

1. GOGOETA ESTRATEGIKO EREMUA

3.- GOGOETA ESTRATEGIKO EREMUAK

3.1.- AURKEZPENA ETA METODOLOGIA

Donostiako Plan Estrategikoaren aurretiko gogoeta irekiko prozesuaren barnean, orain nahiz etorkizunean garrantzia izango duten zenbait eremuren hautaketa egin da. Honakoak dira aipatu eremuak:

- Ikerketa eta Berrikuntza
- Komunikazio eta Informazio teknologia berriak
- Ikus-entzunezko jarduera eta zerbitzuak
- Kultura-industria: ekoizpen artistikoa
- Kohesio soziala eta parte-hartzea
- Administrazio Publikoaren modernizazioa
- Higikortasuna eta Lurraldea

Hauen ordena ez dator inolako lehentasunari erantzutera. Helburua ideiak kontrastatzeko espazioa sortzea zen, ideiak aipatu Planaren Esparruan etorkizuneko Eztabaida eutsi zezaten. Jarraitutako prozesua honakoa izan da:

- Tratatu beharreko gaiaren/eremuaren hautaketa.
- Parte-hartzaileen mahaiaren eta ponentearen konfigurazioa. Honi dagokionean, garrantzia eman zaio gaiaren ezagutzan oinarritutako hautaketari eta hiriarekin eta ingurunearekin lotura duten pertsonen presentziari edota garrantziari.
- Tailerreko jardunaldiaren bilketa eta transkribaketa.
- Sintesi-dokumentuaren prestaketa.

Dokumentu hau aipatu azken puntuari erantzutera dator, hain zuzen. Laburki eta modu ordenatuan, gogoeta honen emaitza aurkeztu nahi du. Laburpen hau egiteko moduari dagokionean, eztabaidatutako gaien tratamendu eta aurkezpen homogeneoa egin nahi da, eta ekarritako dokumentazioa ondoren aurkezten den eskema jarraituz garatu da.

- Esparru-ideiak:** ponentearen aurkezpena, azaldutako ideiak eta tailerraren eta hiriaren nahiz ingurunearen arteko erlazioa.

- **Eztabaida-gaiak:** bileran zehar sortutako iruzkinak, zalantzak, iradokizunak, eta abar, eztabaidaren bilakaera adierazten duen ildo gidaria finkatuko duen diskurtsoa sortuz. Atal honen eta, oro har, dokumentuaren helburua, Plan Estrategikoaren prozesurako gogoeta-ideiak eta aspektuak ekartzea da.
- **Elementu estrategikoen identifikazioa:** tailerra hiriarekin eta herritarrekin erlazionatzen duen aktuazio edo aholkuen ekarpena.

Hau da kapitulu honetan lantzen den informazioa, tailer bakoitzari azpisail bat dagokiolarik.

Tailer edota gogoeta-eremu bakoitzeko ponenteak honakoak izan dira: Manuel Cendoya, Mireia Bellil, Mikel Lejarza, Andreu Morte, Toni Puch, Koldo Echevarria eta Alfonso Sanz.

Tailer desberdinetan parte hartu dutenen izenak dokumentu honetako gehigarrian azaltzen dira.

3.2.-GOGOETA-EREMUA 1. IKERKETA ETA BERRIKUNTZA

3.2.1.-Esparru-ideiak

Tailer hau honako eskema honen pean aurkeztu zen:

- Abiapuntua
 - *Historia. Donostiaren historiaren errebaso laburra, bere garapenari loturiko faktoreetan arreta jarritz..*
- Gogoeta-eremua
 - *Ikerketa eta berrikuntza.*
- Kontsideratu beharreko elementu oinarritzkoak
 - *Existitzen dena*
 - X Dimentsioa: hiria ez kokaleku fisiko gisa, baizik eta agenteen interkonexiorako sareko espazio bezala ere bai.
 - X Agenteak: Unibertsitatea, Ikerketa nahiz Teknologia-zentroak, Enpresa-sektorea, Finantza-eremua, Laguntza-azpiegiturak , Administrazio Publikoa.
 - X Osagarriak: Formazioa, Zorua, Garraioa, Etxebizitza, Marketing-a, Telekomunikazioak, Finantza-tresnak, Besteak.
 - *Joerak*
 - X Lehiakortasuna.
 - X Erlazioa.
 - X Informazio teknologia.
 - X Ezagutzaren gizartea.
 - *Ametsak: zer eraiki nahi dugu?*
- Eztabaida: egoeraren analisi estrategikoa
 - *Agenteen aspektu garrantzitsuak(faktore bertikalak)*
 - *Osagaien aspektu garrantzitsuak(faktore horizontalak)*
 - *DAFO*
- Ondorioa: Proposamenak.

3.2.2.-Eztabaida-gaiak

Jarraian eztabaidan zehar planteaturiko iruzkin, gogoeta eta iradokizunak laburtzen dira.

Abiapuntua gogoetaren eremu tenporala da: 8-10 urte ingurukoa, alegia. Azterketarako adierazleen beharra planteatzen da, baita gogoeta estrategiko prozesuarentzat ere, horiek lortzeak nahi den planifikazioaren jarraipena ekar dezake-eta..

Lehen gogoeta-fase honetan zenbait lan-tailer egituratu dira, agian etorkizuneko gogoeten ildoak ekar dezaketena. Baina ez da ahaztu behar beste hiri-enklabeek ere antzerako prozesuak dituztela, eta landutako gaiak berdintsuak direla maiz. Interes globala duten gogoeta-gaiak ere aipatzen dira, nolabait orain bazterrean utzi direnak, hiriko eta inguruko agenteekin erlazionatzen direnei lehentasuna eman baitzaie.

Bizi-kalitatea eta espazio biosanitarioa ere aipatzen dira Donostiako puntu indartsu gisa, halako azpiegitura onkologikoan, gune kliniko garrantzitsuan, parke unibertsitarioan eta ikerketan parte hartzeko modu berrietan (fundazioak...) oinarrituta. Hala ere, honi dagokionean garrantzizkoa da ikerketa-jardueraren eta jarduera berritzailearen ikuspegi globala ez galtzea; planteamenduak Donostiako hirigunea gainditzen du, izan ere tamaina txikia duen hiria baita nahiko masa kritikoa sortzeko. Hau da, hiriburu teknologiko gisa planteatu daiteke Donostia, baina gutxienez Gipuzkoako eremua hartzen duen esparruan egin behar da hori.

Bada mentalitate faktore bat ikerketa-jarduera nahiz jarduera berritzailea garatzea zailtzen duena. Ikerketaren aldeko jarrera honen gabezia berdintsua da estatu osoan, salbuespen gutxirekin. Mentalitate hori ikerketa tradizioaren gabezia batez ere oinarritzko ikerketan eta, biomedikuntzaren kasuan legez, gutxi errotuta dauden alorretan oinarrituta dago. Horrenbestez, jarraitzaile kultura hedatu da, ez lider kultura. Bestalde, apustuaren edota inizatiba baten garapenaren aurrean halako "errezelo" mentala nabari da, porrotaren gizarte-harrera negatiboa sumatzen baita.

Oinarri honen gainean, eta egungo egituraketa instituzionalean udalek maniobrarako tarte txikia dutela kontuan izanik, ez da erraza martxan jartzeko bidea aurkitzea. Egungo puntuan, eta biomedikuntzaren arlora itzuliz, honi dagokion Euskal Herriko ikerketa klinikoak baxua dela atzematen da. Berriz ere profesioaren beraren dinamikari egozten zaio: medikuak ez du gaixoa artatzeko

beste astirik eta unibertsitateko irakasleak irakaskuntza ikerketaren aurretik jartzen du.

Egoera honi kudeaketa instituzional zehatza gainjarri behar zaio, ikerketa bultzatzen denean, "kafea denentzat"-en ildotik egiten baita, talde aktiboen eta pasiboen arteko bereizketarik gabe. Kortse instituzional unibertsitarioa gainditzeko beharra azaltzen da argi eta garbi. Horretarako instituzio periunibertsitarioak proposatzen dira, hauetan inizatiba unibertsitarioak eta enpresa-iniziatibak elkartzeko. Eta egungo nahiz etorkizuneko prestakuntzari dagokionez sendoa den oinarri unibertsitarioaren gainean eraikiko dira.

Ikerketa eta berrikuntzari erronka izango balira bezala aurre egin beharra ez dagokio soilik gaurko uneari. Izan ere, horixe da berezko egitura teknologikoari eusten dion ikerketa-oinarria. Hau da, beharrezkoa da mundua jada ez dela ideologiaren arabera banatzen onartzea; bai, ordea, garapen eta gaitasun teknologiararen arabera.

Puntu honetan udalaren gaitasuna aipatzen da borondateak batzeko eta ilusioa sortzeko tresna gisa. Hau da, gizartean heltzeko adinakoa. Zientziaren museo berria, modu honetan, ezagutza zientifikoa herritarrari hurbiltzeko era da. Eta horri buruz beharrezkoa da berrikuntza borondate sozialetik sustatzea; baino horretarako nahitaezkoa da ezagutza zientifikoa hezte.

Hurrengo urratsa, instituzio berri hauen (periunibertsitarioak, esaterako) ontasuna asumituz, helburu estrategikoa aurkitzea da. Bi urtez kimu unibertsitarioa eta zenbait industria-garapeneri loturiko zentroen sarea mantendu duen garapen plana egin duen MCC-ren esperientzia aipatzen da. Baina atzean MCC bezalako instituzio garrantzitsua duten ekimenetara heldu gabe ere, maiz talde sozial txiki baten irrikatik sortutako ekimenak zaintzeko beharra ere hartzen da kontuan. Hau da, atzean pertsonak baino ez dituzten ekimenak. Zenbait kolektiboren arrisku-esfortzua ezagutzeko beharra azpimarratzen da eta, batez ere, maiz oihartzun sozial handia duten beste operazioetan gastatutakoarekin erkatuz gero, huskeria den laguntza-finantzarioa eskaintzea.

Noski, ikerketaren eta berrikuntzaren aldeko ezagutzaranzko sentsibilitate sozialaz mintzatzen da, baita ekintza hauen garrantziaren publizitateaz ere.

Eta, zentzu honetan, unibertsitate honetan hezi eta egun, itzultzeko aukerarik ez dutenez, atzerrian dauden ikerlari kopuru garrantzitsua aipatzen da. Hau da,

planifikazio eta gogoeta egitaraua abian jartzeko, ikerketarekin eta berrikuntzarekin zerikusia duten ekimen hauetakoren bat garatzeko formatutako pertsona kopuru egokia izateko aukera ere aintzakotzat beharko litzateke. Ondorioz, eredu periunibertsitarioek ongi prestatutako pertsonalaren itzulera ere erraztuko lukete.

Ikerketarantz, formatutako pertsonala eta aktibitatea kanalizatzeko moduetarantz eta ikerketaren aldeko nolabaiteko mentalitatearen desfaserantz apuntatzen duten ideia multzo honi buruz, "zientziari eta teknologiar" egotzitako garrantzi soziala eta papera lideratuko duen entitate edota instituzio baten existentzia eza nabarmentzen da. Une honetan, hurbiltze partziala suposa dezaketen ildo eta garapen partzialak babesten dira. Horrela, esaterako, berrikuntza politikak erabateko industria-eremua gainditu beharko luke, egungo Esparruan (babes politikak, zentro teknologikoak, eta abar) bazterturik geratu diren ildoei – biomedikuntzari esaterako- leku egiteko.

Faktore pilaketa honek azalduko luke honi buruzko ikerketen gabezia, baita onkologikoa bezalako erreferentzi zentroyen geldialdi erlatiboaren pertzepzioa. Honi gagozkiola eta existitzen den ospitale-komplexuari buruz, oraingo eskasa baino aktibitate kliniko handiagoa gara daiteke. Zein izango litzateke inbertsioaren neurria? Milioi askoko adibideak aipatzen dira baino, aldi berean, aukera posibilistak eta mailakako garapenezkoak ere planteatzen daitezkeela pentsatzen da. Pixkanaka, izan ere "harri bakoitzak horma osatzen baitu".

Honi buruz, MCC-n jarraitutako prozesuan ere ikusten da, administrazio-gorputzak berak ezartzen dituela zailtasuna zenbait alorretan berrikuntzak egiteko. Horregatik, ezagutza taldea osatu zuten Debagoienan eskura zutenaz baliatuz: Unibertsitatea, zentro teknologikoak, enpresak, udalak, eta abar. Ikerketari lotutako hainbat helbururen arabera, gogoeta-talde honek erabakitzen du zer egin, nola eta non. Kolaborazio publiko nahiz pribatuaren beharra onartzen da, ekimen hauek garatzeko era posibilista gisa.

Argi dagoena da agente desberdinek garatutakoari buruzko ezagutza zabaltzeko komunikaziorako guneak beharrezkoak direla. Baina, batez ere, helburu komun nagusia konpartitu behar da. Hau dela eta, ikerketarako tradizio urriari Donostiako Campuseko formazio berrien eskasia gehitu behar zaio. Berriz ere, ezinbestean udalerraren esparrua gainditzeko duen azterketa eremuan hainbat egitura

instituzional gainjartzen dira. Zentzu honetan, zaila dirudi hiri berritzailearen aldeko motibazioa zabaltzea, inizatiba gehienak edota integratu beharreko agenteen gaineko ardurak udalaren eta bere agenteen maniobra-eremutik at daudenean.

Beraz, beharrezkotzat hartzen da indarrak batzea administrazioan berrikuntzaren -bistan da hori internet baino zerbait gehiago dela- garrantziaren inguruko kontzientzia sortzeko, gizartea ere kontzientziatzeko eta zientziaren eta berrikuntzaren onspen soziala areagotzeko. Zientzia museoa bezalako dibulgazio ekimenak bide horretatik doaz, baina kuantitatiboki askoz ere txikiagoak diren berrikuntza proiektuetarako hiriko instituzioen diru-babesa faltan ematen da.

MCC-ren ekimenera eta hori beste eskualde batzuetara zabaltzeko aukerara itzultzen da. Mikrosistemetan, biomaterialetan eta abarretan hurrengo garapena aipatzen da, zentro teknologiko eta instituzio desberdinen (Eusko Jaurlaritza, Diputazioa) arteko kolaborazio hitzarmenari esker, merkatuaren analitika eta garapen tarte bat aurkitzeko aukeratik abiatuz. Beraz, biomedikuntzaren, espazio soziosanitarioaren eta, batez ere, zahartzen doan gizarte batean gerontologiaren alorretan jardueren garapena lortzearen aldeko ideiak indarra hartzen du.

Azken gogoeta bezala aipa daiteke beharrezkoa dela daukagun sarearekin eta existitzen diren babes-egiturekin lan egitea. Agenteen eta ekimenen kohesoa ekar lezakeen gogotarako eta komunikaziorako eremua sortzea izango litzateke helburua, betiere dimentsio egokia izan beharko zukeen helburu komun baten pean. Ikerketa beharrei eta zentro handi nahiz txikien baliabideei buruz eztabaidatzen da. Eta planteatzen dena konponbide posibilista eta mailakakoen bilaketa da, komunitate honen baliabideei esker prestatu ondoren atzerrian dauden ikerlariak errekuperatzeko modua bilatuz.

3.2.3.-Elementu estrategikoen identifikazioa

Eztabaida garatu den moduagatik, Donostiari buruzko ikerketarekin eta berrikuntzarekin erlazionatutako proposamen zehatzak baino gehiago, aktibitate horien aldeko jarrera sozial pro-aktiboak sortzeko orduan dauden aldeko eta

kontrako aspektuak azaldu dituzte parte-hartzaileek. Laburki bada ere ideia-ondorio hauek atera litezke:

- Planaren erreferentzia-eskala Donostialdea dela dirudi, baina ezin da eskala zabalago baten beharra ahaztu, batez ere ikerketaren eremua bezalako eremu erabat globalizatuan.
- 8-10 urteko denbora-tartea planteatzen da. Gogoeta estrategikorako adierazleak ezarri beharra aholkatzen da. Baita ere, eta batez ere horien jarraipena ez delako ezagutzen, prozesu planifikatzailearen beraren ebaluazio jarraituaren betebeharra eta helburuen berdefinizioa.
- Lan koordinatua egin beharra, hiriaren eta instituzioen egitekoa kontsentsurako espazio eta foroak eskaintzea izango delarik, hiriko oinarri ikertzailea hobetuko duten ekimenak sortuz.
- Aeronautika eta biomedikuntza dira etorkizunerako aurreikusten diren garapen sozio-ekonomikorako ildoetako bi. Biomedikuntza Donostiarentzako etorkizunerako ildoak izan daitekeela uste da, espezializatutako zenbait instituziotan, campus zabal batean eta ospitale-sare garrantzitsuan oinarrituta.
- Hiriaren puntu indartsuei kontrajarriz, ikerketa tradizio gabeziari lotutako ekimen berrien aldeko arriku mentalitatearen falta eta funtzionamenduaren beraren dinamikagatik edota emaitzen ondoriozko laguntzen faltagatik, ikerketa egiteko aukera murrizten duen egitura instituzional mugatua aipatzen dira. Ikerketaren eta zientziaren rola ezezagutza soziala ere badago, eta zientzia museoarena bezalako ekimenen dibulgazio-helburua onesten da.
- Eszenatoki honetan, ekimenak jada existitzen diren agente kopuru garrantzitsuaren kooperazioa eta koordinazioa bilatuz garatu behar dira. Dauden baliabideak eta instituzio desberdinen interesak bilduko dituen lanerako helburu komuna planteatzea beharrezkoa da.
- Zenbait errekurtsio klabe eskura izateak eta biomedikuntzarekin erlazonaturiko zenbait ekimen martxan jartzea planteatzeak, horri buruzko lan eta eztabaidarako espazioa edukitzeko behararen ideia indartzen du. Hau da, ikerketaren eta berrikuntzaren inguruko eta biomedikuntzari eta gerontologiari loturiko gogoeta estrategikoko plana egiteko beharra

planteatzen da. Beharrezkoa da helburu komuna eta arriskudun inizatibak finantzatzeko modua bilatzea.

3.3.-GOGOETA-EREMUA 2. INFORMAZIO ETA KOMUNIKAZIO TEKNOLOGIA BERRIAK

3.3.1.-Esparru-ideiak

Puntu hauei buruz eztabaidatzean datza:

- Hiriak informazioaren aroan; zeintzuk diren hiriek beren lurralde, gizarte eta garapen politikak birplanteatu beharra eragiten duten inguruneko elementuak.
- Ezagutzaren hiria: zer biltzen du eta zer ez.
- Ezagutzaren hiriko agenteak eta beraien parte-hartzea

XXI. mendean, informazioaren aroan, teknologia berrien erabiltzaileak diren hirientzat aukera aldaketa eta lurralde guztietan berdina izango ez den globalizazio prozesua ematen dira. Hala ere hirietako ekonomiaren %90 baino gehiagok lokala izaten jarraitzen du, nahiz eta globalizazioaren eragina izan. Zentzu honetan, produkzioaren geografia berria sortzen da; edukien sorkuntza garatutako area metropolitanoetan kontzentratzen da, oraindik ere espazialki kontzentratuak erabiltzaileak dispersiorantz jotzen duten artean.

Aurreikusgarria da hirietako sareetako hierarkia aldatzea, sareen eredu berriaren arabera. Hirien aktuazio gaitasuna bi arrazoigatik aldatzen da: masa kritikoa izandako aldaketagatik eta jarduera-esparruan izandakoagatik.

Zentzu honetan hala eraikitako hirien sarea ez da konexioen tamainaren eta hauen intentsitatearen edota lurraldearen balioen (instituzio finantzarioak lideratzeko gaitasuna, aurreratutako hirugarren sektorea, informazio eta komunikazio teknologien garapena...) hain mendeko, eta hirientzako aukera berriak sortzen dira. Zein dira ezagutzaren hiriaren ezaugarriak? Batez ere ezagutzaren erabileran -eta ez derrigor sorkuntzan- oinarritzen da, jarduera tradizionalerako teknologia berrien aplikazioa eta informazioa hautatzeko eta baloratzeko gaitasuna aspektu zentralak izaki.

Ezagutzaren hiri honen oinarritzko ezaugarriak honakoak dira:

- **Hiri konektatua**

Hau da, barne eta kanpo irisgarritasun fisikoa, derrigorrezko nahiz ez-derrigorrezko higikortasunari buruzko arreta eta telekomunikazioei dagokienean erabilera kalitatea eta hornikuntza duena.

➤ **Hiri irekia**

Pertsonen erakargarritasunean, kanpokoak nahiz bertakoak diren kualifikatutako giza-baliabideen eskuragarritasunean eta zentzu zabalean kontsideratutako bizi-kalitateari atxikitako (kalitatezko etxebizitzak, kultura, gizartea, komunikazioak, aisia eta merkatua...) balioen erakarpengaitasunean zentratua.

Ingurune honetan hainbat elementu ukigarriri (parke teknologikoa, clusterak, unibertsitate-enpresa erlazioak) nahiz ukiezinei (aldaketak onartzeko biztanleriaren gaitasuna, administrazioaren lidergoa) atxikitako berrikuntza gaitasuna eta potentziala nabarmentzen dira.

Politika publikoen bidezko teknologia-merkatu lokalen garapenari dagokionez, administrazioaren rola garrantzitsua da: zerbitzu publikoen modernizazioari, hiri, gizarte, ingurugiro-politikei buruzko ezagutza maila handiko politiken aplikazioa, eta abar.

Era berean, herritarren parte-hartzea bultzatzeko sistemen eraketa, ongizateko ekonomia lokalaren garapena (adin nagusikoei eskainitako arreta, aisia, kultura...) eta hiri-sareetan parte hartzea (kooperatu hobeto lehiatzeko) dira ingurune honetan interesa duten beste zenbait aspektu.

➤ **Hiri integratua**

Hiri integratua eta integratzailea, ezagutzaren hiriaren oinarri da, diferentzia, bizi eta ingurune-kalitatea (mikro-hirigintza, kultura eta merkatu eskaintza,...) finkatzen dituena.

Hiriaren haustura ekidin behar da; hiriak jada ez dihardu muga administratibo zehatzetan, udala objektu bat da eta hiria beste bat; hiri zatiak dituzten hiriguneak eta urbanizatutako eremuetako zatiak edukitzen amaitu ohi da, hiri-basamortuak.

Kapital soziala eta jendeak elkarri eta inguruneari dion konfiantza dira hiri integratuaren beste funtsezko osagai batzuk.

Ezagutzaren hiriak herritarren parte-hartzea behar du: aldaketa sozialean, kontsumoan, berrikuntzaren onarpenean,...

Administrazioak zeharka egin behar du lan, planteamendu global baten pean, eta aldaketa sozialerako eta gizarterako lidergoa eta adierazpen gaitasuna izan behar ditu.

3.3.2.-Eztabaida-gaiak

Hiriaren eta ezagutzaren arteko loturatik abiatuz planteatzen da eztabaida. Zer esan nahi du "ezagutzaren hiri" izateak edota ez izateak?

Zenbait galdera aipatzen dira: zer gara gaur ezagutzarik gabe?, nola erlazionatzen da egungo ezagutza etorkizuneko ezagutza berriaren sorrerarekin, eta dena dela ere, nola zabaltzen da? Eta, zein da ezagutzaren balorazio soziala? Galdera hauek Donostia hiria egungo unean kokatzen dute, eta bere potentzialari buruzko erantzunen bat ere ekartzen dute.

Baino eszenatoki hirueleduna, zerbitzuei emana eta "erlatiboki modernoa" izateaz gain, enpresa-espazioari dagokionean bederen argi dago herritarrek izan behar dutela gizarte berri honetan benetan parte hartuko dutenak. Hau da, saretarako sarrera eta "azpiegitura nahikoak" bermatzea nahitaezkoa da. Horrek Kontxa XXI.

menderako espazio zibernetiko gisa planifikatu beharra erakusten du, izan ere, ez baita bakarrik egingo. Honako behar hauek planteatzen dira:

- Herritarra eremu elektronikoan eta telematikoan hezi.
- Beste zerbitzuen erabiltzaileari osagai elektronikoa eta telematiko gehitzea: telemedikuntza, esaterako;
- Adin eta biztanleria multzo desberdinei egokitutako beste jarduera batzuk: entretenimendua, hirugarren adina...
- Eta industria-jarduera, tradizioari edo presentzia industrialari aurkezpen eta garapen elektroniko modalitate berriak erantsiko dizkieten ekimen estrategiko zehatzak ezarriz.

Baina, aurretik, bada kultur lasta garrantzitsua; konexio modu berrien aurreko harmen gabezia, alegia. Ez da ezezagutza espezifikoa soilik, baizik eta ezezaguna denari buruzko nolabaiteko errezeloa, batez ere tradizio handirik ez duten alorretan (adibideetako bat lisaburdinaren salmenta elektronikoa litzateke). Finantziazioa behar duen apustu estrategikoa ere bada. Agian ekimen berritzaileei emandako kapital-arriskuko entitaren bat falta da.

Idea eta finantziazioa nola lotu jakiteak zaila dirudi, izan ere batetik ez baitago ideiak sortzea ahalbidetzen duen girorik; "garajeen sortutako enpresa" kulturarik ez dago. Eta enpresa-formazioa edota kudeaketa, start-up-ak bultzatzen dituzten mentalitate ekintzaileetatik bereizi beharko liriateke. Baina bestalde, agente sozialek ere ez dute kultura horren alde egiten; esaterako, azkenean kontsolidatu diren hainbat ekimenek ez duten diru-laguntzarik lortu hasiera batean.

Idea berriak garatzeak ez du esan nahi derrigorrez aktibitate berrietan hastea, baizik eta jada kontsolidatutako jarduerari forma berriak aplikatzea. Donostiaz balneario-hiria izango balitz bezala mintzatu ohi da, baina hiri honetan kokagune egokia izan dezakeen Europan haziz doan adin taldeari eskainitako zerbitzu telematikoetan pentsatzen hasi beharko da. Modu berean, erabiltzailearentzat iristerraza den (puntu fisiko irisgarriak) telematika bidezko medikuntza aipatzen da. Kontrako puntu gisa kontuan hartu behar da teknologiak ez duela guztia

konpontzen eta edozein aplikazio kili kolo gera daitekeela ez bazaio balio sozialen inguruko ikuspegi orokorrari eusten³.

Baino hiriaren jarduerak lurraldearekin bat etorri behar du. Zerbitzuez (zinemaz) mintzatzen da, baina ez da makina-erremintaren sektoreko lidergoan oinarritzen den Gipuzkoaren potentzialitatea aipatu.

Enpresa eta unibertsitatearen arteko lotura zaila, edo lotura horren gabezia, sortzen da gai bezala. Ezagutzaren kudeaketa, edota ezezagutzarena? Bitxia da talde hau gogoeta egiteko biltzea, baina ez negozioak direla-eta... Ohikoa dirudi, halabaina, ideiak ongarrizko egokia izan daitekeen eremurik ez izatea, hori horretarako espazio aproposenetan ere (parke teknologikoetan) ez baita gertatzen; "uharte" portaeraei eusten zaio, eta horrek informazio eta ezagutza fluxua zailtzen du.

Berriz ere unibertsitate-enpresa loturara itzultzen da, zehazki prestakuntzaren egokitzeari eta enpresa-proiektuetara sartzen diren pertsonen beharrei erreferentzia eginez. Esan liteke nolabaiteko elkarrenganako autismoa dagoela, eta horri instituzioen funtzionamenduaren mugak gehitzen zaizkiola. Nahitaezkoa da unibertsitate-enpresa interesak batuko dituzten erdibideko formulak bilatzea, baina horrek, ezinbestek, bi aldeak elkarri eragitea ekarriko du, eta ez bata bestearen mende dagoela pentsatzea.

Herritarrak alde profesionalean soilik ez inplikatzeko, operatzaileei eta sareei lotutako gaia hartzen da berriz ere. "Baldintza publikoko" eskaintza irizpidea nagusitzen da, hau da, kalitatezkoa eta sarbidea bermatua duena, publikoa zein pribatua izan daitekeen eskaintzailearen profila kontuan hartu gabe.

Kableatua beste sare batzuetara (gasa, semaforoak,...) lotzeko aukeraz luze jardun ondoren, argi geratzen da udal sare baten aukera galdu dela. Jada existitzen direnetara itzultzen da, eta loturaren erabilgarritasunaz eta kalitateaz eztabaidatzen da. Lehenengoari dagokionean, erabilgarritasunari alegia, behar berriak dituzten giza-talde berrien sarrera susta dezala aipatzen da, *txateo* soila gaindituz. Bestalde "guztiak konektaturik" delakoak gutxirako balio du konexioa, besteak beste, geldoa denean. Azpiegiturei lotuta dago azken puntu hau.

³ Jarritako adibidea GPS bidezko gurpildun aukiak dira baino, zertarako balio dute baliogabetuentzat higikortasun fisikoan gabezia handiak badaude (aldapak eta abar) ?

Baina badirudi negozioa ez dagoela sarean, sareak garraitzen duenean baizik; hau da, zerbitzu eta edukietan. Eta honi buruz beharrezkoa etengabe sortzen aritzea. Ez da ordea aspektu teknologikoetan soilik zentratu behar. Eta sareak nahiz administrazio publikoaren eta operatzaileen arteko harremanek zabalik darraite. Eztabaida-gaia ez da sarea eta edozein erabiltzailearen konexioa nor bere berritu behar dituen, baizik eta hau nola gauzatzen den, nor den hori bere gain hartzen duen agentea (publikoa edo pribatua), betiere konektatzen denarentzat lehiakortasun ingurunean.

Hiri digitalaren ideia planteatzen hasi aurretik, hori zein zerbitzutan oinarritzen den eta erabiltzaileen beharrak nola sortzen diren jakitea beharrezkoa da. Argi dago operatzaileak, erabiltzaileak eta administrazioa bera behar adinako interkonexiotan konektatzean datzala. Baina merkatua eta zerbitzuak garatzeko abiapuntua konexio kuota da; hemen %12 dela estimatzen da, masa kritikoa %30ean kokatzen denean.

Honi dagokionean kontuan eduki behar da enpresa txiki eta ertainen (ETE) parkea dela nagusi eta enpresa handiek beren puntu neuralgikoak hiri handietara aldatu behar izan dituztela (Madrilera etaartzelona, nagusiki). Ondorioz, digitalizazioaren abantailak ETE horien jardueretan ere dinamizatzea derrigorrezkoa da.

Eztabaidan zeharka landutako gai batera itzultzen da: Internetera eta ordenagailu batera heltzeko unean dauden desberdinetasunetara, alegia. Hau da, Interneten erabiltzailea planteatu daiteke (edozein euskarritan) baino horrek ez du suposatzen gizarte ehunaren ezagutzaren hobekuntzarik, baizik eta komunikazioari dagokionean (mugikorra, telebista, ete abar) gizarte digitalizatu bat edukitzea.

Ondoren, analfabetismo teknologikoa gaintzen lagunduko duten oinarrizko ezagutzak zeintzuk ote diren buruzko zalantzak aipatzen dira. Eta erreminta berri hauek erabiltzaileari eskain diezaioketen erabilgarritasunarekin batzen dira zalantza horiek, maiz ez baita beharrezkoa azken berrikuntzen berri izatea, eskuragarri dauden produktuen inguruko informazioa eta norberaren beharren ezagutza baizik. Beraz, kultura teknologikoa eta komunikazioa hobetzearen aldeko

apustua egiten da, batez ere ordenadorerik gabe hazi den 30 urtetik gorako kolektiboan pentsatuz.

Azkenik, prestakuntzari buruzko atala amaituz, zenbait gai aipatzen dira:

- Batetik, araututako prestakuntza teknikoek beren helburua betetzen dute, baina badira formazio eremuak inolako ordenadorerik ez dutenak, eta tresna horrek dakartzan erraztasunetatik at geratzen direnak.
- Goi mailako prestakuntzaren eta beharren arteko lotura falta da (web diseinua, animazioa...). Horrek ez du ezinbestean eskatzen prestakuntza arautu berezi baten beharra, baizik eta baliabideak edukitzea diziplina horiek talde multidiziplinarren bide landu daitezen.

Ondorioz, ezagutzaren gizartea hiriarentzat eta hiritarrentzat errentagarria izan dadin beharrezkoak dira kalitatezko sarerako sarbidea, herritarren hezkuntza teknologiko egokia –hau da, erabilgarritasun irizpideak- eta egun hiriak eskaintzen duenetik abiatuz garapen berriak bilatzeko jarrera ekintzailea eskatzen du. Hau guztia ikusirik, aipatu edozein eremutan atzematen dira gabeziak. Horietako batzuei udal ekimenak egin diezaieke aurre, hala nola hezkuntzari (San Martin azokako ekimena, esaterako), topaguneen sustapenari eta gai horien aldeko jarrera aktiboa izateari. Horrek zera eskatzen du: herritarrak gai horren garrantziaz jabetu daitezen bultzatzea eta aipatu azpiegiturak epe zuzenetan eskatzea.

3.3.3.-Elementu estrategikoen identifikazioa

Ondorengo jarduera-ildo estrategikoak proposatzen dira:

- Enpresei, elkarteei eta herritarrei aplikatutako teknologia. Honako interes-gune hauek hautatu dira:
 - Osagai industrialari eustea faktore estrategiko gisa. Informazio industriaren garapen aukera, arrisku-kapitalaren bilaketa eta garapena.
 - Osasungintza, telemedikuntza eta urrutiko arreta.
 - Hirugarren adina; talde horri zuzendutako jarduerak eskaintzea. Hiria zerbitzu eta *hiri-balneario* bezala mantentzea.

- Hezkuntza eta prestakuntza. Enpresa eta hezkuntza sistemaren arrisku-espírituaren sustapena.
- Aisia.
- Kultura.
- Oro har, daukagunetik abiatu behar da, garapen nitxoak bilatuz (pertonentzako, enpresentzako zerbitzuak,...)

- Ezagutzaren azpiegiturak eta erabilerak sortzea. Sarrera unibertsala bermatzea.
 - Partikularrentzat nahiz enpresentzat
 - Etxe guztietan banda zabaleko zerbitzuen azpiegiturak eta zerbitzuak bermatzeko beharra. Sarrera unibertsala segurtatu.
 - Oro har, azpiegituren garapena eta potentziazioa (ongi kokatutako nodoan gaude)
 - Informazio eta prestakuntzarako sarbidea
 - Hiritik zein zerbitzu digital bultza daitezkeen definitu behar da, sarean zer balio erantsi sar dezakegun.

- Herritarren ezagutzara hurbiltzeko duten gaitasuna:
 - Eremu eta zentro formatiboen eskuragarritasuna
 - Erabileraren inguruko arreta
 - Sarrera handiagoa den uneetan, potentziala ere handiagoa da

- Enpresa-sektorearen modernizazioa
 - Berrikuntza eta arrisku gaitasuna
 - Berritzaile gutxiago zerbitzuen alorrean
 - Arrisku enpresa-kulturaren gabezia
 - Sarearekin erlazionatutako profesionalen sustapena (edukiak, sareak, informatika, hasierako babesa) eta talde multidiziplinarren sorrera. Teknologiaren erabilera karrera ez teknikoetan.

- Sareak hirian. Kolaborazio kultura. Ezagutzaren balorazio soziala.
 - Unibertsitate-enpresa eta enpresen arteko erlazio eskasa, eta oro har, hirian operatzen duten agenteen artean.
 - Zer nolako jarduerak sor dezaketen ezagutzaren inguruko balio soziala
 - Kolaborazio kulturaren sorrera. Elakrren arteko informazio eta ezagutza fluxu gutxi (enpresak, unibertsitatea, ikerketa-zentroak...)

- Hiriaren garrantzia baino gehiago, herritarren garrantzia. Pertsonak eta hauen hezkuntza dira ezagutza-hiriaren oinarri.
 - Ez bakarrik hiri konektatua, baizik eta herritar konektatuak dituen, sareen bidezko (alfabetizazioa) irisgarritasun fisikoarekin, telematikoarekin...
 - Sarrera bermatzeko sare telematikoetarako sarbide unibertsala behar da
 - Espazio elektronikoaren urbanizazioa. Sarea bermatu behar da; etxeak, enpresak eta puntako erakundeak beren artean konektaturik egotea.
 - Giza-baliabideak dira ezagutza-hiriaren oinarri (heziketa, prestakuntza, erakarpena eta integrazioa)

- Zerbitzu-hiriaren tradizioaren finkapena
 - Mugan egotea
 - Eszenatoki hirueleduna
 - Hiriaren erakargarritasuna negozio berriak erakartzeko
 - Zerbitzu eta balneario-hiria

- Donostia, Gipuzkoako izebergaren erpina
 - Gipuzkoa, hiria handia. Interrelazio handiagoaren beharra
 - Globala lokalarekin lotu beharra, bien indartzea

3.4.-GOGOETA-EREMUA 3. IKUS-ENTZUNEZKO JARDUERA ETA ZERBITZUAK

3.4.1.-Esparru-ideiak

a) *Aurretiko gogoeta*

Telebista edukiak sortzeko gai den tresna da. Horrela, edukiak sortzen, banatzen eta emititzen dituen telebista desberdina planteatzen da. Erronka eskuragarri diren komunikazio-kanalen aniztasuna da, hala nola telebista bere (Pay-free-TDT), Internet edota telefonia mugikorra.

Erronka "sortu edo emititu" dilemaren terminoetan planteatu da. Horretarako sorkuntzari, egiturei eta, EAE-aren kasuan, bortizkeriari buruzko gogoeta egitea da beharrezkoa.

Donostiaren kasuan, azpiegitueri edo egiturei dagokienez erakargarriak diren zenbait pertsona (La oreja de Van Gogh, Arguiñano-Subijana-Arzak, Iñaki Gabilondo, ...), zenbait baliabide (Miramongo ETB-ko instalazioak, Kursaal) eta Zinemaldia eta Jazzaldia bezalako ekitaldiak aipatu behar dira.

b) *Zertan datza edukiak sortzea? Zertarako?*

Komunikazio eredu berriak produktu lokalen tratamendu globala eskatzen du. Ikus-entzunezko komunikazioko kanala, new media, eduki beretik hasi eta (zentzu tradizionalan) produktu eratorri eta zerbitzuetaraino doazen jarduera multzo zabal eta hazkor batzuetarako plataforma bihurtzen da. Laburki,

- Fikzio hornitzaileak: ikus-entzunezkoen eskubideen erosketa eta kudeaketa, kanal telematikoen enpaketazioa edota banaketa, new medien arteko salmenta gurutzatuak (fikzioa eta txatak, internet bidezko serie elakarreragileak, internet bidezko ikastaro elakarreragileak) ADSL suen abonatu-begizta (Video on demand),...
- Informazio hornitzaileak: kanal tematikoak, new media formatu bakoitzera egokitutako formatu berrien salmenta eta garapena, eta abar.

- Publizitate kudeaketa: publizitatearen, publizitate elakarreragilearen, on line publizitate espazioen, esku telefonora nahiz telefono finkora egokitutako publizitate modalitate berrien kudeaketa bateratua
- Zerbitzuen sustapena: erabilera-frekuentzien sorrera, publizitatearekin eta produkzioarekin erlazionaturiko B2B negozioen garapena
- Zerbitzu elkarreragileak: publizitatea, zerbitzu elkarreragileak, B2B negozioak, T-Commerce, M-Commerce, MAP plataforma, Telebistarako web merkatua eta abar

Begibistakoa da hauetako produktu/zerbitzu adar bakoitza ikus-entzunezko modalitate batean oinarritzen dela: hau da, bakoitza merkatu-nitxo bat da eta beraz, negozio aukera bat.

Zer zentzu du eduki hornitzaile izateak? Duela urte guxi arte ikus-entzunezko edukiak telebista jeneralista kopuru bati mugaturik zeuden (publikoak eta pribatuak), aplikazio eremu nazional edo eskualdeko batekin. Kanal tematikoen, ordainpekoen, lokalen eta abarren heldzeak, ikus-entzunezko produktuen merkatua zabaldu zuen. Egun, eta epe laburrera begira, produktu bat birarazteko eta horren bertsioen kopurua zabaltzeko gaitasuna hazkorra da, new mediak eskaintzen dituen aukerei esker telebista tradizionalari eta ordain bidezko kanalei nahiz kanal tematikoei, beste batzuk gehitu zaizkio-eta: internet, telefonia mugikorra (GSM-UMTS), telefonia finkoa, kable bidezko operatzaileak eta elkarreraginkortasuna eta publizitate salmentarako linea berriak.

Eduki hornikuntzak enpresaren kapital ukiezina izan behar du: brandig-a egin behar da, hau da, bezeroa fidel bihurtzen duen marka sortu, honetarako:

- Markak salmenta eragin behar du
- Bezeroari konfiantza eman behar dio
- Balore sozial eta filosofia bilakatu behar da
- Prezio-tarte jakin baterantz jo behar du
- Merkatu-kuota terminoetan azaldu behar da

Ondorioz, multimedia eduki-marka sortzea ez da epe luzerako aukera; aitzitik, new mediatatik sortutako merkatuan tarte bat lortu eta sendotzeko beharrezkoa da.

Egungo egoerak hainbat aldagaien arabera ikus-entzunezko konpartimenduak erakusten ditu: telebista ereduaren arabera (publikoa vs. komertziala), transmisio modalitatearen arabera (analogikoa vs. digitala), konexioaren prezioaren arabera (doanekoa edo ordainpekoa), plataformen eraren arabera (lurpekoa edo kable bidezkoa) eta eremuaren arabera (nazionala, eskualdekoa, lokala).

Epe ertain edota motzera, ikus-entzunezko esparrua (nazionala, autonomikoa, eta abar) internet eta kable modalitateetan oinarrituta ulertu behar da. Horrek edukien behar gero eta handiagoa ekarriko du, kanal eta bezero multzo hazkorraren beharrak bete ahal izateko. Hau da, kontsumitzaile/ikusle tradizionalaren garrantziaren galera aurreikusten da, new media modalitate berrien arabera audientziaren zatiketaren mesedetan.

c) Telebista digitala

Joerak

Telebista digitalaren alorrean honako joera hauek ikusten dira:

- Eduki, publizitate eta merkataritzaren arteko konbergentzia
- Bezeroarekiko erlazioaren kontrolari eustea
- Edukien erosketak edo ekoizpen propioak. Kalitatea, arrakastaren gako
- Hurbilketa: Internetetik telebista digitalera, zerbitzu elkarreragileen bitartez

Tb/Internet konbinaketak ikus-entzunezko komunikazio espazioak sorrarazi ditu jada, hala nola banda zabaleko kable-sareak, Telebista bidezko Internet, PC-gaineko Telebista, telebista elkarreragilea, Video Streaming edo VoD. Eta aukera berri hauen atzean eremu bateko zein besteko enpresak sortu dira, jatorrizko kanal bien konbinazio esparruan sartu direnak. Honen eredu da GoNetworks, Snap, WebTv edo Broadcast.com.

Telebista digitalaren helburua zerbitzu elkarreragileei emandako "atariak" garatzea izango da. Hau da, plataforma digital elkarreragileek Telebista digital elkarreragilea (TTD, DBS, kable), Internet /WWW (PC) eta sare zelularrak "zerbitzatuko" dituzte. Ingurune honetan aurreikusgarria da telebistak B2C

zati handia erakartzea. Telebista digitala eta teknologia konektaturik daude, izan ere zerbitzu elkarreragileen garapena eskatzen baitute, ikuslea bezero delarik (Programazio eta Publizitate ildoak). Eta euskarri dekodifikatzailea behar du (Set Top Box –STB-, Multimedia Home Plataform –MHP-).

Hortaz, edukiaren kalitatea izango da arrakastaren gakoa, ikuslea bezero bihurtu baita (ordaindu). Kontuan eduki behar da kanal kopuru handiagoa izatean edukietan oinarritutako lehiakortasuna handitu egingo dela. Hauek, gainera, aldatu egin beharko dira formatu elkarreragileei leku egiteko. Eta azkenik, bezeroen zatiketa handia ekarriko du; hau da, helburu espezializatuetara zuzenduriko eduki minoritarioen eskaintza ahalbidetuko du.

Zeintzuk dira eszenatoki honen inguruko oztopo edo kezkak? Lehenik eta behin, audientzien zatiketak publiko homogeneo bati zuzenduriko aldizkarietarako ihesa eragingo du, horiek inpaktu masiboak sorraraz ditzakete-eta. Bigarrenik, kanal espezializatuak aldizkari espezializatuekin lehiatuko dira –elkarrekin egindako inbertsioen bidez egoera gaindigarria izanik-. Eta azkenik, telebista bidezko internetek publiko gaztearengana heltzea ahalbidetu die iragarleei.

Horrek guztiak publizitate espazio berria zabaltzea ekarriko du, baita bide konbentzionaletara (prentsa, aldizkariak,...) nahiz ez konbentzionaletara (telemarketing, marketing zuzena) bideratutako inbertsioen leku-aldatzea ere. Beste alor batzuk ere paira dezakete aldaketa horren eragina, hala nola azola eta erakusketek, babes-ekimenek... Faktore multzo honek audientziaren zatiketa ekarriko du, hazkorra den kanal aukeraren edota edukien espezializazioaren bidetik.

Laburki:

Aspektua	Telebista digitalaren inpaktua
Audientzia	Zatiketa
Merkatu publizitarioa	Merkatu publizitarioaren konplexutasun hazkorra: segmentuak helburu
Edukiak	Eduki berriak eskaera hazkorra artatzeko
Teknologia	Ordain bidezko Telebista. Euskarria behar duten zerbitzu elkarreragileak.
Negoio berriak	Leiho berriak,eduki-paketatzaileak, seinale transmisio eta kontrola, zerbitzu osagarriak,....

Sektorearen bilakaera

Sektorean izandako aldaketa ondorengo koadroan laburtzen da:

Atzo	Gaur-bihar
<i>Konpetitzaile gutxi (nazionala, autonomikoa)</i>	Lehiakide berriak eta kopuru hazkorrean
<i>Programazioan eskaintza bakarra</i>	Multiproduktu eskaintzak: kanala+zerbitzu elkarreragileak
<i>Merkatu publizitarioa → Tb Hazkuntza</i>	Elkarreragiletasuna sarrera berrien sortzaile gisa
<i>Inpaktu masiboak → sarrera publizitarioak</i>	Audientziaren zatiketa → profilarren ezaguera
<i>Posizio dominatzailea eduki kontratazioan</i>	Edukiaren kalitatea: bezeroari eustearen gakoa
<i>Kudeaketa: kostuen kontrola eta aurrekontuaren jarraipena</i>	Kudeaketa → errentagarritasuna
<i>Gestio informazioaren sistema tradizionalak</i>	Informazio sistema konplexua → erabakiak → zerbitzu berriak

Esparru honetan, zer abantaila dakartza telebista digitalak telebista analogikoaren aurreran?. Laburki, bandaren zabaleraren handitzea, irudi kalitatearen eta soinuaren hobekuntza eta programazio aukeraren gehitzea dakartza; edukien banaketarako multiplataforma gaitasuna du eta zerbitzu elkarreragileak eskaini ditzake. Honen guztiaren ondorioak multikanalaren eskaintzaren eta informazioaren eta elkarreragiletasunaren eramangarritasunaren posibilitatea dira, negozio aukera berri gisa.

Une honetan Espainiako lurralde osoa hartzen duen eskaintza eskuragarria 6 kanal analogikotan eta 15 digitaletan banatzen da.

3.4.2.-Eztabaida-gaiak

Telebistaren garapena nahiko berria da, baina agian beste edozein hedabiderena baino bizkorragoa. Izan ere, hogeita hamar urte baino gutxiagotan, izaera jeneralista zuen telebista kanal bakarretik ia aukerako telebistara igaro da. Zer erronka, zer behar, zer aukera eskaintzen dira? Eta, zer posiziotan dago Donostia-Gipuzkoa jardun hauen garapenari dagokionean?

Lehenik eta behin, beharrezkoa da telebista digitalak ekarriko dituen akdaketen garrantzia azpimarratzea. 2012ak aro analogikoaren amaiera markatzen du eta

emisio digitala soilik hasiko da (Erresuma Batuan 2006ra aurreratu da). Zein da emisio analogikotik emisio digitalera aldatzeak dakarren berrikuntza nagusia? Bandaren zabaltzea, non modalitate honekin kanal bakarrak emititzen zen lekuan (frekuentzia), bat baino gehiagok emititu ahal izango duten. Horrenbestez, datorren urteko lehen hiruhilekoan digitalean emititzen hasiko diren zenbait telebista jeneralistak beren emisio kopurua handitu ahal izango dute. Gainera, bi telebista digital berrik ekingo diote euren ibilbideari (Vevo-Tv eta Net-Tv).

Baina, gainera, datorren aldaketaren ezaugarri nagusia, edukien igorle eta hornitzailearen arteko konexioa edota kudeaketa da. Orain arte telebista jeneralista zen produktua, iraupena eta prezioa finkatzen zituena. Hemendik aurrera, batetik, erosle potentzialen kolektiboa handitu egingo da (emisoreak²) eta emisio programa/kanal kopurua hazi egingo da. Bestetik, berriz, produktu erosgarriaren prezioa/kostua, telebista beraren kostuaren egiturak finkatuko du (eta publizitate bidezko falturazio eta diru-sarrerek).

Ondorioz, produktuaren errentagarritasuna, plataforma kopurua ugaltzen doan neurrian, konplexuagoa bihurtuko da, eta batez ere, audientziak derigorrez kontuan eduki beharko ditu. Hau da, nagusiki jeneralista den emisio batetik, emititu beharreko produktuaren eta audientziaren segmentu baten arteko lotura sortuko duen emisio batera pasako da. Honek edukien espezializaziora eta emititutako produktuaren kalitatea hobetzera eramango du, audientzien (zehatzen) fideltasuna bilatuz. Eta era berean, audientziaren gehiengoagatik lehiatu beharraren ideia baztertzeraz ere bai. 25 kanal baino gehiagoko eszenatokian bik edo hiruk besterik ez dute lehiatuko segmentu honetan (audientziaren gehiengoagatik), gainerakoek kuota erlatiboki marjinal baino errentagarriari eusten saiatu beharko dute.

Honek publizitatearen merkatura garamatza. Honek ere emisore, programa eta audientzia hautaketa prozesua pairatu beharko duenez, publizitatea ere espezializatu egingo da. Iragarle berrien sarrera ahalbidetuko du: egungo eszenatokian nagusi den "masen" enfokea dela eta iristen ez direnak, edota beste euskarri batzuetan (aldizkari espezializatuetan, esaterako) dihardutenak, alegia. Ondorioz, ba al daude sakoneran zein zabaleran haziz doan merkatu horrentzat eduki-ekoizleak? Segur aski ez. Egungo produkzioa eskas geratuko da, eta agian garestia izango da. Baina, batez ere, mentalitatea aldatu beharra dago: audientzien telebista batetik bezeroen telebistara.

Telebista digitalak audientzia ia infinituraino zatitzen uzten duenez, oso espezializatutako espazioen beharra sortuko da (audientzia aditua duten espazioak, gainera) eta elkarreraginkortasun aukera eskaintzearena. Honek aldizkariak bezalako espazio espezializatuak dituzten bezero eta iragarleak lortzeko lehiara eraman dezake. Ondorioa inbertsio bateratuak egitea izango da, eduki espezializatuen sortzaileak papera ez diren beste euskarri batzuk erabil ditzan, batez ere telebista. Eduki multimedia bertikalen ekoizleak sortuko dira; horrela, produktu espezializatuak ez du jada azken euskarri zehatza edukiko, baizik eta hori pixkanaka hedatuz joango da: papera, telebista, internet, eta abar. Hau ere haziz joango den aktibitate-sektoreetako bat izango da: emisio-parrillan jartzeko produktua, edonolakoa izanda ere. Eta, industria-sektoreari dagokionez, dekodifikatzailearekin² erlazionatutako aktibitatea haziko da telebisten egokitzearekin batera.

Baina arreta berriz ere edukietan jarriz, beharrezkoa da telebista aukera handiagoarekin oso espezializatutako edukien beharra ere hazi egingo dela azpimarratzea. Eta, gainera, bezeroak fideltzeaz gain erabilera anitza izan dezakeen (emisioa, web, txat, esponsorizazioa eta abar) marka irudi batekin (kalitatezkoa) egin beharko da hori. Hala ere, toki-ikuspuntu batetik, zer gaitasun du Donostiak edukiak sortzeko? Zinemaldia, Jazzaldia, Musika Hamabostaldia, Kursaal eta abar aipatzen dira. Baina, enpresa handiagoak behar al dira (dimentsioa)? Kokapena? eta abar?. Honenbestez, ekoizpen-etxeen erronka globala lokalarekin uztartzea izango da, produktuak tarifa desberdinekin errentabilizatzeko moduan. Eta hizkuntzak, teknikoak, saioak, eta abar konbinatzeko gai izatea, egungo komunikazio eta telekomunikazio sareak baliatuz ez baita beharrezkoa izango gune geografiko espezifikoa edukitzea.

Hau puntu garrantzitsua da eztabaidan: bada hau ez dela horrela uste duenik; Madril bezalako nukleo kritikoa existitzen dela dioenik, alegia, eta horrek ekimen eta teknikarien gehiengoa hartuko duela pentsatzen duenik.

Gainera, agente publikoen eta pribatuen rola inguruan eztabaidatu da, eta azpiegitura eskaintzari dagokionez hurbileko rola betetzea eskatzen da: Donostia munduan kokatzeko konexio-puntu espaziala behar da. Horrek planteamentuaren eta multimedia enpresak kokatzeko espazio "babestuak" sortzearen zentzuari buruzko eztabaidara darama. Baina, leku guztietan ez al da erreminta berdinekin lehiatzen?

Daukagunetik abiatuta, zer egin daitekeen pentsatzeko ahalgina egin behar da: telebista jaialdia –merkatu gisa, produktore eta emititzaileen arteko hurbilketarako gunea, gidoilari eskola,...– XX. mende hasieran burdin-lantegiak burdina zegoen lekuetan ezartzen baziren, XXI. mendean enpresak talentua dagoen lekuan kokatuko dira. Ba al da talenturik Donostian, Gipuzkoan, Euskadin?

Euskal zinema existitu zen eta egun ikus-entzunezkoen munduarekin lotutako ekimen ugari daude (Sarobe, Arteleku, Miramon, Urnietako eskola, Oñatiko Unibertsitatea,...), eta egitura honen gainetik epe laburrerako eskaerak baldintzatutako eta prezioek lotutako ekoizpen-etxe txiki multzoa dago.

Baina urtean zehar ekitaldi sorta bat badago. Udalaren egitekoa, agian, ekitaldi hauek “paketatzeko” eskaera dinamizatzea da justu. Eta edozein ekimenen atzean irizpideak eta helburuak batu beharra dago. Marka irudia sortu eta lantzen asteko atal asko daude, gaur egun hain begibistakoa dirudien Galiziako modak bere garaian egin zuen bezala, nahiz eta duela hamabost urte pentsaezina izan Milanekin lehiatzea...

Berriz ere ikus-entzunezkoaren sektorearen garrantzi ekonomikoaren inguruko kontzientziaren gabeziaren da hizpide. Ondorioz, sektorea/administrazioaren hurbilketarako espazioak sortzea beharrezko gertatzen da, batetik zein bestetik espero denari eta sektoreari nahiz administrazioari eska dakiokenari buruz lan egiteko. Eta ekimenak etapaka garatzeko modua aurkitzeko: gidoilarien eskolara heldu ez bagara ere, EHU-ren udako ikastaroetara eginiko bisita entzutetsuren baten haritik horri buruzko ikastaro batekin hasi, esaterako.

Beste ekimen interesgarri bat zinema leihoa sortzea litzateke, hiriarekin eta zinemarekin zerikusia duen orori buruz informa dezakeena. Ekoizpen-etxeen, gidoilarien eta abarren errolda ere egin liteke. Eta telebista jeneralistako zenbait inizatiba publikoren rola birplantea daiteke, futboleko soilik 37.000 milioi gastatuta, egunean bi partidu besterik ez baitira izan. Halabaina, egunean partidu bakarra emanda, 18.000 milioi edukiko lirategi egiteko (pelikulak eta abar). Zentzu honetan beharrezkoa da telebista publikoek erosketa irizpideak birplanteatzea: ez du zentzurik amerikar produkzioen erosle nagusiak telebista publikoak izateak (EITB barne) eta ekoizpen propioaren segmentua hain gutxi dinamizatzea.

Baina, argi eduki behar da Euskal Ikus-entzunezkoen Produksioa bezalako markairudia aurrera ateratzea komeni dela, Galiziar Modaren antzera, eta horretarako nahitaezkoa dela ikus-entzunezkoei buruzko plan estrategikoa-edo izan daitekeen gogoeta-eremua sortzea, inplikaturako agente guztiak -publikoak nahiz pribatuak-biltzen dituen, helburu zehatz bat eta konprometitzeko eta betetzeko den jardura plana finkatzeko asmoa duena.

3.4.3.-Elementu estrategikoen identifikazioa

- Ikus-entzunezkoen mundua aldaketa prozesuan dauden eszenatoki gisa: telebista analogikotik telebista digitalera, kanal kopuru mugatutik ia kopuru infinitura, ikusle pasibotik aktibora. Ikus-entzunezko eszenatoki berriaren erronkak espazioa diru-sarrera (publizitatetik eratorriak) sortzaile bezala errentabilizatzea, nitxo/audientzia objektikoa finkatzea eta hori fidel bilakatzea eta plataforma batean baino gehiagotan salgarri diren edukiak sortzea dira.
- Eszenatoki honetan Donostiak "bertako" espazio eta ekitaldi bereziak ditu, eta horiei tratamendu berezia eman behar zaie: ETB-ren egoitza, Kursaal espazioa, Zinemaldia, Jazzaldia, eta abar. Balio hauen gainean sortu behar da Donostiako ikus-entzunezkoen espazioa, helburua edukia sortzea dela argi edukiz.
- Donostiak eta Gipuzkoak egungo ikus-entzunezkoen esparruan duten potentziala ezagutzea beharrezkoa da. Enpresa-ehun eta giza-baliabide propioak ezagutzean datza horrek. Zentzu honetan, talentuen ihesa ekiditea derrigorrezkoa da.
- Era berean, jarduerak eta baliabideak koordinatuko dituen agentzia/egituraren beharra planteatzen da: helburua Donostia -edo are gehiago Gipuzkoa- ikus-entzunezko hiri edo lurralde/espazio bezala planteatzea da.
- Eszenatoki eta jardura honetan, gainerako jardura ekonomikoetan bezala, kalitatea ardatz nagusi gisa planteatzen da produktuaren garapenean. Formazioa, Sarobe bezalako ekimenen aprobeixamendua, Miramon inguruan ikus-entzunezkoen espazioa sortzea, gidoilarien eskola, García Márquezena bezalako ekimenen garapena, eta abar, enpresa-klabeen pentsatzeko jardura ildoak dira: Jada existitzen diren baliabideak Donostiarentzat aprobeixatzean

datza, kanal digitalen garapenarekin jarduera hauei aurreikusten zaien etorkizunerako potentzialaren ildotik.

- Euskal Ikus-entzunezkoen Ekoizpena izan litekeen diseinatuko duen planteamendu globaletik dator etorkizuna, non instituzioen rola agenteekin planifikazioa koordinatzean datzan, horiek behar besteko tamaina eta kaudimena dutenenean bederen, guztien artean gaurko merkaetan ez ezik etorkizunekoetan ere mugarik gabe sal daitezkeen produktu-lineak hauta ditzaten.

-

3.5.-GOGOETA-EREMUA 4. KULTURA-INDUSTRIA: EKOIZPEN ARTISTIKOA

3.5.1.-Esparru-ideiak

a) Kultura-sektorea: zabalduz doan aktibitatea eta hazkunde potentzial handia duena.

Elkartasun eta espresio forma berriak lantzerakoan, kulturak baztertze soziala gainditzeko lagun dezake. Kultura eta kultura-industriako sektoreak faktore ekonomiko eta sozial garrantzitsua dira. Kulturak ondarea, literatura, prentsa, arte eszenikoak, ikus eta ikus-entzunezko hedabideak eta jarduerak soziokulturalak biltzen ditu.

Garapen sozial eta ekonomikorako, funtsezko garrantzia dute kultura sortzeko eta sustatzeko zein kulturaren eskuragarritasuna bermatzeko estrategiek. Badira zenbait faktore soziologiko eta ekonomiko kultura eskaeraren igoeran eragiten dutenak, eta hauen artean honakoak nabarmendu daitezke:

- Zerbitzu-sektorearen gero eta garrantzi handiagoa
- Bizitza itxaropen handiagoa
- Ikasketa maila handiagoa
- Aisirako asti gehiago
- Bizitza kulturalean parte-hartzearen dibertsifikazioa

Azken hamar urteotako kultura-enpleguaren hazkundera handia izan da Europako lurralde desberdinetan:

- Espainia: kultura-enplegua %24 hazi zen 1987-1994 artean.
- Frantzia: %36,9ko hazkundera 1982-1990 artean; hau da, epealdi bereko langile-biztanleria osoaren hazkundera baino hamar aldiz handiagoa
- Erresuma Batua: %34ko hazkundera 1981-1991 artean kulturaren alorreko enplegu guztientzat; %14ko hazkundera kultura-sektoreen enpleguan, langile-biztanleriaren hazkundera hutsala izan zen artean
- Alemania: artista eta produktoreen enplegua %23 hazi zen 1980 eta 1994 artean. Iparaldeko Rin-Westfalian kultura-enpresen eta hauekolanpostuen

kopurua ikusgarria izan zen (enplegua %161 hazi zen 1980 eta 1992 artean).

b) Inbertsio beharra jarduera kulturala bizkortzeko.

Argi dago ekonomian enpresa artistikoen sektorearentzat lekua badagoela eta aipatu sektoreak etengabeko hazkundera eta enplegu eskaera duela. Hala ere, prozesua bizkortzeko eta hirien kultura-abagune gabezia gainditzeko inbertsio indartsurik ez badago, urte gutxitan komunikazio-gizartean defizita izango dugu, eta atzerriko ideien eta kulturen hartzaile soil bihurtuko gara, botereetsuak diren kanpo lantegi kulturaletara makurtuz.

c) Hiriko jarduera kulturalaren kokapena/definizioa: kultura-industria versus industria sortzailea.

Egun, kulturaren industriak eta industria sortzaileak (beren definizioa) direnari buruzko eztabaidaz gogoeta egiteko beharra planteatzen da, eremu nazionala, eskualdekoa eta lokal aintzat hartuz.

Kultura-industriak bost kultura-sektoreetako talderik indartsuena dira, baita enpresa artistikoak eraikitzeko abiapuntua ere. Oro har, eduki berriak sortu behar dituzte, lurraldeko identitate gisa eta, horren ondorioz, hiriaren marka ikusgarri gisa (Adibidez, Modernismoa Bartzelonarekin; Guggenheim Bilborekin; errodajeak eta zinema New Yorkekin; Londres antzerki eta musika kontzertuekin; Jaialdi independentea eta Sundance). Kultura-industria indartsu horietan, dirua eta enplegua sortzeko joera dago. Industria sortzaileak, aldiz, eremu lokalean edukiak eta hazkunde perspektibak sortzeaz arduratzen dira, sortzen diren lurraldeetan identitate berriak sorraraziz.

d) Industria sortzaileen garrantzia hiri ertain eta txikiarentzat.

Bere dimentsio txikiagatik, badira kultura-industriaz hitz egitea zaila egiten duten hiriak. Testuinguru horretan, agian kezka gehien sortzen duen gaia industria sortzaileena da, kultura-jardueraren, lurraldeko ekonomiaren eta lurralde horretako nortasunaren elementu sortzaile gisa. Zentzu horretan, kultura-industriek eremu lokalean proposamen sortzaileak artikulatzen eta martxan jartzen jakin behar dute, marka ezartzeko eta enplegua eta ekonomia

haziarazteko. Hiri ertain eta txikientzat garrantzizkoa da sormenezko edukiak sortzea ekonomia berria sortzeko elementu gisa.

e) Produktu globala produktu lokalarekiko erlazioan: kasu zehatz bakoitzean bere abantailak eta desabantailak aztertzeko beharra

Globala eta lokalaren inguruko arazoa hor dago, eta kalte egiten die berritzeko eta ekimen berriak abian jartzeko gaitasunik ez dutenez gero bigarren planoan gera daitezkeen hiri askori. Hiriaren beraren idiosinkrasia sortu beharrean, kultura-industriak frankizia edo parke tematiko huts bilaka daitezke. Horrenbestez, hiriak lurraldearena ez den eta, esportatutako kulturaren dimentsioa ematen dion heinean kaltegarria ere izan daitekeen frankizia antzeko bat onartzearen aldeko joera izan dezake, maiz bertako ekoizle txikiak kaltetuz. Bertako kultura-industriek nazioarteko industriak erakarri behar dituzte, baina lekuan lekuko berezitasuna ahaztu gabe. Beharrezkoa da, beraz, aurretiko analisi ekonomikoa egitea, aipatu egitasmoak, luzera, bertako ehun kultura desegin dezakeen aztertzeko.

Badira, hiria kanporatzeko ete etekin ekonomikoak lortzeko, parke tematiko unibertsal bihurtu nahi duten hiriak; hala ere, portaera hauek, gizarte zibilari dagokionean, arrisku handiak sortzen dituzte hirien birsorkuntzarako. Kulturak ekonomia-iturri eta enplegu berriak sortzen dituela ulertu behar dugu; hau dela eta, bere lurralde propioari dagokionean eragin handia izan behar du, baina munduko merkatuko oihartzuna lortuz.

Europak eta Europako hiriek ez dute AEBetako estiloko aisia- eta kultura-industrien norabidea hartu behar. Kaltegarria litzateke "Paris eta Disney faktoria", "Florentzia eta fast food turismoa" eta "Amsterdam Freak parke tematiko" tankerako parke tematikoz jositako Europa diseinatzea, europar mapa masen kulturaren eta ekonomiaren arteko patchwork antzeko zerbait bihurtu arte.

f) Hiriko kultura-jarduerarako nahi dugun garapen eredu zehazteko gogoeta sakonaren beharra.

Ongi planteatu behar dugu zein den hartu behar dugun norabidea eta, jarraitu beharreko ereduarekin bat eginik, gure kulturei buruzko gogoeta eginez jarraitu. Horrela, industria kultural/artistikoen eta hiriaren arteko erlazioan, zenbait puntu kezkarri daude:

- Bertako ekoizle txikien galera.
- Talentu artistiko berrientzat merkatu falta.
- Nahitaezko protagonismo soziokulturala izan duten amateurren deagerpena.
- Enplegu kulturalaren behin-behinekotasuna. Kudeaketan nahiz alor artistikoan.
- Nortasun kultural propioa duten lurraldeak parke tematiko bihurtu ez daitezela, bertako inbertsioaren falta.
- Hiriaren markaren eta bere produktu kulturalen definizio falta.
- Hiriaren eta sortzaileen arteko lotura falta.

Modu honetan, egun hirietan galtzen ari diren bi faktore falta dira: batetik, produktuaren, artista kontsolidatuaren eta lurraldearen arteko tarteko produktuaren falta nabari da, eta faktore semiprofesionalaren edo amateurraren galerak (sormena, ideia berriak eta abar ekartzen dituzte gaitasun ekintzaile handiarekin) industria sortzailearen aldeko alternatiba berrien gabezia sor dezake. Bestetik, industria sortzaileez mintzo garenean, oraindik ere ez da hauen normalizazioa ikusten (enpleguan behin-behinekoatasuna dago). Testuinguru horretan bi gogoeta-gai sortzen dira:

- Kulturaren lan egiten dutenen, produktu baten aldeko apustu ekonomikoa egin eta nora joan ez dakitenen lan-prekarietatea.
- Hirian koka daitezkeen kultura-eremua edota oinarri sortzailea aurkitu, horrek hiriak duen marka eta kalitatearekin bat egin dezan. Askotan bi aspektu hauen artean dikotomia handia sortzen da turismo sailen aldetik,

hiria museo-espazio gisa saltzera jotzen baitute, garrantzi handikoa den jarduera kulturala ahaztuz. Adibide negatibo gisa Florentziakoa aipa daieke; bertan uste zuten bere kabuz izan zitekeela turismoa turismo kulturalaren oinarri, baina hiri hila da (garai bateko garrantzi historiko eta artistikoak janari azkarraren hiriari utzi dio bere lekua; jendeak, horrenbestez, heldu, argazkiak atera, jan eta ihes egiten du, eta hauxe da Europako hiri ertain gehienei gerta dakiekeena). Adibide positiboak ere eman daitezke, kultura-biziraupenerako jarduera berrien plan estrategikoena, esaterako, non lurraldearen identitatea sustatzen den, industria kultural sortzaile eta proposamen berrietatik abiatuz, eta birgaitzeari indarra emanaz (Lille, Sheffield, Cardiff, Manchester, Dublin,...)

g) Hiriko kultura-jardueren garapenera zuzenduriko jardunari buruzko zenbait oinarrizko ideia

Hiria birgaitu dezakeen heinean, kulturari babes handiagoa ematea beharrezkoa da, ekintzaileei hazteko aukera eman diezaiekete daitezkeen egiturak eta espazioak edukitzeko. Era berean, kulturak, turismoa eta gastronomia bezalako faktoreak merkaturatzen laguntzen du. Horrek guztiak honako helburu hauetara zuzenduriko neurriak eskatzen ditu:

- Hiriaren birsortzaile gisa, kulturari eta hurbiltze-ekonomiari babes handiagoa ematea.
- Kultura izebergaren erpin bezala ulertzea.
- Ukiezinak eta sorkuntza-eduki berriak sortzeko gain diren enpresa txiki eta ertain arinez osatutako ekonomia elikatu.
- Sostengagarritasun soziala indartzea, kultura solaskide demokratiko eta arrazakeriaren aurkakoa legez hartuz.
- Haurren kultura-eskubideen eta sorkuntzarako sarrera osoaren alde egitea.
- Enplegu espektatiba berriak sortzea behin-behinekotasun kulturalaren aurka.
- Hiria marka kultural gisa diseinatzea, lurraldeari, ukiezin eta ukigarri kulturei erreferentzia eginez, eta horiek ekonomiaren eta lanaren hazkundearen bultzatzaile bilakatu.

Jardueren eremu horretan, gogoeta egiteko orduan hiru ataletan jartzen da arreta:

- Lehen, sostengarritasun soziala hirien oinarri zibila erabat aldatzen ari den testuinguruan ulertzea da (langile estrakomunitarioen sarrera...); garrantzitsua da, beraz, errentagarritasun soziala emateko modu bat orain arte periferian mugitzen ziren kulturak biltzea ere badela ikustea.
- Kultura-kontsumo beharrerako nolabaiteko gaitasuna egon dadin, hori txiki edo ertain bat nola presta daitekeen planteatzea. Umeak eta gazteak era aktiboagoan integratu behar dira kultura-sorkuntza prozesuetan, etorkizunean beren lurraldean ekintzaileak izan daitezen.
- Sorkuntza-industriak tresna baliagarriak dira hiri-birgaitzerako proiektuak aurrera eramateko. Interesgarria da hiriak eta hauen planak ez direla beti hirigintza berregituraketatik abiatuta martxan jarri behar ulertzea, baizik eta garrantzitsua dela hirigintza hori sortzen ari diren teknologia berrietara, kultura-industriara edo ekonomia berriaren beste zerbitzuetara egokitzea, betiere komunikazio teknologia berriei lotuta. Kultura-industriek formula berriak ezarri behar dituzte herritarrentzako zerbitzuak zabaltzeko eta kultura-industria hobetzeko, ongizatea nahiz errentagarritasuna kontuan hartuz (errentagarritasuna kontuan hartzen ez bada, baliabide ekonomikoen gabeziak bilakaera aukerak mugatuko ditu).
- Kultura-industriak sektore pribatuak, sektore publikoaren laguntzaz, lidergo konpromisoa berreskuratuz gero bakarrik hazi daitezke. Sektore publikoak akuitu eta lagundu egin dezake, baina hortik aurrera garrantzitsua da sektore pribatua, bera baita inizatiba hartu behar duena, inbertsioa bere emaitza propioetan berrinbertitzen saiatuz.
- Hirirako ahalegin sortzaile guztiak norabide bakar batean bildu behar dira; hiriek, oro har, lurraldearen sorreran lagun dezakeen espazio edo marka bereizgarri bat sortu behar dute. Zinemaldia bezalako hiri-plataforma garrantzitsuaren adibidea aipatzen da, eta zer neurritan aprobetxatzen diren hori bezalako ekimenak hiriaren kultura-ehuna bultzatzeko. Ekitaldi horiek proiektu berriak sortzeko nola erabili aztertzea da kontua. Marka, hiriaren sorkuntza-sistema azalertzeko eta oso homologatuta dauden produktuen gehiegizko kopuruaren aurrean berezko idiosinkrasia indartzeko modua da; baita ekosistema sortzailea berpiztea eta bizirauteko beharrezkoak diren parametroak ematea ere.

Parametro berriak sortzeko modu bakarra lurraldearekin identifikagarriak diren nortasun handiko produktuak sortzea da; markak ekosistema sortzailearen mende egon behar du, edukiak sortzeko espazioa sortzeko helburuarekin. Puntu honetan bi gogoeta-gai planteatzen dira:

- Hiriaren dinamikatik at dauden sortzaileak ere badaude hirian, eta maiz Administrazioak identifikatu ere ez ditu egiten. Programa izarrek enpresa-haztegiekin lotuta egon behar dute, eta horietako batek garrantzizko zerbait baldin badu, hori hiriaren errealitateari gehitu behar zaio.
- Kulturak hiriaren askotariko izaera ordezkatu behar du, jarduera kulturalen nahiz kulturala ez denean (hau garrantzitsua da babesaren orduan). Kultura-industrien arrakasta bermatzeko beharrezkoa da garapen ekonomikoari emandako alorraren, turismoaren eta, besteak beste, kulturaren arteko aliantza, ekonomia berriak sortzeko eta inbertsioak. Administrazioari dagokionez, departamenduen arteko lankidetzaren beharra aipatzen da (kultura departamendua sustapen ekonomikokoarekin, turismokoarekin,...).

3.5.2.-Eztabaida-gaiak

Kultura-industriaren eta sormenaren arteko bereizketa egokia da, baina arriskutsua ere gerta daiteke. Baliagarria dena bereizi behar da, arriskuak ahaztu gabe. Sormena industriaren aurrean defendatzea planteatu daiteke, baina aldi berean industria egituratuak dakartzan onurak ere nahi izaten dira.

Kultura-industriaren eta sormenaren arteko desberdinatsun handirik ez dagoela dioen iritzirik ere bada: guztiak industria bilakatzen den sortzaile-gune txiki batetik sortzen dira. Industria sortzailea kultura-industriaren zati da, eta alderantziz. Industria laguntzaileen beharra planteatzen da, nukleo gogorrera heldu ez arren baliagarriak baitira. Izan ere, askotan bideragarriagoa da dirua jarduera periferikoei esker lortzea eta kapitalizatzea arrisku gehiago sortzeaz gain egitura gehiago behar duen kultura-gunetik baino.

Agian alde zuzenetik kultura-industria zer den definitu beharko lizateke, eta horrek kultura-industriatzat har daitekeen mundu hori guztia hartuko zukeen cluster motako erakundea eratzen utziko liguke.

Lanaren behin-behinekotasunari dagokionean, kultura mundu desberdina dela planteatzen da eta. agian, behin-behinekotasunaz baino sorkuntza-aktibitateei loturiko ordutegiaren malgutasunaz hitz egin beharko lizateke, kulturaren burokratizazioaren aurreran. Arazoa, proiektuen jarraipena bermatzen duten produkzio-egitura serioak ez sortzea da.

Enpleguaren behin-behinekotasunaren planteamenduari buruz honako ñabardura egiten da: lanari esker bizitzeko aukera azaldu nahi da. Ezin da industria gisa hazi homologazio profesionalik ez badago; kultura-sektorea lanaren munduan sartzeko gogoeta da.

Amateurismoaren eta kultura-industriarentzat oinarri nahikoa sortzeko beharra azpimarratzen da. Euskadin antzerki talde profesional askotxo daude eta, aldiz, talde amateur gutxi (Katalunian ez bezala), eta horren ondorioz publikoa ere urria da (amateur horiek gero antzerkira joaten direnak dira). Horrek, egitura produktibo indartsuak sortzera behartzen du, hedapen politika egokiak dituztenak, baita merkatuak irekitzera ere. Hedapena izanez gero, Donostiak dituen azpiegiturak erabiliz egin ditzake gauzak.

“Made in Donostia”-ri buruz, produktu globalaren eta lokalaren arteko enfrontamendua (globalizazioaren aurrean, marka) arriskutsua izan daiteke. Elkarrekiko dependentzia egon badago, produktu homogeneousak eta produktu oso lokalak daude, baina edukien beharren munduan gakoa erdibidean dago: arlo lokaletik kanpo merkatua duten elementuak, baina, aldi berean, une jakin batean kokagarriak diren ezaugarriak ere izan ditzaketenak. Globalaren eta lokalaren arteko interdependentzian definitu behar da marka (ez horren “aurrean”). Enpresa sortzaileek formatu eta audientzia berriak sortu behar dituzte.

Beste honi buruzko gogoeta ere egiten da: Kultura-industriak sortzea ahalbidetzen duen dinamismoa zein neurritan dagoen eskalarekin erlazioan (hiriaren tamainarekin). Donostiaren arazoa neurria da, biztanleria handirik ez baitu. Donostian zenbait plataforma garrantzitsu daude, hala nola zinema, jazza..., baina hiriaren kultura-ehunari lorpen galkorrak ekartzen dizkioten plataforma autistak sortzea da hedatzeko borondatea duten hirien arriskua. Zein puntutaraino ez da eskala efektua plataforma horien aurka ari, oinarri demokratikoa ez edukitzeagatik eta ez kultura defizitagatik? Donostiaren marka bat sortzeko beharrezkoak diren efektu sinergikoak lortzeko orduan bi atal horien arteko loturarik ez dagoela dirudi (gastronomian, aldiz, horrelako zerbait lortu dela dirudi).

Plan Estrategikoak izan behar duen joerari buruzko jarrera kontrajarriak daude. Batetik, alderdi kulturalak hiriari egin diezaiokeen ekarpena eztabaidatu beharra agertzen da, egungo egoeraren analisi kritikoa eginez (puntu sendoak eta ahulak) eta norantz joan nahi den planteatzekoa (baina ezin da kasu edo arazo

partikularretan sartu) garestiegi gertatuz gero sormena bigarren maila batera pasatzeko ondorioara heltzeko beldurrik gabe. Bestalde, kasu zehatzetara jotzeko beharra planteatzen da, instituzioen eta partikularren artean kohesio handiagoa beharko litzatekeelarik, azken hauek baitira proiektuei eusten dizkietenak, politika orokor baten aurrean.

Sortzaile bakoitzak bere nortasuna duela eta kasu bakoitza desberdina dela esatean ados jarriker ere, sentsibilitate desberdinak bateratuz jarduera esparru orokorrak ezar daitezkeela ere hartzen da aintzakotzat. Puntu honetan, berriz ere, gogoeta-gai klabea planteatzen da: nortasunarena, hiriaren markarena. Donostiaren nortasunari buruzko gogoeta egin behar da, baliagarria eta salgarria ote den argitzeko.

Markaz ez da sinbolo bat bakarrik, zerbait gehiago ere bada: zer da identifikatzen gaituen hori?, sortzaileak edo kontsumitzaileak gara? Donostiak ongi bizi den lekuaren nortasuna du (Donostian paisaia batekin geratzen zara, ongi funtzionatzen duen klaxea da eta eutsi egin behar zaio). Elitezko kultura-produktu ona kontsumitzen da bertan, nahiz eta halako kontsumora biztanleen %10ek soilik jotzen duen. Sormena badago, baina ez sormen-industriarik, sormen-gaitasunaren (horretan ongi gaude) eta sorkuntza-industriaren arteko zubia falta zaigu-eta. Eskareren, publikoaren arazoa ere hor dago. Ez dago unibertsitate-bizitzarik, ez dago campusik, nahiz eta ikasle-kopurua handia izan, zer kontsumitzen dute kulturalki?, zer sortzen dute?

Demografikoki murrizta den merkatu batean bizi garenez, proposamen askok ez dute bideragarritasun ekonomikorik, ez badira kanporantz ere planteatzen. Hori dela eta, jarraibideak definitzeko beharra planteatzen da, egun oso murrizta den kultura eskaera hazteko euskarriak aktibatzea oso garrantzitsua delarik. Puntu honetan, jende gaztea kulturaren munduan sartzea oso garrantzitsua da, hezkuntzaren rola (kukurarekiko hezkuntza) oso garrantzitsua izanik. Biztanleriaren segmentu hori erakarriko duten eduki berriak irekitzeko erronka planteatzen da.

Garapen ekonomikoa sortzeko Administrazioek bideratzen dituzten babes-neurrien norabideari dagokionez, beharrezkoa da zertan garen onak aztertzea eta elementu klabeak definitzea eta babestea. Etorrizunerako ideiak babestu beharko

lirateke, jarduera berriak sustatu, antzerki taldeak bultzatu, hirian kultura-mugimendua sortu, jendea kultura hartzera etor dadin.

Plan Estrategikoa ardurakidetasunaren ikuspegitik enfokatu behar da: bai sektore pribatuak kultura-industrian inbertitzeko orduan, bai sektore publikoak proiektuak bebesteko eta sustatzeko orduan. Enpresa-haztegiez, eduki sortzaileez, eta beste hainbat gai kultura sailetatik soilik landu behar ez diren estrategiak dira, sailen arteko kolaborazioa egon behar baitu. Sorkuntza handia dago, baina ez dago manager edo produktorerik, ezta inbertituko duen jenderik ere; beraz, arriskatu duten enpresaburuen sortegia ere behar da.

Euskal Herrian, oro har, hipoteka izugarria dugu sorkuntzatik industriara igarotzeko aukeran; sormen-industrien finantzazio arazoa garrantzitsua da, ez dago finantziario-arriskurik edo kapital-arriskurik (kapitala badago, baina ez dago arriskatzeko mentalitaterik), eta enpresaburuek, oro har, ez dute kultura-industriak sortzeko joerarik. Kultura-jarduerak birbaloratzeko kanpainak egin beharra planteatzen da, baita kultura-industriak sortzeko laguntzak eskatzeko ere.

Garrantzitsua da garapen ekonomiko sailak jarduera ekonomikoa eta nortasun pautak sortzen dituen kultura-industriaren garapenez arduratzea. Baina arazo agarrantzitsuak daude: azpiegiturei lotuak, prestakuntza arazoa, babes ematea edota kulturaren eginiko inbertsioak ikuspegi ekonomikotik ez ikustea... Mezenasgo lege bat faltan ematen da (gainera, ez dago mezenasgo tradiziozko, ez da horren betebeharra ulertzen eta fundazioak korporazio irudi eta marketingerako erabiltzen dira; mentalitate arazoa da hori). Hiri-ideia gisa, garrantzitsua da kulturaren alorrean ahalegin ekonomikoak egitea beharrezkoa dela ikustea.

Maila lokalean, kapital-arriskua sortzeko zenbait konponbide planteatzen dira; Mallorcan, Frantzia eta abarretan jarritako ekotasa edo Ingalaterrako loteria, esaterako (finantziario hori erabili zuten kultura-industria errekuperatzeko). Sektore publikoak eta pribatuak osatutako arteen kontseilu bat sortzea interesgarria izango litzateke, hiriaren kultura-gestio proposamenak eztabaidatzeko, hiriaren barruan beste motore bat baita hori; sektore guztiek ordezkari izango lukeen kontseilu hori kultura sailaren aholkulari ere izango litzateke.

Donostiak jaso ohi duen salaketetariko bat honakoa da: gaueko hamarretatik aurrera ezer ez dagoela, alegia. Jarduera kultural anitzeko lokal bat sor liteke, jarduera artistikoak bultzatuko lituzkeena eta hiriari aisia aukerak emago lizkioketena. Era beran, bigarren aste nagusi bat egin liteke sasoi turistikotik at, hiriko ekimen garrantzitsuenak bilduz, hiriari marka bat emanez.

Antzerkiari dagokionean bada Gipuzkoan, eta batez ere Donostian, jarraikortasunik. Udako antzerki jaialdia sortzeko aukera dago, esaterako, dauden azpiegiturak baliatuz gero. Baina gure errealitatea txikia dela argi izan behar dugu, egitura indartsuak sortzeko merkatu berriak behar direla eta administrazio publikotik merkatu berriak zabaltzen dituzten enpresak babestu behar direla.

"Osagarri donostiarra" duten nerriak hartu beharko dira, baina bokazio metropolitanoa duten neurriez ere hitz egin beharko da, lurraldeari atxikia baino funtzionala den eremua behar da-eta.

3.5.3.-Elementu estrategikoen identifikazioa

Azkenik, eztabaidan eginiko ekarrien osagarri gisa, tailerreko parte-hartzaileei hirirako proposamen zehatzak egitea eskatu zaie, eta ideia horiek Planean ezartzeko modua zehaztu ditzatela; ekarpen horiek jarraian laburbiltzen dira:

- Aldez aurretik, Donostiako kulturaren egungo egoeraren sakoneko diagnostikoa egiteko beharra azaltzen da, ahal den neurrian pertzepzio pertsonalen aspektu subjektiboak baztertuz eta benetako egoera azalduz.
- Eztabaidan agertutako aspektu garrantzitsu guztiak bildu behar dira disagnostiko horretan; kultura-industriaren definizioa, alde lokalen eta globalen arteko erlazioa, jarraitu beharreko ereduaren definizioa, hiriaren marka edo nortasuna, azpiegiturak, enpleguaren behin-behinekotasuna, kultura-eskaera, kapital-arriskua, sailen arteko eta sektore publikoaren eta pribatuaren arteko lankidetza, mezenasgoa, eta abar.
- Beharrezkoa da jarduera kultural guztiak koordinatzea elkar estali ez dezaten, dauden azpiegiturak aprobetxatuz kultura-agenda sortzea. Udal-jarduera eragile pribatuekin koordinatzea, kultura-jarduerak sustatuz eta koordinatuz.

- Hemengo erabiltzailea kontua eduki behar da, bere kontsumo ohiturak, jaurtiketa-arrapala izatea, etorkizuneko bokazioak elikatuz.
- Gazez hiriak duen hutsunea beteko duen festari eta kulturari emandako lokala sortzea. Jarduera kulturez osatutako aste nagusi alternatiboa proposatzea. Instituzioetatik hiriaren marka sortzea, horien koordinaziopean guztioi parte hartzeko aukera emanda, eta ekarpenen bat duen orok irudi horren osaketan parte hartzeko modua jarrita .
- Mapa turistiko-kulturala definitu behar da; erlazonaturik dauden gaiak dira, eta mapa horretan baliabide sortzaile diren elementuak nabarmendu behar dira etorkizunean sustatu ahal izateko, eta baliabide horiek sorkuntza-kulturara itzul daitezten mekanismoak sortu behar dira.
- Kultura-industria zer den antzeman eta definitu, eta turismoarekin duen erlazioa (baliabideak sortzeko gaitasuna erakargarrtasun turistiko horretan oinarritzen da). Norbaitek dirua jartzea behar da, baina dirua sortuko duten jarduerak ere behar dira.
- Donostiak dituen plataforma garrantzitsuak aztertu behar dira (zinema, jazza,...) sektore desberdinen arteko erlazioa ikusiz (hotelak, garraioak,...). Bakoitzak ekartzen duena eta nori ekartzen dion aztertu ondoren, beste gauza batzuk ekartzera gonbidatzen duten tresnak zehaztu daitezke.
- Gogoeta kritikoa egin behar da, ongizatea sortzen duen kultura eta hiriaren kontuak identifikatuz; jarduera horietako zeintzuk ekarri ohi dizkioten hiriari kontu positiboak ezagutuz, alegia. Hiriko jarduera adierazgarriei dagokienengan, ahalegina egin behar da kudeatzaileei ikustarazten gaia ez dela soilik mugatzen balantze ekonomikora, beren eskuetan hiriaren kontuak hobetu ditzakeen balioa dutela ikus dezaten.
- Udal eskuduntzak gaindi badaitezke ere, esparru juridiko egoki baten beharra gogorarazi behar da, enpresak eta benetako mezenasak gehitzeko. Gipuzkoak industria-ehun aparta du, aberastasuna dago, eta enpresa multzo horrek askoz gehiago ekar lezake.
- Plan Estrategikoan txikienetik handienera kontatu behar da, handiena txikienaz beterik gara dadin. Hiriak azpiegiturak modu egokian garatzea eskatzen du. Bestalde, biltzarrei lotutako turismora bideratutako hiriak gauerako euskarria behar du, jendeak ongi pasa dezan.

- Ekintzaileak azpiegituren bidez babestu beharra eta kapital-hazia sortzea; ekimen mota horretara bideratutako kapital-arriskua, hain zuzen.

3.6.-GOGOETA-EREMUA 5. KOHESIO SOZIALA ETA PARTE-HARTZEA

3.6.1.-Esparru-ideiak

Udalerrri onek zerbitzu erakundeak izango balira bezala funtzionatzen dute egun. Herritarrek baloratu egiten dituzte, beraiengan eta beraien gobernu taldeengan konfiantza dute. Baina konplexutasun global handiko garaiotan gehiago eskatzen diote udalerriri: hiriaren orain kualitatiboa eta etorkizun optimoaren buruan jar dadin eskatzen diote. Eta esaten diote: lidergoa erlazionala izatea nahi dugu, hiri guztia inplikatur. Gaurko hirian udalerrriaren orainak eta etorkizunak udala du izena: herritar guztiekiko eta horien elkarte anitzekiko konplizitatea.

Testuinguru horretan zenbait esparru-ideia garatzen dira, hauen inguruan biltzen delarik egungo kohesio sozialaren eta hirian parte-hartzearen arazoa:

- Hiria guztiokin eta erakunde guztiek.
- Udalerrriaren lidergo erlazionala partekatutako hiriarentzat.
- Partaidetza.
- Herritarren elkarten sarea: derrigorrezkoa.
- Enpresa etikoen sarea: premiazkoa.
- Herritar aktiboak eta kooperatzaileak: horiek gabe ez dago hiririk.
- Zenbait oinarritzko ideien bilketa.

a) *Hiria guztiokin eta erakunde guztiek*

Hiria, etxe komun eta espazio publiko bezala, guztiona. Orain arte udal administrazioaren (eta gainerako administrazioen) gauza eskusiboa zela uste genuen. Hiria herritarrena da, eta horiek, desberdinetasunetatik abiatuta, guztion etxea den hori partekatzea erabakitzen dute, borondatez, elkartsunez eta sormenez.

Herritarrak maiz erakunde txikitan antolatzen dira euren beharrak eta erronkak asetzeko, eta, poliki bada ere, elkarte hauek 90eko hamarkadaz geroztik modernizazio prozesuan murgilduta daude.

Elkarteak dira hiriko lehen antolakuntza-sektorea (ez hirugarrena).

Udalerrria dator ondoren; herritarren ekintzak, proposamenak eta sentipenak batu, sintonizatu, bultzatu eta orekatzen ditu. Udalari lidergoa har dezala eskatzen zaio, finka dezala berak hiriaren etorkizuneko ikuspegia, modu lorgarrian eta gainerakoen partaidetzaz.

Zorionez, gero eta enpresa gehiago aude hiriaren erronka estrategikoan inplikaturik, eta horren diseinuan, eraikuntzan eta mantenimendu kualifikatuan inplikatzen dira, enpresa etikoen (enpresak hiriarekin) sarea sortuz. Ondoren daude multinazionalak, elizak, nazioarteko erakundeak, eta abar: hirian eragiten dute horiek ere, baina beste sare bat osatzen dute (mundu globalean hiria ere globala da, bere berezitasun lokaletik abiatuta).

b) Udalen lidergo erlazionala konpartitutako hiriarentzat .

Udalek lidergo erlazionalerako joera dute, baina zenbait zerbitzuen kudeaketa on soilean kateatuta daude oraindik. Hiriaren gobernu eta horren orainaren eta etorkizunaren diseinua herritar guztiekin partekatuzeko, beharrezkoa da antolakuntza erlazional baten aldeko urratsak ematea.

Udaletan, "erlazionala" herritarrei zerbitzu eskaintzen dizkieten taldeetan hasten da, ez zuzendaritza politiko edo gerentzialetan. Hortik aurrera hasten da guztien parte-hartzean oinarritutako lidergoa duen antolakuntza erlazional baterako aldaketa.

Beraz, udalen etorkizuna lidergo erlazionalari lehentasuna ematean datza, eta horrek honako arazo hauetan lan egitea eskatzen du: hiriaren ikuspegi partekatua, planifikazio bateratua, batuketatik abiatutako baliabideen programazioa, hiri zerbitzuen katalogoa, zerbitzuen kogestio interorganizatiboa, irudi bateratutiko komunikazioa eta emaitzen talde-ebaluazioa.

Horrek guztiak udalerrri konplizea eskatzen du, herritarrekin eta elkarteekin sinbiosian dagoena (hiria guztion gauza da). Udalen batzuk, haatik, burokratukoak dira oraindik (krisiak daude), eta hori da arazoa. Egun, udalerriei liderrak izatea eskatzen zaie, hiri ekintzailearen eta herritar aktiboen sustatzaile izatea.

c) *Partaidetza*

Hirien egungo erronka partaidetza da. Herritar eta elkarte asoziatibo eta enpresarial guztiek hartu behar dute parte hiria eraikitzen eta mantentzen.

Gaur egun, herritarren, elkarten, administrazioaren eta enpresa-sektorearen arteko kooperazioa, konplexutasuna, konpromisoa, kogestioa, kolaborazioa, komunikazioa, konprensioa, kohesioa... behar ditu hiriak.

Udalak, gainerakoen buru den heinean, deitu eta konbentzitu egin behar ditu ekimen-sare adimentsu, kualifikatu, ekintzaile eta berritzailea sortzeko, partekatutako estrategiaz, balibide konbinatuz eta gestio konplexuz.

d) *Herritarren elkarten sarea: derrigorrezkoa .*

Elkarten sarea da mobilizatzen, kontzientzia sortzen, bultzatzen, berritzen... duena. Kohesioa, baloreak, jarrerak, herritarren ohitura zibikoak, elkarten gauza dira. Elkarten egite propioa eta berezia zibiltatea sortzea eta mantentzea da.

Gure hirietako sarea osatzen duten elkarte gehienen erronka hautu hauek egitea da:

- Hiritar balore gakoak proposatzea eta horiek eguneroko hiritar portaera bihurtzea.
- Herritarretatik eta herritarrekin organizatzea: behar zehatzak entzutea, bolondresen taldeetatik erantzutea. Egungo gestio metodoekin organizatu behar dute, hiritarren balorazio hazkorrarekin eta egungo bisio eta misio baloreekin.
- Herritarrek, administrazioak eta enpresa etikoak, kooperantea den sare irekian egon nahi izateagatik. Sarearena ezinbestekoa da.

e) *Enpresa etikoen sarea: premiazkoa*

Zenbait negozio-eskolek sartutako sentsibilitate sozialari, enpresa-zuzendari askoren konpromisoari eta bezeroen hiritar eskakizun- horizonte berriari esker

(kontaminaziorik ez, produktuetan eta zerbitzuetan iruzurrik ez), negozioetan dimentsio berri bat azaltzen ari da. Enpresa etikoa.

Enpresa etikoak egiten dutena eta egiteko modua herritarrentzako baliagarriak direla kontzientzia hartzen dutenak dira, eta beren irabazien zati batek hiriaren hobekuntza estrategikoko zenbait proiektutan zuzenean eragitea nahi dute. Herritarrek (kontsumitzaileek) kalitatea nahi izateaz gain, enpresek hirian arduratzen dizkieten gauzetan parte hartzea baloratzen dute.

Enpresa horiek zorrotasuna, erakingortasuna eta emaitzak eskatzen dizkiote udalari. Inplikatzeko prest daude, baina organizaturik.

f) *Herritar aktiboak eta kooperatzaileak: horiek gabe ez dago hiririk*

Hiri baten erronkarik handienetakoa herritarak adi-adi entzutea da, eta hauek -udalarekin, elkarteekin eta enpresekin batera- hiriaren diseinuan eta eguneroko eta etorkizuneko gestioan zuzenean inplikatzeko saiatzea.

Inplikazio hori lortzeko esperimentatu eta berritu egin behar da: zuzenean galdetuz, lan-talde edo kontseilu zehatzetan inplikatzuz, kexa eta iradokizun postontziak irekiz, hiriaren egoerari buruzko urteroko eztabaidan inplikatzuz, udaletxeko ateak guztiei irekiz eta zuzendaritza organoak beren iritziei zabalduz.

g) *Zenbait ideia oinarrizkoren bilketa*

Hiriak gobernatzeko moduaren oinarrizko erronka bat h-gobernua da: hiritarren gobernua, hiritarrekin, hiri komunerako gobernua. Hiriek, gaur, hiri egin nahi izan behar dute. Antolatzeko eta eraikitzeko modua eta aukera da hau.

h-gobernuaren antolakuntza-eremuekin erlazionaturik, honakoak aipatu behar dira:

- Hiritarrekin batera antolatutako udalerrria, udalerrri erlazionala.

- Hiri interorganizatiboaren plan estrategikoak: prestakuntza kolektibotik abiatuta hiri-proiektua asmatzea.
- Hiritarren kontseilua: udalbatza osoarekin elkarreragina.
- Gaikako lan-batzorde partekatuak.
- Hiriaren egoerari eta etorkizunari buruzko urteroko batzarra.
- Lehentasunezko gaiak behatzeko batzordeak.
- Hiri-zerbitzu publikoen katalogoa.
- Pil-pilean dauden arazoak lantzeko gaikako foro irekiak.
- Hiriaren tribuna, herritarren eta elkarten kexa eta iradokizun guztiei erantzuna ematen diena.
- Auzoetatik abiatutako hiri-lan bateratua, hiri ikuspegiz.

Jarduera-ildoei buruzko beste ideia batzuk ere ematen dira:

- Elkarten sarearen sustapena.
- ETE-en euskarri argia: funtsezkoak dira hiriarentzat.
- Ekintza bateratuei lehentasuna eman.
- Talde interorganizatibo malguak sortu.
- Hiria guztiokin eta guztiona dela jakinarazi.
- Hiritarrak arriskuak hartzen inplikatu.
- Hiria sare bateko puntua bezala ulertu, beti mugimenduan.
- Lidergo erlazonalerako prestakuntza eta sareko lana.
- Udal-lan konplizearen irudi korporatiboa sortu.
- Interneten aldeko apustua egin, sareko lan sistema berehalako gisa.

3.6.2.-Eztabaida-gaiak

Egun, oinarrizko erronketako bat udalak herritarrekin lan egiteko duen eredua ezartzea da, hiriaren osagairik garrantzitsuena hiritarrak eta hauek osatzen dituzten elkarteak direla pentsatuz. Elkarte hauek batera lan egiten ikas dezaten, lan pedagogikoa beharrezkoa da. Lidergo erlazonalerantz aurreratzeko beharra

planteatzen da, udala, zerbitzuak ematen dituen baina (jada onak dira, baina jendeak gehiago nahi du), bizi-kalitaterako eta etorkizunerako hiria lideratzen duena izan dadin; hiritarrak proiektuetara deitzen ditu, elkarteak eta enpresak ere hiri-proiektuetara batuz (gero eta enpresa etiko gehiago dago).

Hiriko ehun asoziatiboarekiko babesari eta indartzeari dagokionean, banakako tutoriak eta subentzioak alde batera utziz, garrantzitsua da parte-hartze sozialeko eredu berritzaile berriak sustatzea, lidergoa funtsezkoa deneko inizatibekin eta, bereziki, behar handiagoa duten auzoetan.

Udalerri erlazonalerantz joateak, administrazio lokaleko kultura politikoan aurrerapen kualitatiboa eskatuko du; politika lokala ulertzeko modua erabat aldatzeko gaitasuna duten lider politikoak eskatzen ditu. Zaila da alderdiek eta hauen ordezkariak ulertzea (euskal alderdien sistema heldu gabea da) udalerria ez direla beraiek, hiria definitu eta osatu behar duena herritarra dela, alegia. Funtzionarioen (hiriarekin eta horren gobernuarekin harremana duen pertsona den heinean) eta elkarten (hauen organizazioa eta ekintza gaitasuna hobetzeko beharra) eremuetan ere kultura aldaketa behar da, eta enpresen partaidetza ere behar da.

Instituziotik herritarrarengana pasatzea, konplizitatea, elkarten sarea, eta abar ideia zoragarriak dira, baina gauzatzeko zailak. Baloreei dagokienean, idealen eta portaeren arteko desberdintasunen arazoa dago. Donostia prestatzen ari den Planean ezin da ahaztu, bestalde, jende asko beldurtuta daukan gatazka politiko handia pairatzen duela.

Gaur-gaurkoz, kohesio soziala zerbait defentsiboa bezala ikusten da, arazorik ez izateko; ez da aktiboa den zerbait bezala ikusten, baloreak, justizia soziala konpartitzean hobetu egiten dugula ikusteko. Esku-hartzeari dagokionez, udal-eremuan hori baldintzatuta dago baliabide gabezia dela-eta. Testuinguru horretan, elkarteak funtsezkoak dira defenditzeko elkartzen den pertsona-multzo gisa, baina eremu horretan prestakuntza, informazioa eta komunikazioa beharrezkoak dira.

Puntu garrantzitsu bat lekuan lekuko demokraziarako hitzarmen politiko batez hitz egitea da, hiritareen eta elkarten parte-hartzearen esparru-legalean sakonduz eta egungo estutasuna gaindituz (parte-hartzea erraztu). Bestalde, herritarren

elkarteen gaitasunaren hobekuntza aipatzen da; hiriari balorea ematen dioten elkarteak funtsezkoak dira, baina hobekuntza horrek hiriko mugimendu asoziatiboa benetan ezagutzea eskatzen du.

Mugimendu asoziatiboa indartuko duen lan-ildoak behar da eta administrazioak ekarpen ugari egin ditzake arlo horretan (prestakuntza, antolakuntza, kogestioa, babeskeriak ekiditea eta abar). Gainera, hirian parte hartzeko formula berritzaileak eraikitzen hastea beharrezkoa da (prozesu zuzendariak saihestuko dituzten hurbiltasuneko programak,...).

Indarkeria, administrazioen arteko hitzarmen politikoetarako zailtasuna, ...muga garbiak dira, baina deszentralizazioak partaidetzarako bide bat irekitzen uzten du. Elkarte gutxi ditugu eta ditugunak gaizki osatuta daude; lidergo hori esku-aldatu egin behar da. Jendeak ez du informaziorik eta marko zehatz hori falta da (metodoak huts egiten du).

Kohesio sozialari eta hirian parte-hartzeari buruzko ezatabaidaren harira, parte-hartzaileek honako ideia hauek planteatzen dituzte lehentasunezko gisa:

- Parte-hartzeko akordioa politiko, ehun asoziatibo, enpresa-ehun eta funtzionarioen mailan.
- Partaitzeda markoaren eta metodoaren definizioa.
- Balio instrumentalen garapena.
- Informazioa guztiei hedatzea eta gardentasuna.
- Jarduera politikoei, enpresariak... bat egiteko lekua
- Ehun asoziatiboaren egoeraren diagnostikoa, honen errealitatea, historia, balioak, gestio sistemak, elkarte batzuetan pertsona batzuek duten rola,... ezagutu.
- Egun dauden joerak beharren arabera jardun ahal izateko moduan finkatu.
- Errealista izan balioak definitzeko orduan.
- Bilakaera historikoa jarraitzeko ideian sakondu, eredu liberaletik eredu erlazionalera igarotzea zaila bada ere.
- Oinarrizko asoziatibismoa eta ehun asoziatiboa bultzatu.

- ❑ Hiritarren aniztasuna eta konplexutasuna onartu, baita partaidetzari begira ere.
- ❑ Lurraldeari eta antolaketari dagokionean, Donostia ez dago bakarrik, marko jakin batean baizik.
- ❑ Egiteko ahalmena aginte politikoak du.
- ❑ Enpresen parte-hartzeari buruzko akordioa.
- ❑ Planteatzeko orduan, hirugarren sektorea ez da indartsua.
- ❑ Formazioa: teknikaririk eta metodologiarik ez badago, gauzek ez dute funtzionatzen.
- ❑ Gai ekonomikoa, aurrekontuak, non egiten eta erredaktatzen diren.
- ❑ Partaidetza formuletan berrikuntzak egin.

Aurreko ideiak garatzeko ezar litezkeen ekintzei dagokienean, ondorengo aldeak aipatu dira:

- ❑ Bakea lortu beharra. Bakegintzan, bakearen kulturari lan egin dezaten laguntza eskaini elkartei.
- ❑ Botere politikoari errespetua, esku-hartze partizipatiborako nukleoa bilatu beharko litzateke, hartzen den erabaki bakoitza nukleo horren galbaetik igaro dadin.
- ❑ Hirugarren sektorea osatzen duten entitate guztiak –talde bezala parte-hartzearen gordailuzain gisa– beren intereseko gaiak lantzen dituzten gobernu batzordeetara gonbidatu.
- ❑ Hiritarren talde bat osatu (kontrasterako), eta horri udal jarduera guztien berri eman, ulertzen ote dituen ikusteko.
- ❑ Zerbitzu-buruen eta tekniko kualifikatuen jardunaren zati bat elkarreterara formatzera eta azaltzera joateari ematea.
- ❑ Udal aurrekontuaren diru-sail bat gogoeta estrategikoa malgua egiten inbertitzea.
- ❑ Udal arduradunek beste administrazioek planteatzen dituzten ekintza estrategikoetan parte hartzea.

- ❑ Hiri ideia bat hautatu, eta honen inguruan hiri egiteko modu hori praktikatu, metodo hori auzoetara ere hedatuz.
- ❑ Liburu Zuri antzeko bat egin, elkarteen eta parte-hartzearen garapenerako.
- ❑ Administrazioz kanpoko agentzia bat martxan jarri, ehun asoziatiboaren garapenean lan egin dezan. Behatoki iraunkor bat eratzea asoziazionismoaren eta parte-hartzearen garapenari buruz.
- ❑ Elkarteak eta udala sare batean jartzea, Intranet bat bezala.
- ❑ Donostiaren gutun bat egitea, horretan bakearen kulturaren eta hiritarren kohesioaren eta esku-hartzearen balioak, kultura politikoaren aldaketaren beharra eta erabakiak hartzerakoan esku-hartzearen beharra bilduz.
- ❑ Elkarte-eskola eta bakearen etxea sortzea; bakegintzan lagunduko duten ekimenak sustatzea.
- ❑ Hiritarren kontseilua sortzea, funtzioak emanaz eta lan egiteko modu desberdinak frogatuz. Udal partaidetzari buruzko araudiak berrikusi.
- ❑ Kursoalen elkarteen arteko jardunaldiak antolatu (oihartzun handiagoa izan dezan) arazoaren egoera aztertzeko.

3.6.3.-Elementu estrategikoen identifikazioa

a) *Idea estrategikoak*

Ideiak gestioaren aurretik datoz: Donostian, hiritar elkarteen lankidetzatik abiatuta, nolako partaidetza nahi da kohesio soziala lortzeko? Hortik abiatuta susta daitezke bakarrik –udal erlazional eta konplizearen inguruko ideia multzo argi batekin– gero eta handiagoak diren etengabeko kohesioa eta esku-hartzea: banda zabaleko demokrazia.

- Beharrezkoa da parte-hartzearen ideia eta borondatea adostea eta sustatzea, udaleko alderdi politikoaren, elkarteen eta enpresa sozialen arteko hiri-kohesiorako: Donostia, etxe komuna hiritarren elkarte ororen diferentzietatik. Hau da abiapuntua eta helmuga.

- Lan-marko partekatu horrek -balioetan eta gestioan partekatutako hiriaren adierazpena, batez ere hirugarren sektorearekin-, hiria guztiona eta guztiontzat izan dadin lehentasunezkoak izan behar duten jardura eta erabakietarako zenbait prozesu eta eremu proposatu behar ditu: udal administrazioa, elkarteak eta enpresa sozialen arteko jardura bateraturako hitzarmena eta elkarrizketarako esparru eta prozesuak, alegia.
- Informazioak, prozesu eta espazio hauetan era aktiboan egoteko gonbidapenak, Donostiako enpresa eta elkarte sozial guztietara heldu behar da udaletik, inolako bazterketarik gabe: demokraziak izan behar du nagusi espazio eta prozesu guztietan.
- Lanaren oinarria -adierazpen bat, partizipazio interorganizatibotikako hiritar-kohesiorako kontseilua,...- gai, data eta helburu argiak dituen agenda baten inguruan finkatu behar da.
- Benetako lanerako beharrezkoa da Donostiako sektore asoziatiboaren eta enpresa-sektorearen azterketa egitea: indarrak, ahuleziak, hiritar-kohesioan duen inpaktua, desberdintasun-sarean lan egiteko aldartea, etorkizunerako horizonteak...
- Agenda bateratuaren lehentasunetako bat, hain zuzen, hiriko sektore asoziatiboaren eguneratzea eta modernizatzea erraztea izango da, hiriko zibiltatearen balioen sektore klabe gisa, hiritar guztien eguneroko ekarrien kohesiotik.
- Donostiaren eta inguruan duen hiri-sarearen arteko kohesio partizipatiboan nola aurrera egin ere planteatu behar da.
- Prozesu osoak eta honen emaitzek hiritar komunikazio jarraitua eskatzen dute: batera egiten dugu lan guztiok nahi duun Donostia sortzeko.

b) Akzio estrategikoak

Azkenik, Donostiak modu konplizean lan egin dezan saiatu eta aldatu behar diren hainbat jardura zehatz aipatzen dira: udalerrria, elkarteak eta enpresa sozialak sarean, kohesiorako eta hiriaren bizitzaren kalitate sozialerako.

- Kohesio sozialerako Donostiako Gutuna, herritarren organizazioen parte-hartze anitzetik abiatuta: adierazpen politikoa, publikoa, balio zibikoak dituen hiriarena, eta herritarren organizazioen konplexutasunetik kudeatua. Adierazpena eta proposamenak.

- Herritarren Kontseilua Donostiarentzat, guztiekin. Partaidetzarako kontseilu interorganizatiboa: elkarrizketazkoa, kontsentsuzkoa, proposamen eta estrategien lehentasunezkoa kohesionatutako hiriarentzat, zerbitzu publikoen ekarpenetatik, balore zibikoetatik eta gizatasun handiko elkarte eta enpresen zerbitzu eta proposamenetatik.
- Hirugarren sektorearen garapenerako agentzia. Beren helburuak betetzeko elkarteak modu eraginkorreetan antola daitezzen, hiriarekin optimoki komunika daitezzen, sareko lana lan asoziatiboa eta enpresa sozialen lan egiteko era bezala susta dadin, kontseiluaren zenbait proposamen bidera daitezzen, herritarren bizitzari balio zibikoa ekar diezaieton eta abar errazteko. Agentziaren barruan honakoa ikusi beharko litzateke:
 - Partaidetzaren behatokia.
 - Prestakuntza asoziatibo jarraiturako eskola.
 - Lan partizipatiborako tresnen eta metodologiaren eskuratzea.
 - Hurbileko ekipamendu eta zerbitzu municipalekin lana, asoziazio eta enpresa sozialek inplikatzeko.
 - Jarduera partizipatiborako aurrekontuak.
 - Herritarrekin komunikazioa: kanpainak.
- Elkarteen eta Donostiako herritarren parte hartzearen liburu zuria.
- Udalaren partaidetza-araudien berrikuspena eta eguneratzea: udalerrri partizipatiboago baterantz, betiere herritarren hurbilekoa, erlazionala, konplizea. Hemen honelako gaiak aztertu behar dira:
 - Gobernuak lantzen dituen gaiei buruzko talde-lana elkarrekin: antzerako iritzi eta zerbitzuak eskaintzen dituztenekin adostu.
 - Batzutan, talde interorganizatiboak sortu, politiko eta elkarteen artean zenbait arazo garrantzitsuetarako, batez ere estrategikoetarako.
- Hiriaren zibiltasuna zorrotz landu: elkarrekin, udalak, herritarrek, elkarrekin eta enpresa sozialek eraikitzen eta sustengatzen dugu Donostia. Horretarako kanpainak, ekintzak, proiektuak...
- Bakearen etxea elkarrekin egindako proiektu handi bezala.

3.7.-GOGOETA-EREMUA 6. TOKIKO ADMINISTRAZIO PUBLIKOAREN MODERNIZAZIOA

3.7.1.-Esparru-ideiak

a) *Nondik gatoz?*

Tokian tokiko aginteak erakunde publikoen eta horiek zerbitzuak kudeatzeko duten gaitasun desberdinaren mapan duen inkardinazio-eredua dena dela ere, azken mendean zehar tokian tokiko gobernuak bigarren mailako lekua, menpekoa, bete dute beste gobernu maila batzuekiko (nazionalak) interes publikoen osaketan.

- Iparaldeko eredua: sistema legegile nazionalak eta tokian tokiko ongizate burokraziak (gastu eta enplegu publikoaren kontzentrazioa).
- Mediterraneoko eredua: integratutako burokrazia nazionalak eta eskualdeko edota tokian tokiko gobernuen rol txikia.
- Eredu mistoak: sistema nazionalak (legegintza, finantziazioa eta planifikazioa) eta partzialki deszentralizatutako produkzioa.

Ongizate-estatua Estatuaren menpeko burokrazia nazionalen bidez eraiki da, edo gutxienez, eskubide sozialen irisgarritasuna ahalbidetu duten sistema nazionalen bidez, horien produkzioa partzialki eskualdeko eta tokian tokiko gobernuen mesedetan deszentralizatu bada ere.

Ikuspegi horren ondorio nagusiak honakoak izan dira:

- Finantzazio eskasia: Tokiko gobernuak kasu gehienetan finantzazio eskasia kronikoa pairatu dute, finantzazio-fiskal iturrien banaketan duten posizio erresiduala dela eta.
- Antolaketa berdintzailea: Beste ondorioetako bat, tokian tokiko entitateak irizpide berdintzaileen arabera kontsideratzea izan da horien aparatu instituzional-organizatiboari dagokionean. Horrek, besteak beste, hiri-politikak leku bakoitzaren osaketa eta exekuzio baldintzetara egokitzea zaildu du.
- Hurbiltasuna eraginkortasun operatibo faktore soila izango balitz bezala hartzea: Tokian tokiko gobernuak, kasurik onenean, hurbiltasun faktorearen

ekarletzat hartuak izan dira, eta zenbait politikatan eraginkortasun operatiboari lotutako balioa eman izan zaie.

b) *Non gaude?*

Espainiaren kasuan, tokiko gobernuen bigarren mailako eta menpeko posizioa (eta honen ondorioak), Estatuaren berezko prozesu politiko eta ekonomikoek ere kaltetu dute. Estatuaren demokratizazio berankorrek, Autonomia Erkidegoetara zuzenduriko deszentralizazio sakonaren garapen paraleloak eta ongizate Estatu modernoaren eraikuntzak, eszenatoki politikoaren bigarren mailara eraman ditu udalak.

Batetik, Autonomia Erkidegoek herritarrei eskaini behar zaizkien zerbitzuen esparruan lehiakideak izango balira bezala ikusi dituzte udalak, errezeloz. Bestetik, berriz, Estatuko gobernuaren eremu nazionalerako ongizate zerbitzuen antolaketa eta ezagutza formulak indartzen saiatu da, udalek bete beharreko funtzioak ahaztuz.

Espainiako tokiko gobernuak honako jatorri hauetako zurruntasun eta eskasia larriak dituzte:

- Eskumen-esparru murriztaile eta desegokia.
- Finantzazio-erregimen diskriminatzailea, zerga bidezko diru-sarrereri dagokienean.
- Gerentzia-funtzioaren ahulezia, aktore politiko eta profesionalei dagokienean.

Mugak baditu ere, botere politiko eta zerbitzu emaile gisa tokiko gobernuak dituzten potentzialitateek horien bazterketa instituzionalaren irrealitatea nabarmendu dute. Tokiko gobernuak, duten botere formaletik haratago, herritarren beharretara egokitzeko, arazo kolektiboak interpretatzeko eta horiek konponbidean jartzeko gaitasun handia erakutsi dute.

Hortik dator aginte horien legitimitate politikoaren eta antolakuntza aldetik duten esanahiaren hazkundera, herritarrek hobeki hartzen duten gobernu-maila eta azken urteotan gestio gaitasun handiena erakutsi duena izan baita.

c) *Nora goaz? Lokalismo berria*

Tokiko gobernuek politikan eta kudeaketan duten gero eta protagonismo handiagoa ez da bakarrik gure lurraldeko fenomeno. "Lokalismo berria" esapidea eratu da, ongizate Estatuaren krisitik irteteko tokiko gobernu hartzen ari den indarra azaltzeko.

Gobernu-maila desberdinen pisu erlatiboa aldatuko duen egokitze instituzionalaren bi ideia nagusi globalizazioa eta lokalismoa dira. Lokalismo berria honako elementu hauek bana daitezke:

- Administraziotik tokiko gobernura: tokian tokiko erakundeek izaera politikoaren aurkikuntza adierazten du, hurbiltasunetik eratorritako eraginkortasun operatibo potentzialetik haratago, eta arazo kolektiboak konpondu ahal izateko borondateak elkartzeko eta gizartearekin mintzatzeko duen gaitasun handiagoari lotua.
- Tokiko demokraziaren garapena: Tokiko politiken osaketan eta ezartzean partaidetza eta ordezkatzeko mekanismoen sakontzea eta zabaltzea suposatzen du, lurraldeko kapital soziala osatzen duen ehun asoziatiboaren garapenean indar berezia jarriz.
- Tokiko gobernuaren fokalizazioa zerbitzu pertsonalen politikan: herritarren bizi-kalitateari orientaturik, horretan hurbiltasun eta ordezkapen aldagaien eraginkortasunaren aldaketa kritikoa dakar.
- Gestio publikoaren indartzea: tokiko gobernuaren ezaugarri instituzionaletara eta beren politika publikoaren ardatzetara egokitutako eredu eta tresna gerentzialetatik abiatuta.

3.7.2.-Eztabaida-gaiak

Jarraian, aurkezpenaren ondorengo eztabaidan zehar eginiko iruzkin nagusiak, gogoetak eta iradokizunak laburbiltzen dira. Lehenik eta behin, parte-hartzaile bakoitzak aztertutako lanaren inguruko bere esperientzia propioaren aurkezpena egiten du, ondoren, aurkezpen horietan sortutako gai garrantzitsuenen eztabaida landuz.

Hasieran nabarmentzen da udalerrri/hiri bakoitzak bere izaera duela, eta "beste hiri baten eredu ezin dela kopiatu". Ideiak akoplatu edo teknikak egokitu daitezke, baina ezin da eredu osoa leku-aldatu.

Bartzelonako Diputazioak tokiko gobernuari emandako bulego bat sortu du udaletako gobernu taldeei laguntza emateko, giza-baliabideetan, planifikazioan, kultura instituzioetara eramateko teknologietan, hautetsi eta teknikoen prestakuntzan, eguneroko lana erraztuko duten hobekuntzarako tresnen inguruko gaietan-eta aholku eman eta laguntzeko. Prestakuntza udalerrien esku jartzea toki gobernuen kultura aldaketarako puntu klabea da.

Testuinguru horretan, Bartzelonako Diputazioak teknologiaren aldeko apustua kooperazio zerbitzuak eskaintzen dizkien udalerriekiko erlazio modu berri bilakatu du (une hauetan, Bartzelonak informazio eta kudeaketa sistema du, plataforma gisa Internet erabiliz; barne-sare horretan probintziako 311 udalerrik egiten du lan). Internet tresna garrantzitsutzat hartzen da Plan Estrategikoaren garapenari Donostiako biztanleen parte-hartzea errazteko. Alde horretatik, garrantzitsua da haustura soziala ekiditea, teknologia berrietarako inkorporazioa gizarte maila eta auzo guztietan sustatuz.

Irunen kasuan, bestalde, azken urteetan landu da organizazioaren gaia, herritarren beharrek inkoherenteagoak diren egitura eta prozesu berriak lortzeko funtsezko osagai gisa. Herritarrekiko harramana eta, batez ere, herritarren atentzioa izan dira antolaketa aldetik aldaketa handiena ekarri dutenak. Horrela, propio sortutako Herritarrentzako Arreta-Zerbitzuak lortu duen oihartzunak (atentzio integrala eskaintzen duen bulego bat, leihatila bakar batean informazio eta izapide arazo gehienak konpon daitezkeela) garrantzi handia izan du prozesu honetan. Teknologia berrien inkorporazioan ere ari dira lanean zenbait proiekturen bidez. Dena dela, aukera horiek talka egiten dute kultura tradizional burokratikoan ainguratu dagoen udal kudeaketarekin.

Alcobendaseko Udalaren kasuan, 1985etik dihardute helburu bidezko planifikazio eta programazio sistemarekin gestio tresnak garatzen eta hobetzen, lorpen handiak izanik (planifikazio eta koordinazio departamentua sortu da). Kalitatea, teknologiak, eta herritarren parte-hartzea dira ekimen horren hiru oinarriak.

Udalerrri eta Probintzien Espainiar Federazioak ere gogor lan egin du azken urteotan modernizazioaren eta kalitatearen eremuan. Orain arte ezinbesteko aldaketa azpimarratu da gehienbat; gizarteak hala estatuta erakundeetan gertatzen ari den aldaketa, hain zuzen. Erakundeetan aldaketak egin behar dira, egiturari, mentalitateari zein kulturari lotuak. Prozesu horretan funtsezko puntua

prozesuan inplikaturako pertsonen balioa da; beraz, funtzionarioen eta hautetsien prestakuntza oinarritzakoa da. Prestakuntza adierarik zabalenean, ez bakarrik teknikoak, baizik eta baita antolaketa eta kudeaketaren ingurukoa ere.

Galizako Xuntan ere 1990 urteaz geroztik ari dira lanean herritarren zerbitzura dagoen administrazio eragingarriagoa lortzeko modernizazio prozesuan. Zuzendaritza estrategikoa batzorde zentral baten esku dago, eta modernizazio ereduak bultzatzen duten beste bi organo ere badaude: sistema informatikoen antolaketaz arduratzen den zuzendaritza orokorra eta zerbitzuen ikuskaritza orokorra. Erreforma honetarako neurri nagusi gisa funtzio publikoaren erregularizazio prozesua, langile publikoen prestakuntza, prozedura administratiboaren gestio sistema ezartzea eta errendimenduen ebaluazio prozesua aipatu behar dira. Testuinguru horretan, errendimenduen ebaluazio prozesua eta helburuak ezartzeko eta gestioa kontrolatzeko ereduak nabarmentzen dira, metodoen bidez egiaztatutako adierazle kuantitatiboak erabilita burutuak.

Erakunde publikoen barne-prestakuntzari dagokionean, hori bi aldetatik izan daiteke aldaketarako tresna: batetik, organizazioaren kultura mailan (governagarritasunaren hobekuntza) eta, beste maila batean, langile publikoen egokitzapen profesional hobeak lortzeko.

Aurkezpenen eta eztabaidaren harira sortu diren gai garrantzitsuenak honakoak izan dira:

- Gai garrantzitsu bat jarraitu beharreko ereduak edo ikasi beharreko ikasgaiak dira; besteen eskarmentutik ikastea eta ikasitakoa Donostiara leku-aldatzea, alegia.
- Teknologiaren rola garrantzi handia hartzen du (Internet,...) toki instituzionalitatearen indartzean, aurkeztutako esperientzia guztien atzean baitago.
- Modernizazioaren eskaerak betetzea eta udal bat berritzea oso lan konplexua da, gaitasun espezifikokoak behar dituena, epe luzekoa. Kudeaketa eta antolaketa rola eta rol politikoak elkarren artean lotuz, beren eredu mental eta kulturalak, funtzionamendu eskemak eta abar nola aldatzen diren ikusten duten pertsonen eragiten die eta, azken batean, baita herritarrei ere.
- Herritarrekin intererlazioatzeko moduak eta intererlazio horretan parte-hartzaile egiteko moduak aurkitu behar dira.

- Horrelako aldaketek gauza asko jartzen dute eztabaidan: departamentuen arteko mugak, lan metodoa zentzu teknikoan, gerentziaren eta gerenteen kuestioa, udal gerentziala egiteko eredu desberdinak...
- Prestakuntzaren beharra mentalitate eta kultura aldaketa eraginkorra egiteko tresna gisa.
- Gai horiek guztiak honako testuinguruan ikusi behar dira: Donostia Plan Estrategikoaren hasierako prozesuan dago, eta bere administrazioaren modernizazioan sakontzeko giltza balitz bezala hartu behar da hori.
- Antolakuntzaren inguruko gaitasunak behar dira egitasmo horiek aurrera egin dezaten. Egitura modu askotara izenda dezakegu, baina barneko eta kanpoko gaitasunak behar dira, eztabaida irekia da.

3.7.3.-Elementu estrategikoen identifikazioa

- Tokiko zerbitzuen errendimenduaren gestioa. Neurketa eta erkaketa estandarren finkapen-estrategia eskatzen du, eraginkortasunaren bilaketa soilean erori gabe. Tokiko gobernuek beharren analisi tresnak, planifikazioa, diseinua eta zerbitzuen gestioa eta errendimenduaren ebaluazioa sofistikatu beharra dute. Zentzu honetan, erreferentzia erabilgarria izan daitezke metodoz egiaztatutako adierazle kuantitatibo bidez Galizako Xuntaren errendimenduaren ebaluazio-estrategiak, helburuak zehazteko ereduak eta kudekateraren kontrolak.
- Ardura politiko eta gerentzialen arteko artikulazioa. Tokiko gerentearen figuraren definizioa eskatzen du, erregimen lokaleko egungo legezko esparruan oso mugatuta baitago. Hala ere, gerente lokalaren rola instituzionalizatzeko bide desberdinak aurki daitezke, betiere derrigorrezkoa izanik hautetsiekin joko arauak argitzea. Gerentea baino gehiago gerentzia behar da, behar sozialen eta udal-jardueren arteko lotura hobetuko duen gerentzia-funtzioen bultzatze- eta gauzatze-gaitasun gisa.
- Informazioaren eta ezaqutzaren gestioa. Teknologia berrien potentzial harrigarria ikusten uzten dute. Internet herritarrei zuzendutako zerbitzuak berdiseinatzeke aukera handiak eskaintzen dituen tresna da, eduki desberdineko transakzio ugari hurbilduz eta erabiliz. Teknologiaren aldeko apustuari esker, Bartzelonako Diputazioak kooperazio zerbitzuak eskaintzen

dizkien udalekiko erlazio modu berria sortu du. Udal zerbitzuetan teknologia hauek ezartzen aitzindaria den Alcobendasko Udalaren kasuak udal-gestiorako zabaltzen diren iturri berriak erakusten ditu. Horrez gain, Internetek erabakiak hartzerakoan herritarrek duten parte-hartze eta ordezkapen mekanismoak iraul ditzake, orain arte bideragarriak ez ziren pertsona eta entitate ugarirekiko kontsulta eta eztabaida formulak sortuz.

- Herritarren eta udal administrazioaren arteko interakzioaren gestioa. Udal administrazioaren egituraketari eta lan-prozesuen diseinuari dagokienez aukera berriak aurkezten ditu. Irungo Udaleko Herritarra Artatzeko Zerbitzuko bezalako lehiatila bakarrek erlazio modu berria ekarri dute, eta herritarrek, instantzia bakar baten bidez, udal zerbitzuei zuzendutako eskaera administratiboen %80 bidera dezakete.
- Udal administrazioaren barruan antolakuntza eta kalitate funtzioaren garapena. Udalen egitura eta kudeaketa-kultura berriek sorraraz ditzaketen kezkei bide emateko modua da. Alcobendase eta Irungoa kasuek islatzen dutenez, funtzio honi emaniko garrantzia ezinbestekoa da egitura berriak eta herritarren beharrek inkoherenteagoak diren prozesuak lortzeko.
- Udal administrazioaren zerbitzura dauden pertsonen gestioa. Beste erronka handi bat da hau ere, toki administrazioaren rol berriak eskatzen duen gaitasun politiko eta profesionala lortu nahi bada. Pertsonalaren formazio jarraitua funtsezko tresna da norabide horretan antolaketa-kultura aldatzeko, hau da, toki administrazioen egokitasuna areagotzeko eta gobernagarritasuna hobetzeko. Bartzelonako Diputazioaren eta Herri eta Probintzien Espainiar Federazioaren esperientziak erakusten dute prestakuntzaren bidez lor daitekeen kultura-aldaketaren inpaktu handia.

3.8.-GOGOETA-EREMUA 7. HIGIKORTASUNA ETA LURRALDEA

3.8.1.-Esparru-ideiak

a) *Espazioa eta lurraldea*

“Gizarte berri bakoitzari edo gizarte beharren formulazio berri bakoitzari hiria egiteko era berriak dagozkie”. Hasierako esaldi honek agerian uzten du hiria bere biztanleen beharrei erantzuten dien organismo bizia dela. Herritarren osaera, jarrera eta beharren aldaketak hiriaren konfigurazioa islatzen dira. Berdintasuna, sostengarritasuna, irisgarritasuna eta lehiakortasuna dira “hiria egiteko modua” zehazten duten lau faktoreak. Baina hirigintza-diskurtsokoak honakoak dakartza:

- Irisgarritasuna: eraikitze moduaren aldaketen inguruan sortutako erronkak artatzen ditu, pertsona guztien gaitasunak edota ezgaitasunak integratuz.
- Sostengarritasuna: gizartea-hiria arteko lotura eta behar dituen eta kontsumitzen dituen baliabideak ezartzen ditu, baita eragiten dituen ingurune hondakinak edo inpaktua ere.
- Berdintasuna: “herritar bakoitzak duen espazioan egoteko modua” diskriminazioaren produktua izan ez dadin moduko hiria sortzean datza (generoa, arraza, bazterketa,...).
- Lehiakortasuna: Hirien errekurtsioak edota baliabideen gaitasuna beste eskaintza urbanistiko batzuen aurrean erakargarriago bihurtzeko.

Kontzeptu hauek hirigintzan sartu dira, hirigintza diziplinatik edota hirigintza mundutik kanpoko beste araudi-produkzioetatik eratorrita, hala nola “oztopoen murriztea”-ri edo “bazterketa”-ri buruzkoak. Denbora aurrera joan ahala, bi kasuak kanpoko baldintzak izatetik hiri-espazioaren ordenazio propioan sartzerara igaroko dira.

b) *Planifikazio estrategikoari buruz*

Ekonomiari, gizarteari eta kulturari dagozkien gaietan “koherentzia teknikoa emateko” erabilitako tresna izan da planifikazio estrategikoa. Tresna honek,

enpresa-eremuko planifikazio irizpideak eskualdeko, tokian tokiko espazioetara eta eremu urbanoetara leku-aldatzea dakar. Funtsezko elementuak izan dira hiriaren marketing-a, hirien arteko lehiakortasunaren indarra, eta abar. Azken urteetan garatu diren espazio lokalari aplikatutako planifikazio estrategiko prozesu ugarietako buruzko gogoetak, zenbait inkoherentzia azalarazi ditu, aukera birrebaluatzeko balio izan dutenak: nola koordinatzen dira planifikazio estrategikoa eta urbanistikoa? Zein formulatu behar da lehenengo? Zein da planifikazio estrategikorako eskala egokia? Nola ezartzen da espazio urbano, metropolitano eta eskualdekoaren arteko hitzarmena?

Gai hauek politiken finkapenean lehenetsuen sekuentzia markatzen duen sektorearen gaitan eragiten dute. Orain arte garraio-azpiegiturei buruzko politikak dira higikortasun politiken gainean dihardutenak. Zentzu honetan, Europako Batzordetik eginiko zenbait lanek arazo-sorta hau aztertzen dute, ETE siglen bidez (Estrategia Territorial Urbana. Hacia un desarrollo equilibrado y sostenible del territorio de la UE⁴). Bertan, politika europarraren lurralde politikaren helburu nagusiak eta hauen jarraibideak biltzen dira. Juridikoki ez-loteslea den dokumentua da hau, baina lurralde-efektuak dituzten politika komunitario desberdinak koordinatu nahi ditu. Hauen artean "transeuropar sareena" aipatzen da, baina ez derrigorrez garraio edo higikortasun politikena.

Garraio eta higikortasun politika europarrak ba ote dagoen galdetu beharko litzateke. Erantzun zuzenena, garraio-modu desberdinei dagozkien arautegi desberdinak existitzen direla litzateke, erakunde eta eremu desberdinetatik sortutakoak eta irizpide desberdinei erantzutera datozenak, egungo sareen existentzia propietatik kooperanteen arteko hitzarmena bilatzeraino, baina beti ere existitzen diren azpiegituren erabilera optimoerik, intermodalitateari, ingurumenaren babesari edo proiektuen bideragarritasunari buruzko irizpideetatik urrun.

c) Higikortasuna, lurraldea eta planifikazioa

Honi dagokionean, nazioen eta erregioen erdiko eremuetan da nabarmena, lurralde, higikortasun eta azpiegituren politiken hierarkia zorrotzen gabezia.

⁴ Postdameko lurraldeko ordenazio arduradunen bilera informalean hitzartua, 1999ko maiatzean. Europako Erkidegoetako Publikazio Ofizialen Bulegoak argitaratua. Luxemburgo, 2000.

Ondorioz, azken hamarkadetan lurraldeari eta hirigintzari, garraioari edo higikortasunari buruzko espainiar politika ofizialik egon ez izana aipatzen da. Izan ere, honen adibide da Azpiegituren Plan Zuzentzailea (1993-2007), honi buruz egin beharreko inbertsioak laburbiltzen zituzten plan sektorialen existentzia suposatzen duena; hauetatik abiatuz lurraldearen higikortasun eta okupazio eredia eraikiko da. Bestalde, azpiegitura-planen inbertsioen arabera, espazioaren, lurraldearen eta honen erabilerari buruzko irizpidea nagusiarazi edo gutxienez kontrastatuz, planifikazio zorrotzaren ordena aplikatu duten eremu lokalak aipatzen dira

Testuinguru honetan, eta Donostiaren kasuan, lurraldearen okupazioaren eta garraio eta azpiegituren ereduez gain, udalerriko zenbait auzoetarako Trafiko-Planak deiturikoak³ gehitzen dituen Hirigintzako Plan Orokorra aipatzen da. Horrela, azken hamarkadan jarduerak espazioaren okupaziorantz eta higikortasunerantz orientatu dira, garraio modu ez-motorizatuetarantz eta garraio publikorantz bideratuz eta oinezkoen, txirrindularien eta garraio publikoaren erabiltzaileen aldeko praktika onen erreferentzia bihurtuz. Mugimendu hau irizpide berritzaile hauek gehitu zituen aipatu planaren erredakziora atzeratu behar da.

Irizpide hauek auzo berrien antolaketa urbanistikoan, zabalkuntzetan eta zirkulazio planetan present egon dira. Hasieran errezeloak egon arren, ondorioak positiboki ebaluatuz joan dira, baino oraindik garatzeke dauden eta ibilgailuan oinarritutako eredia aldatzen duten inizatibak badira.

Urtea	Garraio-moduak				Guztira
	Autoa	Garraio kolektiboa	Oinezkoa	Bestelakoak	
Donostia 1989	20	17	60	3	100
Donostia 1999	33	18	43	6	100
Gipuzkoa 1999	37	12	45	3	100

Iturria: "Encuesta sobre la generación de viajes en el municipio de Donostia-San Sebastián", Plan Orokorren Bulegoa, 1989. "Estudio de movilidad en Gipuzkoa. Informe sobre San Sebastián". Eusko Jurlaritzza, Garraio Departamendua, 1999.

³ Eskala handiagoan, Gipuzkoako Foru Aldundiko Plan Estrategikoa, Baiona-Donostia Eurohiriaren Liburu Zuria, EAeko Lurralde Ordenazioko Jarraibideak eta Plan partzeialak aipatzen dira.

Emaitza hauek garatutako politiken berri ematen dute; oinezkoentzako espazioen erabilera eta garapena eragin badute ere (bizikleta, garraio publikoa), ibilgailu pribatuaren irisgarritasuna ere eragin dute, bideen kapazitatearen hobekuntzaren eta aparkaleku gehiagoren eskaintzaren ondorioz. Urbanizaio estensiboko formatu monofuntzionalen azpiko hiri-zabalkuntzako espazio batean, irisgarritasuneren hobekuntza hau ez da, beste garraio moduak erabiltzeko politika zuzpertzailetatik abiatuta eta autoaren erabilerari buruzko murrizketa neurrien bidez, behar bezala orekatu.

d) Aipatutako erronka eta arazoak

Aipatutako ideia eta erreferentzietatik, higikortasunari eta lurraldeari dagozkion zalantzak honako hauen arabera planteatzen direla adierazi behar da:

- Lurralde eta higikortasun politiken esparru instituzionala
- Lurraldearen eta garraioaren egungo ikuspegian dauden ideiak
- Donostiako higikortasunari buruzko aspektu partikularak

3.8.2.-Eztabaida-gaiak

Abiapuntuaren hasiera honakoa da, "nola lotzen da plan estrategikoa hirigintzarekin" "sostengarritasuna, irisgarritasuna, berdintasuna eta lehiakortasuna bezalako eskaera sozial berrien" harira. Eztabaida urbanistikoa oinarritu beharko luketen faktoreak maiz bigarren maila batean geratzen dira, garraio-azpiegituren politikari bidea eta lehentasuna emanez. Zentzu honetan, lurraldea eta higikortasuna espazioaren artikulazioaren ardatzak dira, eta aipatu irizpideak artatuz, kasualki lortutako edo potentzialki lorgarriak diren helburu bihurtzen dira. Ordena logikoa, hala ere, plan estrategikoa lurralde eredua definituz hastea litzateke, higikortasun politikarekin jarraituz eta azkenik garraio-azpiegiturei dagozkien beharrak ezarriz.

Eztabaida honen parean udalerrria bera lurralde zabalago batean kokatzeari buruzkoa dago: eremu metropolitanoa, eskualdea, eskualdeaz haraindiko

konexioak, probintzia, eta abar, gainera, europar aholkuak bezalako nazioaz haraindiko erreferentziekin bateragarri egin behar direlarik.

Lurraldea eztabaida-puntu bezala planteatu zen: zergatik ez hitz egin "lurraldeaz" soil-soilik? Zergatik gehitu behar da higikortasuna? Gainera, zeintzuk dira lurraldearen mugak eta nola ezartzen dira planifikazio prozesu batean, nola mugatzen dute? Lurraldeari buruzko eztabaidak agente eta espazio gehiago inplikatu lituzke; gai konplexua da eta, baztertu nahi ez bada ere, tratamenduan halako zuhertasuna behar du. Nolabait higikortasunari loturik agertzen da, herritarren espazioaren erabilerari, eta zentzu honetan hurbileko aktuazio gaitasunari begira.

Bestalde, lurraldearen eta higikortasunaren planteamendu orokorra motz gera daitekeen tandem delako adierazi zen. Lurraldeari buruzko eztabaidak zoru, etxebizitza, funtzionaltasuna... bezalako beste aspektuak gehitu beharko lituzke. Baina, iruzkin honen harira, aspektu hauei guztiei buruzko eztabaida hasi aurretik epe luzera begira –ehun urtera-erreferentzia-esparrua ezarri beharra aipatu zen, epe laburrerako gogoeta eta jarduera ahaztu gabe. Nabarmen bedi egun gogoeta, orain ehun urteko bere azpiegituren (trenbide-sarearena, adibidez) diseinutik abiatutako hiriaren definizioan oinarritzen dela

Bestalde, norbaitentzat eztabaida hau "luzeegia" litzateke erantzun azkarragiak bilatu behar direnean, izan ere, egun praktikoki definitua dagoen eremu metropolitanoa baitugu. Eta batez ere, ez da azpiegitura-sare egokiak sortutako kohesioa ahaztu behar (ekarritako adibidea Bilboko metroa da).

Eztabaida berriz ere aurrez finkatutako, edo gutxienez, bere transformazio aukeretan oso mugatua den lurralde eredu baten existentziara itzuli zen. Gaia zoru eskaintzara, honen egungo erabilerara eta epe ertainerako beharretara ireki zen. Honek derrigorrez hurbileko beste hiri-eremuak gehitzen amaitzen du (Usurbil, Oiartzun,...). Espazioaren erabilerarako hautatutako aukera edonolakoa izanda ere, hiri-eremua gainditzeko duen eskala zehatza izan behar du. Eskalak gutxienez mugaz haraindikoa izan behar du. Honek, Donostia Arku Atlantikoan edo Txingudi ardatzean eta abarretan kokatzeari buruzko arazoak planteatzera darama. Hau da, lurralde integratzioko Esparru mailakatu batean; plan estrategikoa nahi dugun hiri "amesteko", gogoeta politikorako tresna bezala proposatzen da.

Espazioan hiri-agenteeek edukiko duten papera ezarri beharreko gogoeta irekiko testuinguru baten aurrean, hemendik hamar urterako planifikazioa hiri metropolitanoaren eremutik eta maiz kohesiorik gabeko jarduera sektorial desberdinetatik egiten da. Hiria eta koherentziaz dagokion eredua identifikatzen ez dituen planteamendu irrazionala izaten jarraitzen du. Hau da, epe laburreko eta ertaineko ekintzak nolabait baldintzatuko dituen epe luzeragorako erreferentzia eredua falta da. Hau da, ezin da une bakoitzean soberan dagoenaren gainean planifikatu.

Esan liteke, haatik, garapen sozio-ekonomikoaren erritmoek ez dutela eredu hau finkatu arte itxaroten. Hau da, azken hamar edota hamabost urteetan, hiriaren fisionomia aldatu egin da, instalatu diren edo instalatzen saiatu diren azalera handiak, aisirako espazioak eta abar integratuz. Puntu honetatik aurrera eztabaida Donostiako hiri-eremuko aspektu zehatzetan zentratzen da. Hau da, erreferentziazko eskala baten beharra ahaztu gabe, lana, hiria, auzoen, espazioen erabileren eta inter eta intra higikortasunaren integrazio prozesu gisa planteatzera ailegatu beharko litzateke.

Enpleguarekin loturiko higikortasunari buruzko arazo ugari aipatzen dira, baina arazo hau egun, aisia, kontsumoa eta abar bezalako higikortasunerako beste motibazioek gainditu dute. Azpiegitura berriek (hirugarren belaunaldiko zentroak), irisgarritasun hobegoarekin bat eginda, ez dute garraio-moduaren "ohitura" aldatu. Alde bat higikortasun-baldintzak hornitzeari dagokio eta beste bat, hiritarren ohiturekin zerikusia duena, leku-aldatzeren erosotasunaren pertzepzioari.

Baina ez Donostiako biztanlearena bakarrik, baita eta eragin eremutik kanpokoarena ere. Ondorioz, lehenengo urratsa higikortasunaren arrazoia (aisia, kontsumoa, lana,...) eta fluxu hori nondik gertatzen den ezagutzea da. Garbi gertatzen da, ordea, motibazioaren ezagutza konplexua dela metodologiari dagokionean, eta gainera, aldakorra. Zentzu honetan, inkestak bezalako informazioa biltzeko sistemak erabiltzea mugatua baino derrigorrezkoa da.

Garbi geratzen dena da egungo eta etorkizuneko higikortasuna ohitura batek - autoa erabiltzeak-, sare batek -errepide-sareak- eta honen kongestio potentzialak baldintzatzen dutela. Honi dagokionean, ingurabide berri baten beharra aipatzen

da, eta batez ere, zenbait hobekuntza zehatzen, trazaketa aldaketen edo erabileraren inguruko gogoetarena edo kongestio maila potentzialarekin sortzen den konexioena.

Epe ertaineko etorkizunak, beste aldaera batzuk sartzeko parametro erabakigarria izan behar du; hauen artean, higikortasuna berez benetako datua ote den argitzea. Hau da, higitzea beharrezkoa al da? Sare tradizionalen edo, gutxienez, horien kokapenaren agortzea aipatzen da, baina batez ere existitzen den sarea optimizatu beharra. Erabilera-garraio modalitatea-higikortasuna maiz baldintzaturik daude; baina ez garraio-sarearen eskaintza fisikoagatik, baizik eta horren gainean eskainitako zerbitzuagatik.

Errepideak, trenbideak, garraio publikoa, eremu metropolitanoa, higikortasunerako motibazioa, existitzen den sarea, etorkizun ereduak... Hauetako kontzeptu bakoitzak eztabaidaren ardatz nagusia den lurraldearen eta honen erabilerari (garraio azpiegiturak gehitzen zaizkielark) buruzko tresna planifikatzailearen beharrari aspektu zehatza ekartzea suposatu du. Hala ere, planifikazio metropolitanoaren proposamenak eta ideiak, joan zen hamarkadatik, aipatu aspektuen integrazioa bilatzen duen irizpidepean egiten ari izatea aurpegiratzen da, baino falta dena, justu, aspektu hauek bultzatuko dituen erakundearen falta da, nolabait lidergoa hartuko duenarena.

Puntu honetara helduta, tresna planifikatzailearen kontzeptu posibilistaz eta hauskorrez eta tresna planifikatzaileak eduki beharreko lurralde-norabideaz zabal eztabaidatzen da. Era berean, hiriaren edo eremu metropolitanoaren proiektua asumitzea ezin dela "ematen dizuten" proiektua asumitzearena" izan, baizik eta parte hartzen duzunarena.

Gainera, lehentasuna duten edo produktu izarren maila bat ezartzeko beharra planteatzen da, ereduaren osotasunaren elementu bultzatzaile edo determinatzaile gisa, eta ezartzen diren epeekiko errespetua. Baina arazoaren gakoa inplikaturako agente kopuru handia eta ardurak dira, lehentasuna duten proiektuetatik hasi eta erritmoa eta betetzea mugatu dezakelarik.

Auzo, hiri, eremu metropolitano,...kontzeptuak planteatzen dira, baita fisonomiaren aldaketa eta planifikatzearen kontzeptua ere. Egiten diren apustuetan eta dauden baliabide murrizetan sartu beharra planteatzen da.

Inplikaturako agenteengan eta herritarrenengan ilusioa sortu beharra azpimarratzen da.

Pentsaturako ereduari ekin behar zaiola ere aipatzen da, orain arte ekintza "soberan zegoen terrenoan" oinarritu delarik; agian zuhurtzia handiagoz aritzeko garaia da eta bere inertziak "erori" aurretik "eraistekoa". Eta berriz ere, errepide bidezko garraioen aukera apurtzaile eta posiblistez eta batez ere, agente desberdinen helburuak bateratzeaz polemizatzen da. Agenteen arteko (batez ere publikoak) kooperazioa eta kontsentsua dira eztabaidan espreski aipatu ez diren baina esaldi ugaritan era sublimnanean aipatuzat hartzen diren bi termino.

3.8.3.-Elementu estrategikoen identifikazioa

Eztabaida nola garatu den ikusita, Donostia hiriaren lurraldearekin eta higikortasunarekin erlazionaturako proposamen zehatzak baino, parte hartzaileek planifikazio prozesuak aurrean dituen aldeko nahiz kontrako aspektuak azaldu dituzte. Oso laburki, honakoak atera daitezke:

- Espazio urbanoa, herritarren beharretara egokitzeko beharra. Irisgarritasuna, berdintasuna, sostengarritasuna eta lehiakortasunak sostengatzen dute ekintza planifikatzailea eta diskurtso urbanistikoa. Aspektu hauek Donostiarako egiten den politikan integraturik daude, baino agian ekintza zuhurragoak behar ditu.
- Erreferentzia eskala, espazioen kontziliazioa, planifikatzeko lurraldearen dimentsioa, oztopoz beteriko erronka da: Donostiarako nahi den ereduaren definiziotik, lurraldean auzoko eta lehiakide diren hiri-lokalizazioen arteko akordioetaraino.
- Lurraldea-higikortasuna-garraioa. Zein da planifikazioaren zentzu hierarkikoa? Teorikoki aipatu ordena egokitzen zaio. Gauza da alderantziz egiten dela, lurraldearen eredia azpiegituren planera egokituz.
- Epe luzea versus epe laburra?. Epe luzeko ereduak lurraldearen eta herritarren beharren horizontea irudikatu nahi ditu hemendik 100 urtera. Hala ere, dinamika sozial propioak epe laburrera lan egitera bultzatzen du, erantzutera. Etorkizuna hipotekatuko ez duen gaurko erantzuna bilatzeko

beharra planteatzen da, baina batez ere, jardunak mailakatuko dituen erreferentzia eredu bilatzeko beharra geratzen da zabalik.

- Behin eredu bat, edo gutxienez, erreferentziako proiektu multzoan oinarritutako planteamendu komuna hautatuta, helburuen eta baliabide publikoen lehentasunen ordena edukitzea beharrezkoa da. Lurralde-konexioa edo intra-konexio metropolitanoa islatzen da AHT-ren edo aldiriko trenen sare artikulatua erabakitzean. Eztabaida irekia da honakoa, maiz udal edo lurralde agenteek baino jende gehiagok parte hartzen duelarik.
- Atentzioa eremu espreski munizipalean jarriz, "motibazioari" buruzko jarduera fronte irekia dela atzematen da: lurraldearen erabilerarekiko jarduna ezin liteke azpiegiturak hobetzera edo aldatzera mugatu. Herritarren mentalitatearen eta ibilgailuen erabileraren aldaketa ere erronka da.
- Ildo honetan, auzoen bizigarritasunari eta konektibitateari buruzko gogoeta zabalik dago. Gainera, hauen gaineko aktuzio posible eta hiriaren ereduaren testuinguru orokorrean nola integratzko modua landu behar dira.