dugu alboratu utzi sareak arazo ere badirela. Sareak kudeatzeak arazo ugari ekartzen du, eta, horren haritik, hasieran irtenbide zena arazo operatibo bilaka liteke.

Gainera, sareek dakartzaten kudeaketa arazoei ezin diegu aurre egin egituran edo prozeduretan oinarritutako ohiko ikuspegietatik. Auzia ez datza soil-soilik organigrama hobea egitean edo lan prozedura egokiagoak zehaztean. Kudeatzeko kontzeptu eta tresna horiek sortuta daude bakoitzak bere eginkizuna ahalik eta erarik eraginkorrenean burutzeko. Albokoarekin hitz egitea denbora alferrik galtzea da, bakoitza bere alorreko aditua baita, eta, horrenbestez, ez baitu ezer ikasiko beste alor bateko adituaren esanetatik. Gakoa ez dago, horrenbestez, egituran edo prozeduretan. Gakoa eta irtenbidea hitz egiteko gogoan dago, elkarrizketaren erabilgarritasunaz dugun iritzi eta usteetan, albokoarekin elkarreaginean aritzeko dugun gogoan. Bestela esan, sareak kudeatzeko zailtasuna, funtsean, parte hartzen ari diren eragileen ikusmoldean datza, partekatze-ko alde aurreko jarrera izatean, elkarrekin aurrera egiteko borondatean eta besteek esaten dutena entzuteko gogoan.

Sarri hortxe gelditzen gara. Onartzen dugu sareen garrantzia, aitortzen dugu kudeatzeak dakartzan zailtasunak, adierazten dugu eragiten oso zail diren balio eta jarretan oinarritzen direla, eta, azkenean, zailtasun horietan babes- eta gaia alde batera uzten dugu. Behar-beharrezkoa da, ordea, beste urrats bat egitea, bestela ez baitugu erretorikatik praktikara doan jauzia egingo, kontzeptuetatik ekintzara dagoen zuloa gaindituko. Beraz, sareak kudeatzeko ezinbestekoak diren galderak egin behar dizkiogu geure buruari: Nola funtzionatzen du sare batek? Nork koordinatzen du? Nork egiten du buru? Nola jartzen da abian? Nola saihestu sarearen konplexutasunak berak ez geldiaraztea? Nork jokatzeko du bihotz eta sustatzaile gisa? Eta nork buru eta koordinatzaile gisa?

Ez dugu galdera horiek guztiak erantzuteko asmorik, ezta hurrik eman ere. Baina saiatu saiatuko gara sareak funtzionatzeko gure ustez funtsezkoak diren alderdiei buruzko arrastoren bat ematen. Kudeatzeaz ariko gara hortaz, nahiz eta kudeaketaren hizkeran gehiegi agertzen ez diren hitz eta adierak erabili. Zehatzago esateko, "harremanen lidergoaz" eta "konfiantzaz" ariko gara, labor antzean bada ere.

Harremanen lidergoa

Lidergoa, lehenik eta behin, kokapen gisa hartu izan da tradizioan. Liderra, hitz bitan esateko, organizazioaren muturrean dagoena da, bulegoa azken solairuan duena. Gure egunotara hurbilduz, gerentzialismoak "lidergo heroiko" izenez bataiatu duten horren alde egin du apustu. Ikusmolde horrentzat liderra bakarrik dabilen borrokalaria da, irtenbide guztiak dituena, eta, ondorioz, organizazioa bere gabezia eta grina txar guztietatik askatuko duena. Bi ikuspegi horiek oinarri-oinarrian bat egiten dute: bakoitzak, duen kokapenagatik edo duen gaitasunagatik, bere lana egiten du.

Lidergo horiek sareak oztopatzen dituzte, sareen izatea bera ukatzen baitute. Elkarrizketa eta elkarreragina ukatzen dute eta esaten bakoitzak bere kokagunea duela eta bada-goela zer erabaki behar den dakienik. Sareak eskatzen duen liderrak, alde batetik, aitortu behar du ez dakiela dena, eta, beste alde batetik, gauza izan behar du harremanak eta elkartzeko guneak abiarazteko. Harreman liderrak ahula dirudi, entzun egin behar duelako, pazientzia izan behar duelako, denbora eskaini behar diolako eta besteekin elkarpenak onartzeko prest agertu behar duelako. Baina eragin handiko liderra izan daiteke. Ez da goian, baizik eta erdian. Ez du esaten zer egin behar den, baina erabakiak hartzeko prozesuak sustatu eta artikulatzen ditu. Ez da lider betearazlea, baina funtsezko eginkizuna betetzen du bitartekotzan eta sustapenean.

Harreman lidergoa ez da oinarritzen laneko plangintzan, baizik eta konplexua den inguruan askoz ere garrantzia handiagoa duen egitasmoan. Egitasmoa sarearen bihotza eta burua da. Bihotza ekitera garamatzan jomuga delako; burua hasieran loturarik gabeak eta sakabanatuak diruditen osagaiak josi eta koherentzia emateko eszena irudikatzen duelako. Buru eta bihotz izate horrek berak marrazten ditu harremanetan oinarritutako lidergoaren ezaugarriak: liluraren, erakargarritasunaren, arnas ematearen eta elkarrizketaren bidez eraikitzen den lidergoa.

Gobernu eta kudeaketa relazionalari buruzko literaturak bi alderdi azpimarratu ohi ditu, aldi berean tokiko agintari eta zuzendarien jarrera eta jokaerak aldatu ezean sendotu eta sustraitu ezingo direnak. Alde batetik, ezinbestekoa da egitura aldatzea eta autoritatea duen erdigune batek erabakiak hartu beharrean, erabaki hartzea eragin eta harremanetan oinarrituko duen eredu plural eta zatitu batera jotzea. Beste alde batetik, harremanen dimentsioa elkarreragin eta lankidetzara geroa garatu behar da, eta, horretarako, zuzendariak harremanetarako gaitasuna izateaz gain, gauza izan behar dute komunitatea liluratzeko eta erakartzeko.

Zuzendarien rolei buruz ari direla, egile batzuk liderrak bi aldagairen arabera bereizten dituzte: komunitatean jokatzeko duten paperaren (proaktiboa edo errektiboa) arabera eta agintzeko eraren eta helburuaren arabera (agintea noren/zeren gainean eta agintea zertarako). Bi aldagai horiek gurutzatu (1. irudia) eta tokiko 4 agintari tipo ideal agertzen zaizkigu: errazten duten agintariak, bisionarioak, laguntzen dutenak eta gerenteak. Lehendabiziko biak, honez gero ohartuko zinenez, harremanen kudeaketaren esparruan ari dira, eta, beste biak, berriz, ohiko administrazio eraren esparruan. Laguntzen dutenak eta gerenteak lanean oinarritzen dira (betearazleak) eta komunitatearekin duten harremanaren arabera bereizten dira. Errazten dutenak eta bisionarioak, ostera, bokazio ekintzailea dute (estrategikoak) eta bereizten dira bokazio hori garatzeko norabidean (goitik edo behetik).



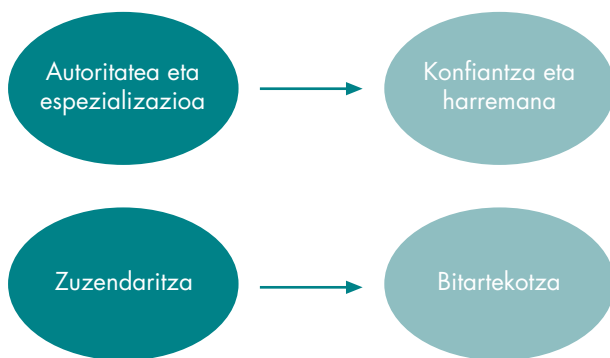
1. irudia: Tokiko politikoaren tipologia

Konfiantza

Esan dugu lehen ere sareak ezin direla behar bezala kudeatu ohiko antolamendu kontzeptuetatik abiatuta. Eta ez gara besterik gabe administrazio modu tradizionaleri kritika egiten ari. Aitzitik, ikusarazi nahi dugu molde horiek helburu sinple eta linealak betetzeko balio zutela, baina ez dutela balio eta aldatu egin behar direla irtenbide konplexuagoak eta dimentsio askotarikoak behar baditugu. Hori horrela izanik, lan egiteko era errealtate berri horri egokitzeko funtsezkoak diren bi alderdi azpimarratu behar ditugu:

- Batetik, ohiko egitura hierarkikoak autoritatearen (bertikala) eta espezializazioaren (horizontala) printzipioetan oinarritzen dira. Sare-egiturek, berriz, sareko partehartzaileen artean eraiki dezakegun konfiantzan oin hartzen dute.
- Bestetik, ohiko organizazioetan zuzendaritza bat behar da eginkizunak (horizontala) eta erantzukizunak (bertikalak) banatzeko. Sarean dihardutenek, berriz, aldean arteko bitartekotza behar dute.

Hortaz, konplexutasunaren funtzionamendua baloratzeko oso ohikoak ez diren bi irizpide hartuko ditugu (konfiantza eta bitartekotza). Ohikoak ez izanagatik, uste dugu esku artean ditugun eta horren konplexuak diren organizazio eta politiketan txertatu egin behar ditugula.



Senak agintzen digu sarean egindako lanaren arrakastan partehartzaileen arteko harremanen konfiantzak zerikusia izango duela. Alabaina, konfiantza hori ebaluatzea eta egitasmoan barrena duen bilakaera baloratzeko oso-oso lan zaila da. Izan ere, ez dakigu konfiantza nola neurtu eta, areago, ez dakigu hitz horrek zehatz-mehatz zer esan nahi duen.

Zailtasun horiei aurre egiteko konfiantza terminora hurbilketa operatibo bat egitea proposatzen dugu. Hurbilketa horrekin, hitzaren adieraren eztabaida alde batera utzi eta kontzeptu hori lan tresna gisa erabili nahi dugu egitasmo konplexuen kudeaketa eta ebaluazioan. Literaturan barneratu eta konfiantza kudea daitekeen objektutzat hartzen duen lan ildo bat aurkitu dugu, eta, beraz, sortu eta sustatu dezakegun objektutzat, sare gisako organizazioen funtzionamendua hobetzeko. Zehaztasunetara etorri, termino hori **konfiantzaren 3 unek** bereziz gauzatzen da:

- **Hasierako** unea. Kudeaketaren ikuspegitik, konfiantza ezin dugu hartu gure organizazioen bihotza hartzen uden zeratzat. Konfiantza sortu egin behar da eta horretarako borondate onaz haratago kalkuluak egin behar dira. Bestela esan, eragileen arteko konfiantza hasten da soilik eragileek ikusten dutenean sarean parte hartzeak eta denbora eskaintzeak kostuen eta onuren arteko harreman ego-kia edo komenigarria dakarrela.
- **Garapen** unea. Kalkulu horren arabera harremana sortu ondoren, konfiantza garatuko da besteak ezagutu eta ulertzen ditugun neurrian. Konfiantza, horrenbestez, elkar aitortzeko prozesuan garatzen da. Prozesu hori gabe ezin da elkarlanean aritu.
- **Sendotzeko** unea. Sendotu eta helburua erdietsiko da beste ulertzeaz gain bestearekin identifikatu eta bat egiten dugunean. Identifikazio edo bat etortze hori bateragarritasun estrategikoan adieraz daiteke (helburuak partekatzen ditugunean) edo kultur bateragarritasunean (lan molde eta estiloak partekatzen ditugunean).
- **Hasierako** unea. Kudeaketaren ikuspegitik, konfiantza ezin dugu hartu gure organizazioen bihotza hartzen uden zeratzat. Konfiantza sortu egin behar da eta horretarako borondate onaz haratago kalkuluak egin behar dira. Bestela esan, eragileen arteko konfiantza hasten da soilik era-

Deskribapen laburra

EZAGUTZA GUNEA Urola Erdia eskualdeko prestakuntza eta ezagutza kudeatzeko foroa da. Lankidetzaren sarea da, enpresak, prestakuntza eta ikerketa zentroak eta erakunde publikoak biltzen dituena, lan talde zehatzen bidez.

Sarearen jatorria eta helburua

Foroa Lanbide Heziketako Institutuak agertutako kezka batekin abiatu zen, izan ere eskualdeko enprekin harremanak estutzeko premia agertu eta, irtenbide gisa, lotura hori lantzeko teknikari gaituak lanean jartzea proposatu zuen.

Horren aurretik, Iraurgi Lantzen eskualdeko hezkuntza sistema aztertzen eta jorratzen ibilia zen, eta, beraz, hasierako asmoari itzuli bat eman eta enpresen beharren gainean gogoeta egiteko premia jarri zuen mahai gainean, enpresei eragitea eskualdearentzat onuragarri zela ikusita.

Hortaz, toki garapena hiru ardatz hauetan ezartzen da: **lurraldea**, ezagutza eta sareak. Lurraldea eremu fisiko eta gizarte eremu komuna da (arazoak, beharrak), guztiak biltzen dituena. **Ezagutza** enpresen eremuan osagai estrategikoa da, balio erantsia sortzeko eta baliorik sortzen ez duten eragiketak kanpora ateratzeko. Horren bidez, balio erantsi horren kudeaketa maila estrategikora igarotzen da. Eta, azkenik, **sareak**, ezagutza hori sortzen duten eremuak.

Hori horrela izanik, EZAGUTZA GUNEA foroak bere egiten du Iraurgi Lantzenen misio edo xede nagusia, hala nola, "Urola Erdia eskualdearen garapena sustatzea, herritarren bizi kalitatea hobetzeko". Halaber, honako helburu hau hartzen du foroak: "eskualdean ezagutza eraginkortasunez kudeatu eta, horren bidez, enpresa eta prestakuntza eta ikerketa zentroyen lehiakortasuna handitzea".

Azken buruan, helburua enpresetako (batez ere industriako) langileen prestakuntza beharrak asetzea da, giza kapitalaren eta giza baliabideen kudeaketa estrategikoaren ikuspegiatik. Horren bidez, enpresetan eta, oro har, eskualdean, berrikuntza eta ezagutzaren kudeaketa aurrera egin nahi da. Horretarako, ordea, udal erakundeen eta udalaz gaindikoen erakundeen laguntza beharrezkoa da, eskualdearen gizarte eta ekonomia garapenaren giltzarri den faktoreari eragiteko.

Sarearen egitura eta garapena

Eskualdeko enpresa handienekin harremanetan jarri ginen, egoeraren diagnostikoa egiteko lanei ekitearekin batera. Kideen oniritzia eta atxikimendua jaso eta foroa eratu ondoren, eskualdeko sektore garrantzitsuenetako zuzeneko eskularen lan profilen gaitasunak aztertzeari ekin genion.

Foroa 2002ko ekainean eratu zen, atxikimendu agiriaren bidez. Honako hauek izan ziren sustatzaile: Azkoitia eta Azpeitiko Udalak, Iraurgi Lantzen eskualdeko garapen agentzia, Urola Erdiko zazpi enpresa eta bi udalerrietako ikastetxe guztiak.

Kontseilu kudeatzailea ere eratu zen, eragile multzo bakoitzeko bina ordezkari kide zituela eta enpresen ordezkari bat buru zuela. Kontseilu hori Iraurgi Lantzenen barnean txertatu zen, agentziako administrazio kontseiluak berariaz kudeatzeko autonomia osoa aitortuta.

Egitura operatiboari gagozkiola, EZAGUTZA GUNEAk hiru arlo edo lan ildo ditu:

- **ENPRESA GUNEA**: eskualdeko enpresen arteko lankidetzaren sustatzeko.
- **PRESTAKUNTZA GUNEA**: prestakuntzan diharduten eskualdeko erakundeen arteko lankidetzaren sustatzeko.
- eta **GARAPEN GUNEA**: EZAGUTZA GUNEAren inguruko gogoeta estrategikoa sustatzeko, eskualdean giltzarri diren erakundeen eta bestelako erakundeen partehartzearekin.

a) ENPRESA GUNEA

Lantalde hori foroan parte hartzen duten enpresetako giza baliabideetako arduradunek osatzen dute. Helburua enpresen kudeaketa hobetzeko laguntza eskaintzea eta eskualdeko giza baliabideen gaitasuna hobetzeko epe ertaineko eta epe luzeko egitasmoak bideratzea da.

Egitasmo guztiak eskualdeko sektore garrantzitsuenetako zuzeneko eskulanaren lan profilen definizioetik abiatzen dira. Horrez gain, enpresen lehenetsunak ere zehatzen dira, galdetegi batzuen bidez.

Jarraian, prestakuntzan parte hartzen duten eragileen arteko lankidetzaren harremanak garatzeko eta hobetzeko lanari ekiten zaio (giza kapitalaren egitasmoa).

Horrez gain, enpresek hainbat esperientzia elkarrekin izatea ere bada helburu (bilerak, enpresetara bisitak, praktika egokiak...), helburu praktikoak lortzeko eta egitasmo komu-

nen bidez giza baliabideen kudeaketaren gaineko ezagutza eguneratzeko eta eskualdea aberasteko.

ENPRESA GUNEAREN barruan itzal berezia du urtean behin egiten den kudeaketari buruzko topaketak. Topaketa horietan enpresetako zuzendari eta gerenteek eta adituek hartzen dute parte, eta horrek eskualdean giltzarri diren eragileen arteko harremanak sortzeko aukera ematen du. Gainera, topaketak 2005-07 planaren oinarri den gogoeta egiteko parada ere eman du.

b) PRESTAKUNTZA GUNEA

Lan ildo honek bi norabide ditu: bata, eskualdeko enpresa eta prestakuntza zentroen arteko harremanak estutu eta sendotzea (Elkarlan programa), ikasle eta orientatzaileek enpresen jardueraren berri izan eta beren prestakuntzan kontuan har dezaten.

Bestea, ENPRESA GUNEAK zehaztutako gaitasunak garatzea. Horretarako, ezinbestekoa da prestakuntza zentroak prestakuntza maparekin ados jartzea, etengabeko prestakuntza sustatu eta koordinatzea eta martxan dauden prestakuntza zikloak indartzea.

Zehaztutako gaitasunak lan tresna bilakatzeko eta eskualdeko prestakuntza egokitzeko, lanbide heziketako ikastetxe eta eragileen arteko lankidetzak sustatu da (Altzarigintza Fundazioa, Urola Ikastola Azkoitia, Azpeitia Institutua BHI).

Industria helburu duen prestakuntzaz gain, menpekotasuna duten pertsonen prestakuntzarako egitasmo bat garatzen hasi gara, hainbat erakunde eta elkarterekin elkarlanean (LKS Matia, Aspace eta Azkoitia eta Azpeitiko Udaletako gizarte zerbitzuak).

c) GARAPEN GUNEA

Lan ildo honi 2003an ekin genion. Udalek eta Iraurgi Lantzenek parte hartzen dute eta aldian-aldian elkarlanean parte hartzen dute, besteak beste, Gipuzkoako Foru Aldundiak eta Deustuko Unibertsitateak. Helburua EZAGUTZA GUNEAREN gogoeta estrategikoari jarraipena ematea da, foroaren esperientzia ezagutzera ematea eta antzekoak diren egitasmoekin harremana izatea.

Lan ildo honek gogoeta egiteko proposamen eta materialak prestatzen ditu, baita ateratako ondorioak ezagutzera eman eta kanpoko esperientzien irakaspenak jaso ere.

Bestalde, gogoeta lan eta prozesu honekin batera Gipuzkoa 2020 egitasmoan parte hartzen ari gara, eskualdearen etorkizunaz hausnarketa egin eta eztabaidatzen.

Kontseilu Kudeatzailea arduratzen da beste erakunde publikoekiko (Eusko Jaurlaritza, Gipuzkoako Foru Aldundia...) harremanak kudeatzeaz.

Beste erakunde batzuekin lankidetzak eta kanpo proiektuak

Deustuko Unibertsitatea

Iraurgi Lantzen lankidetzak harreman estua du Deustuko Unibertsitatearekin, izan ere unibertsitate horren doktorego programan parte hartzen du. Agentziak programa horretan hitzaldiak ematen ditu eta doktoregai atzerriarrak hartzen ditu agentziaren garapen eta lan eredia ezagutzera emateko.

Lankidetzak informal horren haritik EZAGUTZA GUNEAREKIN lotura duten bi egitasmo sortu dira. Alde batetik, EZAGUTZA GUNEAREN helburu bati lotuta, hala nola, giza kapitala sortzea (kideen arteko konfiantza harremanak), emaitzak neurtzeko egitasmo bat. Horretarako, Deustuko Unibertsitateak EAEko cluster-en jardura baloratzeko prestatutako tresna bat egokitu du egitasmo horrek. 2005ean foroko kideei lehen galdetegia bidaliko diegu eta data horretatik aurrera alor horretako (konfiantza-giza kapitala) adierazleen jarraipena egin ahal izango dugu.

Beste alde batetik, neurri txikiagoa duten enpresak foroan nola txertatu aztertzen duen lankidetzak egitasmoa. Helburua da enpresa horien egoerari buruzko datuak eta iritzia jasotzea foroan zer eta nola parte hartu erabaki eta artikulatzeko.

Deustuko Unibertsitatearekin izandako harremanak, bestalde, aukera eman digu EZAGUTZA GUNEAREN prestakuntza eta ezagutza kudeatzeko eredia hainbat forotan aurkeztu eta eztabaidatzeko, EURETNIP sarearen markoan.

MIK

EZAGUTZE GUNEAK lankidetzak harremana du, baita ere, MIK zentroarekin (Mondragon Ikerketa Kudeaketan), giza kapitalari buruzko CONEX egitasmoaren markoan. Zentro horren bidez, txosten bat aurkeztu zen EHUko udako ikas-taroetan EZAGUTZA GUNEA foroa ezagutzera emateko.

Baliabideak

Foroa eta ildo estrategikoen argitara sortzen diren egitasmoak honela finantzatzen dira:

- Enpresen kuotak (enpresaren tamainaren arabera)
- Udalen ekarpena (biztanle kopuruaren arabera)
- Erakunde publikoen dirulaguntzak (Eusko Jaurlaritza, Gipuzkoako Foru Aldundia, INEM)

Giza baliabideei gagozkiela, garapen agentziak EZAGUTZA GUNEAREN esku jartzen ditu gogoeta prozesuak bideratzeko eta egitasmoak gauzatzeko behar diren teknikari eta euskarriak. Teknikari horiek udalek finantzatzen dituzte.

Bestalde, enpresek giza baliabideetako arduradunen bidez hartzen dute parte ENPRESA GUNEAN eta ikastetxe edo prestakuntza zentroek, berriz, PRESTAKUNTZA GUNEAN, koordinatzaileen eta irakasleen bidez.

Udal ordezkariak Kontseilu Kudeatzailean eta GARAPEN GUNEAN hartzen dute parte. Azken horretan Gipuzkoako Foru Aldundiak ere parte hartzen du, Berrikuntzarako eta Jakintzaren Gizarterako Zuzendaritzako ordezkari baten bidez. Agerikoa denez, publiko eta pribatuaren arteko lankidetzaren eta erakundeen konpromisoaren agerpen garbia da EZAGUTZA GUNEA.

Emaitzak eta lorpenak

Orain arte, beste erakunde eta organizazio batzuekin izandako lankidetzaren bidez, eskualdeko sektore estrategikoetako lan profilen eta horien gaitasunen diagnostikoak egin ditugu.

Hiru GUNEetan artikulatutako eragileen arteko kontaktuak sortu eta eragile horien artean jakintza eta informazioa elkartrukatu dugu. Enpresek ondo hartu dute prestakuntza zentroak beren eguneroko jardunera hurbiltzea; prestakuntza zentroak elkarrekin lanean ari dira, koordinatu eta enpresek zehaztutako beharrei aurre egiteko; Unibertsitateak jakintza eta tresnak eskaini ditu ebaluaziorako, egitasmoaren ezaugarri eta beharrei egokituta; eta, gainera, eskualdeko nahiz kanpoko praktika egokiak ezagutzera eman ditugu (adibidez, talde autonomoen bidezko lana).

Horrekin batera, gaitasunetan oinarritutako kudeaketaren metodologia Urola Erdiko enpresek eta prestakuntza zentroek ezagutzera erraztu dugu, horren bidez eskualdean giltza-

ri diren sektoreek (esate baterako egurraren sektoreak) beren giza baliabideen prestakuntza hobetu eta sustatzeko aukera izan dezaten.

Hezkuntza eta ikerketa zentroen lankidetzari esker, bestalde, GARAPEN GUNEAREN eremuan, esperientzia ezagutarazteko eta kanpoko foro eta sareetan presente egoteko ahalegina egiten ari gara.

Gure ustez, lorpen handia da foro honek eskualdeko eragileen artean sortu duen interesa. Eta horren adierazle da enpresa, prestakuntza zentro eta izaera publiko nahiz pribatuko erakunde laguntzaileen kopuruak gora egitea. Horrek sarea handitzeko, beste lan ildo batzuk martxan jartzeko eta garapenerako eta berrikuntzarako aukera berriak dakartza.

Egitasmo batzuk erakunde publikoetan piztu duten interesak lankidetzarako bideak zabaldu eta beste baliabide ekonomiko batzuk eskuratzeko aukera ekarri du.

Arrakastaren giltza

Foroa edukiz hornitu dugu eta jarraipena izan du. Urratsez urrats, enpresa gehiago ari dira forora biltzen, egitasmo eta lankidetzara bide berriak ari gara bideratzen...

Zabaltzeko borondatea duen sarea da, gero eta enpresa gehiago (txikiagoak), prestakuntza zentro eta udalaz gaindiko erakunde gehiago bertaratu nahi dituen. Eta, era berean, beste inguru batzuetan parte hartu nahi duena eta esperientziak partekatu nahi dituen. GARAPEN GUNEA arloa sortzeak berak etengabe gogoeta egiteko eta planteamenak birformulatzeko dugu borondatea adierazten du.

Komunikazio joan-etorri handia izan dugu eta maila horri eusten diogu. Prozesua ezer izan bada, gardena izan da, eta berebiziko garrantzia izan du komunikazio informalak, konplizitate eta konfiantza sortzeko funtsezko osagai izan baita.

Foroaren azken jomuga ezagutza era egokian kudeatu eta eskualdeko enpresen lehiakortasuna areagotzea da, horren guztiaren errentagarritasunak lurraldearen garapenari eta ongizateari eragin diezaion. Jomuga hori iriste aldera, enpresek konpromisoa hartzea lortu dugu eta foroko protagonista direla sentiaraztea.

Sortu eta bideratu ditugun harremanek bitariko izaera dute, formala eta informala, izan ere, nahiz eta foroa akordio formalen bidez eratu eta konpromisoak idatziz adierazi eta jaso, hurbiltasuna eta harreman informalak

funtsezko izan dira hainbat arazo eta erreparazio gaitasunak eta konfiantza sortzeko.

Garapen agentziak alboratu du protagonista izateko tentazioa eta laguntzaile eta koordinatzaile lana egin du, harremanak erraztu eta harreman horizontalen sarea sortzen. Sarea sustatu zuen hastapenetan, sarea dinamizatzen eta bizirik eusten parte hartzen du, gainerako eragileekin elkarlanean, baina ez du bere burua protagonista gisa hartzen, onuradun gisa baizik.

Amaitzeko, arlo publikoaren eta pribatuaren arteko lankidetzak funtsezkoa izan da, alde batetik, egitasmoari zilegitasuna emateko, eta, beste alde batetik, diru-babesa emateko. Udalen, Eusko Jaurlaritzaren eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren interesak foro honen helburu eta ekimenak balorizatzen dituzte eta garatu ahal izatea errazten dute.

Gogoetarako agiri honen osagarri gisa, GARAPENen barnean egindako talde hausnarketatik ateratako ondorioak eranstea egoki iruditu zaigu. Tolosako mintegia parada polita izan zen hausnarketa hori egiteko eta parte hartu zuten agentziek beren ideia eta kezak elkarri aurkezteko.

Garapen gogoeta estrategikoaren ildotik datorren lansaio horretan mahai aginean jarritako gorabehera eta gairik garrantzitsuenak orriotara ekartzea aberasgarria dela iruditu zaigu, areago gai horiek agiri honetan zehar giltzarritzat jotugun alderdi eta faktoreekin uztartuz gero.

Lehenik eta behin, argi ikusi dugu GARAPEN-eko kide diren agentziak **gure garai haven eta gaurko** testuinguruaren garrantziaz jabetzen direla: lehiakortasuna areagotzen doa, lankidetzaren eremu eta era berriak bideratzeko premia ere bai, jarduera berriak agertzen ari dira, berriz eta etengabe kokapena egokitzeko eta berritzeko premia handitzen ari da.

Guztiok aitortzen eta esaten dugu gogoeta sakona egitea beharrezkoa dela giltzarri diren gaien inguruan, hala nola, agentzien arteko lankidetzaren, finantzaketa, negozio formula berriak, lurraldearen garrantzia garapen prozesuetan... Aldeko jarrera dugu aldaketa prozesua bideratzen duten ekimenekin. Azken batean, etorkizunari **gogoeta egiteko jarrera eta** prozesu, harreman eta zerbitzuei buruzko **plan-teamendu berriekin** aurre egiteko premia onartzen dugu.

Urrats hori egitea funtsezkoa da, kritiko izan eta gogoeta egiteko asmo eta jarrerarekin etengabe hobetzeko aukera izango baitugu, eta horren bidez, lehiakorragoak eta eraginkorragoak izango baikara, gure udalerri eta eskualdeen ongizatea eta garapena sustatzeko bidean.

Azpi-marratu beharreko bigarren alderdi bat ere bada. Azkenaldiotan, lehiakortasun kontzeptuari lotutako beste kontzeptu baten erabilpena nabarmen zabaldu da: **berrikuntza**. Berrikuntza eragile eta aktore berriekin burutzen diren hartu eta emanetan, berrikuntza harreman moduetan, antolatzearen eran... Berrikuntza gaur, gero eta konplexu, dinamiko eta lehiakorragoak diren testuinguruetan, **faktore erabakitzailerak** da lan egin eta "bizirik irauteko".

Berrikuntzak hainbat baldintza jartzen du: ideia eta produktu berriak sortzea esan nahi du, helburu berriak lortzeko bideak irudikatzea esan nahi du. Eta, hori egiteko, ezinbestekoa da berriz kokatzea, ezagutzen dugunak ematen duen ziurtasuna une batez alboratu uzteak dakarren arriskua hartzea eta beste era batera pentsatu, irudikatu eta arakatzeko. Zaila da oso, ezinezkoa dela ez esateko, berrikuntza sortzea tresna zaharrekin, lehengo hizkerarekin, betiko harreman topikoekin... Elkarreaginean aritu behar dugu, gure burua eta besteena ezagutu behar dugu, beste ikuspegi

batetik. Horrexegatik, berrikuntza **sare inguruetan** sortzen dela esaten dute.

Sareak, lan molde berria denez, askotariko harremanak sortzea eskatzen du, batez ere izaera informalekoak, elkarrekin menpekotasunean oinarrituta. Sare inguruak era esponontziazalean gehitzen du negozio aukera eta informazioarako sarbidea, jakintza sortu eta eskutik eskura ibiltzea ahalbidetzen du, baliabide, merkatu eta sektoreetara iristeko eta horietan barrena ibiltzeko hainbat abantaila dakartza... Beraz, **sare ingurunean lan egin behar dugu**.

Nolanahi ere den, zeresan handia duen alderdi bat azpi-marratu nahi dugu, bereziki toki eremuan, agentzien lan eremua toki eremua dela kontuan hartuta. Sareak **sustatu** eta sare horietan **lider izateko** premia azpi-marratu nahi dugu, sare horietan egote hutsaz haratago, benetan lehiakorrek izateko kokapen egokiena **sarearen erdigunea** delako. Proaktiboak izan behar dugu, sarean lider izan behar dugu eta kokapen horren eta eragiteko dugun ahalaren kudeatzailerak izan behar dugu. Lurraldearen garapenean eragiteko ahalmena izatea funtsezkoa da.

Halaber, **informazioa** ere giltzarri da, bai sareak sustatzeko eta sortzeko, bai kudeatzeko. Goraxeago esan dugunez, **gure burua ondo ezagutu** behar dugu aurren-aurrena, gure gaitasunak eta baliabideak identifikatu behar ditugu, baita gure kontaktuen mapa ere. Baina, horrekin batera, ezinbestekoa da **gure ingurua ezagutzea** (nortzuk dira aktoreak, nola jarduten dute, zein merkatutan, zer nolako baliabide eta teknologiek, norekin...). Azken batean ezinbestekoa da inguruari etengabe erreparatu eta zaintzea, arreta osoz.

Egoera horretan informazioak **ikasteko** balio du. **Ikasteko jarrera** izan behar dugu beti, jakin-minez, eta kontzeptuak eta planak berrikusi behar ditugu, kateatuta eta zaharkituta ez gelditzeko. Jakin-mina eta ikuspegi kritikoa balio funtsezkoak dira lehiatzeko.

Halaz ere, jakin badakigu prozesu horretan hainbat eta hainbat zalantza sortzen direla, esaten ari garen hori nola egin jakiten, **sarean nola lan egin** jakiten zail izaten delako. Zalantza egiten dugu eta elkarreaginean nola bideratu, sareak nola sortu eta era proaktiboan nola aritu behar den galdezka hasten gara, harreman informalek nagusi diren eta **konpromiso** bat eskatzen duten era horretako inguruetan.

Kezka hori argitze aldera, hiru kontzeptu ekarriko ditugu orriotara, gogoetarako: **konpromisoa, konfiantza** eta **egitasmoa**.

Mintegian partehartzaileek konpromisoaren garrantzia azpi-marratu zuten. Konpromisoa nola lortu eta pertsonen konpromisoaren eta erakundearen konpromisoaren arteko auzia jarri zuten mahai gainean. Konpromisorik ezak mugit

kortasunik eza eta operatibitatearik eza dakar eta ezertarako erabili ezin den sarea sortzen du. Hortaz, konpromisoa sarea operatibizatzeko aktibo gisa hartu behar dugu, baina ez ezagutzen dugun eta egitura eta funtzioan oinarritzen den lan moldearen ildotik.

Konpromiso hori funtsezkoa da, nahiz eta sareak harrotasunez erakutsi ohi duen malgutasun kontzeptuarekin ez beti bete-betean ezkondu. Dena dela, konpromisoak barnekoa izan behar du, egiazkoa, konpromiso formalaz haratago.

Horretarako, beraz, ahalegina egin behar dugu transmititzen eta komunikatzen, harremanak zaintzen eta partehartzea sustatzen, era horretara, poliki-poliki, agirien eta akordioen gaitetik, hartu-eman aberasgarriak izateko.

lido beretik, **sarean lan egitearen emaitza agerian jarri behar dugu**. Lehiatzeko estrategia honetan, irabazi eta lortzen salutzen asmatu behar dugu, partehartzaileak atxikitze eta lankidetzaren dinamikak abiarazteko.

Hor datza **konfiantzaren garrantzia**. **Konfiantza** giltzarri da horren formalak eta hierarkikoak ez diren eta elkarrekiko menpekotasun handiagoa duten harremanetan **konpromisoak** sortzeko.

Quim Brugué esan digu konfiantza dela sare egituren barne zimendua, ohiko egitura hierarkikoetako autoritateari kontrajarrita. Inguru konplexuetako diziplinen arteko lan moldeak beste kudeaketa eta lidergo eredu bat eskatzen du, aktore bakoitzaren interesak eta ezaugarri bereizleak bateratuko dituen.

Hori horrela izanik, konfiantza sortzea banan-banako prozesua da, hartu-eman zintzoa. Prozesu horrek koherentea eta gardena izan behar du, orenen gaitetik, konplexutasunaren eta zailtasunaren gaitetik, aurrez aurre dugun aukera ikusteko.

Testuinguru horretan **egitasmoen arabera lan egitearen garrantzia** azpimarratu behar dugu. Egitasmoak interesa piztu behar du, **giltzarri diren aktoreek** parte hartu behar dute eta **emaitza zehatza** izan behar du.

Mintegian ere egitasmoen garrantzia azpimarratu zen. Horrekin batera adierazi zuten emaitza zehatzetan ahalik eta interpretazio ugarienetarako aukera eman behar dutela. Emaitzak neurtzeko modukoa izan behar du eta mugari batzuk jarri behar dira interesari eusteko eta lankidetzaren ereduaren balioa agerian jartzeko.

Dena dela, ezin dugu gure lan eredu oso-osorik alde batera utzi eta eredu berri hau hartu. Eredu berri hau garatu, eta, batez ere, organizazio gisa aldatu eta ikusmoldea aldatzea zaila da. Beraz, honako hau izan liteke bidea: **egi-**

tasmo berritzaileak eta sare informalak gure ohiko lan moldearekin uztartzea, organizazioa urratsez urrats lehiarako inguru berri horretara egokitzeko.

Jarrera berritzaileak jokatze eta jarduteko eredu berriaren atariko izan behar du, eta egitasmo berriak, jarduera esparru berriak eta aukera berriak ekarriko ditu.

Amaitzeko, agentzien eta, agentziak biltzen dituen elkarte gisa, GARAPENen egitekoari buruz garrantzia handia duten bi ideia azpimarratu nahi ditugu. Bata, agentzien **hurbiltasuna** (agentziak beren ingurutik hurbil daude), lurraldearen ezagutza eta harremanak. Agiri honetan kontzeptuetan barrena ibili garela esan dugun bezala, hurbiltasunak **abantaila eman dezake lehiari**, eta hori ustiatu egin behar da sareak sustatu eta **lider** izateko. Hurbiltasuna funtsezko faktore izan daiteke barnean, eta osagarri kanpoan.

Eta, bigarren ideia, **GARAPEN-en egitekoa** funtsezkoa da esperientziak transmititzeko kanal eta bide gisa, eta tokiko sareei kanpo proiektzioa emateko.

Finean, sareak artikulatu eta sarean lan egiteko eta arrakasta izateko gaitasuna eta baliabideak baditugu. Horrela erakutsi digu Iraurgi Lantzeneko Ezagutza Gunea esperientziak. Beraz, funtsezkoa da bideak sortzea, ikusmoldea aldatzea eta norbanakoaren nahiz taldearen ahalegina ahalik eta eraginkorra izatea, lehiakorrek izaten jarraitze eta gure ingurua gehiago eta hobeto garatzeko.

Bibliografía

ALBURQUERQUE, F., *Identidad y territorio*. REDEL Documentos. <http://www.redel.cl/documentos/paco.html>

ANDRÉ I. Y REGO P., *Redes y Desarrollo Local: La importancia del capital social y de la innovación*. Boletín de la A.G.E. . N° 36-2003, págs. 117-127.

BELLANDI, M.; SFORZI, F., *The multiple paths of local development*, (2003). En: BECATTINI, Giacomo et al. *From industrial districts to local development*, Edward Elgar Publishing, 210-226.

BENKO G. Y LIPIETZ, A. (EDITS.), *Las regiones que ganan. Distritos y redes. Los nuevos paradigmas de la geografía económica*. Valencia. (1994). Institución Alfonso el Magnánimo.

BILBAO METRÓPOLI-30, Trabajo Monográfico N°II, *Ciudades y revitalización en la era de la información la convergencia público-privada*. <http://www.bm30.es/intranet/mono/mono2.html>

BLANCO, I. Y GOMÁ, R., *Gobiernos locales y redes participativas*. Barcelona, Ariel (2002).

BORJA J. Y CASTELLS, M., *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid: Grupo Dantillana de Ediciones, 1997. United Nations for Human Settlements (Habitat).

CARAVACA BARROSO, I., *Los nuevos espacios ganadores y emergentes*. EURE (Santiago). [online]. dic. 1998, vol.24, no.73 [citado 26 Abril 2005], p.5-30. <http://www.scielo.cl/>

CARAVACA BARROSO, I., *Los nuevos espacios emergentes*, Estudios regionales N° 50 (1998) Pp. 39-80.

CARAVACA, I., GONZALEZ, G. Y SILVA, R., *Redes e innovación socio-institucional en sistemas productivos locales*. Boletín de la A.G.E N° 36-2003, págs. 103-115.

CASTELLS, M., *Globalización económica, tecnología, trabajo, empleo y empresa*. La Factoría, 7 (1998). <http://www.lafactoriaweb.com/articulos/castells7.htm>

COLEGIO DE GEÓGRAFOS, *Banco de buenas prácticas en geografía*. *Desarrollo Local*, N° 2, Noviembre 2003. <http://www.geografos.org>

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, *Comunicación de la Comisión al Consejo europeo de primavera en Barcelona. La estrategia de Lisboa-Hacer realidad el cambio*. Bruselas, enero de 2002.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, *Contribución de la Comisión Europea al Consejo europeo extraordinario de Lisboa (23-24 de marzo de 2000)*.

COMISIÓN EUROPEA, *El Consejo Europeo extraordinario de Lisboa: hacia la Europa de la innovación y el conocimiento*. <http://europa.eu.int/scadplus/leg/es/cha/c1024.htm>.

COMISIÓN EUROPEA, *Política Regional*. http://europa.eu.int/comm/regional_policy/index_es.htm

COMISIÓN EUROPEA, *Programa URB-AL*. http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/index_es.htm

COMISIÓN EUROPEA, *Sociedad de la Información*, http://www.europa.eu.int/pol/infsol/index_es.htm

COMISIÓN EUROPEA, *Tercer informe sobre la cohesión económica y social*. Febrero 2004.

DIPUTACIÓN DE BARCELONA, *La gestión transversal: expectativas y resultados*. Albert Serra. Papers de Formació Municipal, N° 118, diciembre 2004.

<http://www.diba.es>

FINQUELIEVICH, S., *Ciudades en el espacio de las redes: Nuevas centralidades y periferias urbanas en la sociedad informacional*. <http://www.argiropolis.com.ar/mundourbano/anteriores/14/Editorial.htm>

FINQUELIEVICH, S., *Ciudades en el espacio de las redes: Nuevas centralidades y periferias urbanas en la sociedad informacional*. Revista Mundo Urbano, Noviembre-Diciembre 2001, Número 14. <http://www.argiropolis.com.ar/mundourbano/anteriores/14/Editorial.htm>

GALLICHIO, E.; GROTIUZ, I.; SUAREZ, M., *Redes Internacionales de Desarrollo Local en América latina*. Montevideo: Programa de Desarrollo Local CLAEH. Septiembre de 2002.

GARCÍA MACÍAS, A., *Redes sociales y "clusters" empresariales*. REDES-Revista hispana para el análisis de redes sociales.Vol.1,#6, enero 2002. Universidad de Aguascalientes México. <http://revista-redes.rediris.es>

GARRIDO, J., *El análisis de redes en el desarrollo local*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Universidad Complutense de Madrid. Materialismo Histórico y Teoría Crítica. © THEORIA | PROYECTO CRÍTICO DE CIENCIAS SOCIALES - GRUPO DE INVESTIGACION UCM. http://www.ucm.es/info/eurotheo/materiales/hismat/javier_garrido.rtf

HANNEMAN, ROBERT A., *Introducción a los métodos del análisis de redes sociales*. Departamento de Sociología de la Universidad de California Riverside. Capítulo V. Traducido para la revista REDES por José Luis Molina con permiso del autor a partir de la versión electrónica disponible en <http://wizard.ucr.edu/rhannema/networks/text/textindex.html>

I CONGRESO DE CIENCIA REGIONAL DE ANDALUCÍA: Andalucía en el umbral del siglo XXI. Globalización y Desarrollo Local. Manuel Cuadrado Ibáñez. Universidad de Sevilla. http://www.uca.es/escuela/emp_je/investigacion/congreso/mbc024.pdf

IBARRA P., MARTÍ, S. Y GOMÁ, R. (COORDS.), *Creadores de democracia radical*. Barcelona: Icaria Editorial S.A., 2002.

INSTITUTO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DEL CONOCIMIENTO (INGENIO), *Comparación de enfoques de políticas regionales de innovación en la Unión Europea*. Consejo superior de Investigaciones Científicas, Universidad Politécnica de Valencia. Junio 2003.

KOGNOPOLIS, *Red Transfronteriza de Ciudades del Conocimiento* <http://www.arenotech.org/2005/kognopolis.htm>

KOSCHATZKY, K., *Fundamentos de la Economía de Redes. Especial enfoque a la innovación*. Ministerio de Ciencia y Tecnología. Revista de Economía industrial, N° 346, págs. 15-26. 2002 <http://www.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/numero346/15-26.pdf>

MASCAREÑAS, T., *Consolidación de un sistema mundial de ciudades*, VIII Conferencia del CIDEU. De la Planificación a la Gestión estratégica de las ciudades. Málaga 26- 28 de abril de 2000. <http://www.bcnweb2.bcn.es:8885/cideu/documentacion/d310.html>

MATÍAS CLAVERO, G. Y ARIAS OLIVA, M., *Dirección estratégica de redes organizacionales*. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. N° 46. Págs. 127-142. Año 2004. <http://www.mtas.es/publica/revista/numeros/46/Informes04.pdf>

MENDEZ, R., *Innovación y redes de cooperación para el Desarrollo Local*. Interações, Revista Internacional de Desenvolvimento Local. Vol 2, N.3, p. 37-44, Set. 2001. http://www.desenvolvimentolocal.ucdb.br/RevistaInteracoes/n3_ricardo_mendez.pdf

MENDEZ, R., *Las políticas regionales de innovación en la promoción del desarrollo*, EURE . Vol. XIX, n° 58. Pp. 29-48

MENDEZ, R., *Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes*. EURE (Santiago). [online]. 2002, vol.28, no.84 [citado 26 Abril 2005], p.63-83
<http://www.scielo.cl/>

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. Unidad Administradora del Fondo social Europeo UAFSE]. Programa EQUAL.
<http://www.mtas.es/uafse/equal>

MIRES, F., *La sociedad de redes (o las redes de la sociedad)*. Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación. Septiembre 1999 [online].
<http://www.comunica.org/chasqui/mires67.htm>

MITXEO, J.; IDIGORAS, I.; VICENTE, A., *Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Cuadernos de Gestión Vol: 4. Nº 1. Año 2004, pp. 55-67

MOLINA, J.L., *El análisis de redes sociales. Una introducción*. Barcelona: Edicions Bellaterra, S.L., 2001. Serie General Universitaria-10.

MONTERO, C. Y MORRIS, P., *Territorio, competitividad sistémica y desarrollo endógeno. Metodología para el estudio de los Sistemas Regionales de Innovación*. Ponencia presentada en el Seminario Internacional "Instituciones y actores del desarrollo territorial en el marco de la globalización" (Concepción, 14 y 15 de Enero de 1999), organizado por el Centro de Estudios Urbano Regionales de la Universidad del Bío-Bío (CEUR) y el Instituto para Latinoamérica y el Caribe de Planificación Social (ILPES).
http://www.revista-redes.rediris.es/pdf-vol1/vol1_6.pdf

NALLINO, M.A., *Coordinación horizontal mediante redes. Las agencias como estrategia de articulación de actores públicos y privados*. Ponencia Segundo Congreso Argentino de Administración Pública, Sociedad, Estado y Administración.
http://www.aaep.org.ar/ponencias/congreso2/Nallino_Maria.pdf

NATERA, A., *La noción de gobernanza como gestión pública participativa y reticular*. Madrid: Universidad Carlos III, 2004. Documentos de Trabajo Política y Gestión en internet: <http://www.uc3m.es/uc3m/dpto/CPS/CPSpublic.htm>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, *El partenariado como principio estratégico*. 2003.
<http://www.ciaris.ilo.org/spanish/tos/download/strprinc/partenar.pdf>

PETRIZZO PÁEZ, M., *Redes e institucionalización: vinculando evidencias empíricas y redes políticas*.
<http://www.revista-redes.rediris.es/webredes/>

POGGIESE, H., REDÍN, M.E., ALÍ, P., *El papel de las redes en el desarrollo local como prácticas asociadas entre estado y sociedad*. FLACSO Sede Argentina, Buenos Aires (1999).

PORRAS MARTÍNEZ, J.I., *Cambio tecnológico y cambio organizacional. La organización en red*, POLIS Revista de la Universidad Bolivariana, Volumen 1, Número 2, 2001.
<http://www.revistapolis.cl/2/porr.htm>

PUTNAM, R., *Bowling alone*.
En internet:
<http://www.bowlingalone.com/socialcapital.php3>

QUINTAR, A. Y CARMONA, R., *Conocimiento y desarrollo local-regional en el contexto global. Implicancias de política y debates en el escenario europeo*. Instituto del Conurbano (ICO) y Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS). 33º JALIO, Jornadas Argentinas de Informática e Investigación Operativa Simposio sobre la Sociedad de la Información 2004 -SSI-2004.

RODRÍGUEZ DE RIVERA, J., *Relaciones interorganizacionales, Keiretsus y redes de empresas*. Departamento de Ciencias Empresariales -Universidad de Alcalá (1999).
http://www2.uah.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/org_praxis/redes_interorganizacionales.htm

SEMITIEL GARCÍA M. Y NOGUERA MÉNDEZ, P., *Los Sistemas Productivos Regionales desde la perspectiva del Análisis de Redes*. REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales. Vol.6,#3, Jun./Jul. 2004.
<http://www.revista-redes.rediris.es>

SUBIRATS, J. (COORD.), *Redes, territorios y gobierno. Nuevas respuestas locales a los retos de la globalización*. Barcelona: Diputación de Barcelona, 2002.

TRULLÉN, J.; BOIX, R., *Barcelona, Metrópolis policéntrica en red*. Papeles de trabajo, Universidad autónoma de Barcelona, Departamento de Economía Aplicada. 2003.

V ENCUENTRO DE ECONOMÍA APLICADA, *Economía del conocimiento, ciudad y competitividad*. Joan Trullén, Josep Ildós y Rafael Boix. Oviedo, junio de 2002.
<http://www.ecap.uab.es/RePEc/doc/wp0207.pdf>

VÁZQUEZ BARQUERO, A., *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre el desarrollo endógeno*. Madrid: Editorial Pirámide, 1999. Capítulo 5- Redes para el desarrollo.

VÁZQUEZ BARQUERO, A., *Globalización y desarrollo endógeno [en línea]*
En: URL <http://www.apor.pt/Conferencias/Vazquez.doc>

VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Lisboa, Portugal, 8-11 Octubre 2002. Txema Castiella, *Partenariado público-privado: las agencias Locales 21, participación y corresponsabilidad. "Innovación y gobernabilidad. El modelo Barcelona"*.
<http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043615.pdf>

XXIII CURSOS DE VERANO, XV CURSOS EUROPEOS. *Ciudades región globales. El nuevo papel de las autoridades urbanas y regionales en la gestión de las políticas públicas*. Universidad del País Vasco, Donostia-San Sebastián, Julio de 2004.

ZURBRIGGEN, C., *Redes, actores e instituciones*. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 30. Oct. 2004. Caracas, Venezuela.

<http://www.clad.org.ve>

<http://www.gaiia.es>

<http://www.proyectocities.org>

<http://www.eurocities.org>

Esker onez

Eskerrak eman nahi dizkiegu zinez, alde batetik, agiri hau lantzeko beren laguntza eskaini diguten agentziei, beren esperientzia eta jardunarekin aberastu egin dutelako, eta, beste alde batetik, Tolosan 2005eko maiatzaren 12an gogoetarako lehen agiri hau aurkeztu eta aztertzeko mintegian parte hartu zuten agentzia hauei:

Arratiako Behargintza, S.L.
Galdakaoko Udala
Behargintza Basauri-Etxebarri, S.L.
Behargintza Durangaldea
Behargintza Getxo
Behargintza Txorierrri, S.L.
Debagoieneko Mankomunitatea
Debegesa, S.A.
Donostiako Sustapena, S.A.
Forlan
Inguralde
Iraurgi Lantzen, S.A.
Lan Ekintza-Bilbao, S.A.
Lankide
Lea Artibaiko Garapen Agentzia, S.A.
Tolosaldea Garatzen S.A.
Ugasa
Urduñederra Urduña Ederra S.L.
Urola Kostako Udal Elkarte
Garapen

Eskerrak eman nahi dizkiegu baita ere honako agentzia hauei:

Tolosaldea Garatzen, S.A. eta
Urola Kostako Udal Elkarte

Tolosako mintegia antolatzen eta agiriak itzultzen egindako lanagatik, hurrenez hurren.

