

# PARTE-HARTZEAREN KORAPILOAK

ALFREDO-PIRIS  
 IZASKUN-URIAGEREKA  
 EDU-IRIONDO  
 LKS  
 XU-BIDER-YOU-ASESORES  
 DATUAK-BABESTEKO-EUSKAL-BULEGOA  
 AMALUR-LODIO  
 GREGORIO-MONREAL  
 PABLO-ARETXABALA  
 ARRIGORRIAGAKOO-UDALA  
 EVA-FERNÁNDEZ  
 PEDRO-IBARRA  
 EUSKO-JAURLARITZA  
 ALBERTO-RUIZ-DE-AZUA  
 INGURUGIRO-ETXE-FUNDAZIOA  
 CJE-EGK  
 IRUNGO-UDALA  
 AJURIAGUERRA-3  
 OSANE-LIZARRALDE  
 AINARA-IRAETA  
 JAKIUNDE  
 IÑAKI-VICUÑA-DE-NICOLÁS  
 IZASKUN-IRIDROY  
 AMASTÉ-COLABORABORA  
 JUAN-RAMÓN-GUEVARA  
 K2K-EMOCIONANDO  
 SESTAO-BERRI  
 GUEVARA-ABOGADOS  
 HARTU-EMANAK  
 PARTE-HARTUZ  
 LEGAZPIKO-UDALA  
 MUNGIAKO-UDALA  
 TOMÁS-ALONSO  
 FELIX-ARRIETA  
 VLOI  
 ERNESTO-MENDIOLA  
 AZAZA  
 IÑAKI-BETOLAZA  
 IÑAKI-UDALA  
 BAZAURIKO-UDALA  
 GIPUZKOAKO-FORU-ALDUNDIA  
 DONOSTIAKO-UDALA  
 ISABEL-PÉREZ  
 EVA-SALABERRIA  
 BIZKAIKO-FORU-ALDUNDIA  
 IGOR-MERA  
 LUXIO-UGARTE  
 FERNANO-MARTÍNEZ-HINOJAL  
 POLO-GARAIA  
 GORKA-AZARLOZA  
 TXELU-BALBOA  
 VERÓNICA-LÓPEZ  
 CRISTINA-MÚGICA  
 MONIKE-NICOLAS  
 AINHOA-UNAMUNO  
 EUSKO-IKASKUNTZA  
 OCSA-GÉSOT-OLSENBERG  
 ERNESTO-OLSENBERG  
 JOSEBA-BILBAO  
 TOSODAR-ITIL  
 ENSANCHE-XXI-ZABALGUNE  
 MONDRAGON-UNIBERTSITATEA  
 KERA-BILBAO  
 JOSEBA-BILBAO  
 ORKATZ-GOENAGA





# ESKER ONA

Agiri hau lankidetzan sortutako emaitza da, jakintzagai artekoa eta erakunde artekoa, pertsona eta eragile askoren nahi deliberatuari eskerrak egin ahal izan dena. Gobernabide eta partaidetzaren barrutien gaineko bilaketan ekarpenak eginez eta partekatuz, Euskadirentzako hazkunde adimentsu, iraunkor eta integratzailea bilatzeko xedearekin.

Haiei guztiei, erakundeei eta pertsoneri, Innobasqueko gizarte berrikuntza sailetik gure esker ona adierazi nahi diegu hain ekarpenekin balio publikoa sortzeko beste bide horrek (denon artekoa eta denon ardurakoa) instituzio eta euskal gizartean behar duen garrantzia izatea ahalbideratzen ari direlako.

Orobat, aitortza berezia egin nahi diegu Innobasquen Gobernabide i-Taldea osatu duten kideei bere sorreratik egin duten lanarengatik. Haiek gabe, nor bere neurrian eta ahalean beti, lan hau ezinezkoa izango zatekeen.

# AURKIBIDEA

<b>HITZAURRE</b> .....	<b>6</b>
<b>AURKEZPENA</b> .....	<b>8</b>
<b>1. SARRERA</b> .....	<b>10</b>
<b>2. LURRALDE POLITIKOA</b> .....	<b>12</b>
<b>Hasi baino lehen</b> .....	<b>13</b>
Hausnar dezagun lehenago.....	14
Akordio eta kontsentsu politikoak.....	16
Hasierako prestakuntza eta onarpen informatua.....	20
<b>Borondatea, indarra eta lidergo politikoa</b> .....	<b>24</b>
Inertiak.....	24
Konpromisoa.....	27
Gidaritza politikoa.....	32
<b>3. LURRALDE TEKNIKOA</b> .....	<b>36</b>
<b>Nondik hasi?</b> .....	<b>37</b>
Lehenengo aukera: partaidetzarako arau edo araudi bat garatzea.....	37
Bigarren aukera: igerilekura jauzi egin eta igeri egiten ikastea.....	40
Hirugarren aukera: herritarren partaidetzarako enkargu politikoa teknikoki kanporatzea.....	41
Laugarren aukera: partaidetzarako bulego edo zerbitzu bat eratzea.....	43
Bosgarren aukera: aurretik egindako partaidetza-txostena erregistratu eta partaidetzarako lehenengo plan intuitibo eta ebaluatiboa osatzea.....	45



IKERKETAREN ZUZENDARITZA: Rafael Ajangiz  
TXOSTENAREN AZTERKETA ETA IDAZKETA: Rafael Ajangiz,  
Asier Blas y Alicia Suso  
LANDA-LANA: Rafael Ajangiz, Unai Aranda,  
Liliana Padilla, Gorka Rodríguez y Alicia Suso

Seigarren aukera: hiru aldetako prestakuntza eta sailkapena .....	46
Zazpigarren aukera: talde eragile bat sortzea .....	48

<b>Pertsonak txertatzea .....</b>	<b>50</b>
Giza kapitala administrazioan.....	50
Lan-baldintzak eta enpleguaren bestelako mugak .....	54

<b>Partaidetzaren kudeaketa.....</b>	<b>59</b>
Proiektuen araberako kudeaketa.....	59
Partaidetzarako plan gidaria.....	62
Partaidetza organigraman .....	64
Zeharkakotasun-aukerak.....	67
Antolakuntzaren aldaketa kudeatzea .....	76
Lurraldea pertsonen eta politika publikoen topaleku gisa .....	83
Komunikazioa herritarren partaidetzan .....	88

## **4. HERRITARREN LURRALDEA .....**

**92**

<b>Topaketari bidea ematea.....</b>	<b>93</b>
Partaidetzaren memoria .....	94
Nola lortu herritarrak etorri eta bertan gelditzea.....	97
Bazterketarik egin behar da?.....	102

<b>Herritarren lurraldea ezagutzea .....</b>	<b>104</b>
Ehun asoziatibotik hastea.....	104
Ordezkaritzaren gabeziak zuzentzea .....	106
Elkartu gabeko herritarrak tartean sartzea.....	109

# HITZAURRE

Parte-hartzeaz hitz egitea gobernatzen dugun eta adostasunak lortzen ditugun moduz hitz egitea ere bada. Garapenerako Nazio Batuen Programak jasotzen duen bezala, 'governantza eraginkor' deitzen ditugun gobernu-eredu parte-hartzaileago berriak oso loturik daude konfiantzazko eta lankidetzazko harremanak sendotzearekin, eta helburuak eta amets kolektiboak partekatzen dituen gizarte batekin.

**Governantza eraginkorrak**, beraz, jarrera irekia inplikatzeko du kudeatze-prozesu horizontalagoak ezartzeko, beste erakunde batzuekin taldean lan egiteko eta herritarrak eta gizarte-eragile garrantzitsuak erabaki publikoen prozesuan txertatzeko. Gobernatzeko era tradizionaletan herritarrak zerbitzuen hartzaile pasiboak izatera bakarrik mugatzen ziren, eta era horiek kudeatzaile publikoenganako hotsasuna areagotzea besterik ez dute lortu, eta herritarrek argibide gehiago, parte-hartze handiagoa eta gardentasun handiagoa eskatzen dituzte erabaki publikoak hartzerakoan: **gobernu irekiagoa** eskatzen dute.

Testuinguru honetan, beharrezkoa da itun edo aliantzen antolaketa sustatzea instituzioen, herritarren, gizarte zibileko erakundeen eta sektore pribatuaren artean, parte-hartzea ez dadin kontsultara mugatu, baizik eta politiken, programen eta interes orokorreko arazoaren konponbideen diseinuan eta inplementazioan interakzio eta inplikazio handiagoa sustatzeko. Gobernu irekiak aukera ematen die herritarrei ondo informatuta parte hartzeko, baita gauzatzen diren ekintzak monitorizatu eta ebaluatzeko ere, horrela sustatuz erantzukizun handiagoa, kontu-emate handiagoa, baita kudeaketa publikoan efizientzia eta eraginkortasun handiagoa ere.

Premisa horien pean, eta gure 2012-2016 gobernu-programan esaten gure legez, Administrazio irekia eta herritarrarengandik hurbilekoa sustatu nahi dugu Eusko Jaurlaritzatik, berea den zerbait bezala har dezala eta eraginkortasun, efizientzia, gardentasun eta erantzukizun printzipioen pean jardun dezala. Eta printzipio horiek gauzatzerakoan ezinbestekoa da Administrazio parte-hartzaileagorantz aurrera egitea. Gai publikoekin konprometituriko euskal gizarte nahi dugu eta gobernu irekiagoa, uste sendoa dugulako parte-hartzea dela konpromiso kolektiboaren motorra.

Horren haritik, demokrazia parte-hartzailean sakontzeko konpromisoa hartzen dugu, eta berreraketa politikoaren prozesua gidatzea, elkarriketa eta gardentasunaren printzipioak indarberrituz. Herritarrekin elkarriketa arazoei heltzeko, entzun eta konponbideak partekatzeko. Eta gardentasuna, herritarrak informaturik egon daitezzen gure politiken ondorioez. Elkarriketak eta gardentasunak proiektuen legitimitatea areagotzen dute eta aberastu egiten dituzte, "ekintza publikoa" deitzen dugun horren eragina hobetuz.

Konbentziturik gaude gaur egun ezin dela gizarte-eraldaketako prozesurik gauzatu, hori bultzatuko duen gizartearen inplikazio eta antolaketa seriorik gabe. Horretarako herritar aktiboak behar ditugu, baita mekanismo eta gizarte-eraikuntzako gune batzuk ere, parte-hartzean oinarrituak eta zentzu demokratikoa, gizartearen ekintza eta ahalduntzea eta deliberazio komunitarioa izango dituztenak. Gainera, konbentziturik gaude gizartearen parte-hartzea politika publikoetan premiazkoa dela ekintza publikoa arrazionalizatzeko ere.

Baina eredu honen eraikuntza partekatuak denbora eskatzen du, prozesu bat da. Prozesu honek funtzio publikoan aldaketak eskatuko ditu jokabideetan eta sineskizunetan, baita konpromisoak ere. Herritarren artean sinesgarritasuna sortzeko lan egin beharko dugu, gai eta erabaki publikoetan herritarren inplikazio aktiboa sustatzeko benetako interesa dugula erakusten duten tresnak eta mekanismoak diseinatu eta abian jarri. Halaber, sinesgarritasuna sortu behar dugu, konfiantza-eta tolerantzia-giroa sortzen den neurrian izango baita posible herritarren parte-hartzea. Gure Administrazioetako aldaketa hauek, euskal herritar gisa, gure jokabide eta konpromisoen eraldaketa ere ekarri behar dute. Erantzukizun-ariketa parte hartzeko instantzietan jarduteko, gure eskubideak erabiliz eta gure betebeharrak geure gain hartuz, begirunetik eta hurbiltasunetik betiere.

Eta aldaketa-prozesu oro bezala, ziurgabetasunak kudeatzen ikasi beharko dugu, eta nola ez, gure arrakastetatik eta gure akatsetatik ikasi beharko dugu. Hain zuzen ere, gaur aurkezten den argitalpen hau egindako bidea aztertzekeo premiaren adierazle ona da, betiere aurrera jarraitu ahal izateko. Parte-hartzearen esperientzia zuzen-zuzenean bizi, eta batzuetan sufritu, izan duten pertsonen lekukotasunak bilduta, ikuspegi kritikoz azaltzen da parte-hartze prozesu bati ekiten diogunean zein diren aurrean aurkitzen ditugun oztopoak, zailtasunak, korapiloak. Balio publikoaren eraikuntza partekatuan zenbait une eta lekutan parte hartu duten langile tekniko, politiko eta herritarren esperientziak erakusten digute parte-hartzearena ez dela beti, edo ia sekula ez, bide erraza izan, nahiz eta gizarte gisa ditugun nahiek eta gure amets kolektiboek bat egiten duten tokira iristeko modu bakarra izan.

**Josu Erkoreka**

**Eusko Jaurlaritzako Herri Administrazio eta Justiziako sailburua**



# AURKEZPENA

Innobasque-Berrikuntzaren Euskal Agentzia elkarte pribatu bat da, irabazi asmorik gabea eta herri-onurakotzat joa, Euskadin eremu guztietan berrikuntza koordinatu eta bultzatzeko sortua, eta 2030. urterako Euskadi European erreferente bihurtzea ahalbidetuko duen prozesuan bidelagun izan nahi luke. Horretarako, bere eginkizuna da Euskadi eremu guztietan gizarte berritzaile izan dadin bertako Eraldatze-prozesua bultzatu, dinamizatu eta monitorizatzea, lidergo publiko-pribatu partekatua bidez, eta gainera eremu guztietan ekintzak, estrategiak eta itxaropenak partekatuz.

Innobasquetik, aliantza publiko-pribatua helix laukoitzaren (erakunde, enpresa, unibertsitate eta gizarte zibilaren) eragin-truke edo interakzio erantzunkide gisa ulertzen dugu, balioa sortzeko eta gure lurraldearen gobernagarritasuna sendotzeko. Eraginkortasun handiagoa lortu nahi da interes partekatuentzat erantzunak bilatzeko, inpaktu positibo eta iraunkorrak sortuz. Gizarte, ekonomia eta ingurumen mailako erronka berriek inoiz baino beharrezkoago bihurtzen dute lankidetzaren eta sinergia-bilaketa “publikoaren eta pribatuaren” artean. Sektoreen artean egon ohi diren hesiak ezabatuz eta eragile guztien interakzio-gune berri eta ez-hierarkikoak sortuz, irtenbide berriak lor daitezke bai merkatutik eta bai politika publiko berritzaileagoen eraikuntzan.

Horren haritik, **berrikuntzarako aliantza publiko-pribatua tresna ezinbestekoa da parte-hartzea eta lankidetzaren sareak eta lana sortzeko, eta ahalmen izugarria dauka sozietate integratuagoak eta kohesionatuagoak lortzeko**. Beraz, lur ongarritua da gure herrialdearen Eraldaketa dinamizatu eta bizkortzeko. Parte-hartzea bideratzeak eta inplikaturiko eragile guztien ikuspegi partekatua eraikitzeak, alde ukitua izatetik alde aktibo izatera igarotzen direlarik, eraldaketari loturiko ekinbideak sortzen ditu norabide eta zentzu askotan. Innobasquen Euskadiren gizarte-kapitala maximizatu nahi dugu, sare publiko-pribatuaren gaitasuna ahalik eta gehien garatuz, konektibitatea, ezagutzaren konexioa eta balioan jartzea erraztuz, emaitzetara bideratuta.

Dagoeneko gutxi jartzen dute zalantzan epe ertain-luzerako estrategiek, sektore publiko, pribatu eta Gizarte Zibilaren arteko adostasun-maila handian oinarrituek, emaitza hobeak ematen dituztela, konpromiso egonkorrak sortzen dituztela eta lehentasunak zuzenago zehazten laguntzen dutela. Horregatik, gure erronka nagusia parte-hartzea sustatu eta kudeaketa publikoaren gardentasuna indartuko duten mekanismoen diseinuari lotuta dago, honela konfiantza- eta sinesgarritasun-sentimendu handiagoa sortuz aktoreen artean.

Baina zoritxarrez adostasunak lortzea sekula ez da izaten zeregin erraza. Gertakizun bakar bat baino gehiago prozesu osoa da. Jarrera kulturala, gure balioak, egitura politikoak, baita gizarte-taldeen botere-jokoak ere, estrategia kooperatibo hauek lantzeko eta adostasun hauek planteatzeko eran eragin handia duten faktoreak dira.

Aurkezten dizuegun lan hau Innobasquen 2009an sortu zen Gobernantzako i-Taldeak sustatu du, eta bere bidez parte-hartze prozesuak abian jartzerakoan aurrean izaten ditugun korapilo edo arazorik ohikoenak azaldu nahi ditugu. Ez gure akatsetan zentratzeko gogoz, baizik eta aurrea hartu eta arazo horiek saihestu ahal izateko, parte-hartze prozesua baldintzatu eta oztopatu baino lehen. Gobernantzako i-Taldeak bere garaian pentsatu zuen parte-hartzea nola egin azaltzeko gida metodologikoak egiteaz haratago, iritsi dela unea atzera begiratzeko eta gertatutakotik ikasteko. Beraz, aurkezten den dokumentua partaidetza-kasu errealetan oinarrituta idatzi da, eta bide-orria izan nahi du oztopoak saihesteko, baita besteren esperientzian oinarrituta nor bereaz, oraingoaz edo etorkizunekoaz, gogoeta egiteko dokumentua ere. Akatsak saihestezinak direnez, garrantzitsuena da zer eta nola ikasten dugun akats horietatik.

**Alberto García Erauzkin**  
**Innobasqueko presidentea**



# SARRERA

Ezin da korapilo bat askatu,  
nola lotu den jakin gabe  
Aristoteles, Greziako filosofoa



Aurreko ikerketa batean, duela bost urte, partaidetza Euskal Autonomia Erkidegoan nabarmen errotutako errealitatea zela ohartu ginen, mende aldaketan garapen handia izan zuena<sup>1</sup>. Ordudanik, garapen hori baieztatu baino ez da egin, finkatu eta dibertsifikatu: gero eta gehiago dira herritarren partaidetzarako esperientzia eta prozesuak abian jartzen dituzten udalerrriak, eta gero eta anitzagoak dira aipatu prozesuak.

Duela urte batzuk ere, Eudel Euskadiko Udalen Elkarteak barne-hausnarketa egin eta *Nola egin kalitateko partaidetza-prozesua?* gida praktikoa argitaratu zuen; bertan,  $8+3^2$  formula aurreratu zuen. Partaidetza-prozesu bat abian jarri nahi zuen erakunde orok erantzun beharreko galderari buruzko lehenengo hausnarketa-gida zen.

Dokumentu hau bigarren hausnarketa-gida litzateke; herritarren partaidetzarako gerta daitezkeen ohiko korapilo, oztopo edo arazoak mahaigaineratzen ditu, eta horren helburua da arduradun politiko eta teknikoei partaidetza-prozesuan trabatu baino lehen arazo horiei aurre hartu eta saihestea; uharrietan barna aritzeko ibilbide-orria da.

Benetako kasuen ganean egindako hausnarketa da eta txertatu diren aipu guztiak hitzez-hitzezkoak dira; konfidentzialtasuna bermatzeko datu batzuk aldatu besterik ez dugu egin, gaiak sakontasunez

jorratzeko. Aitortu beharrea baikade, zaila dela publikoki egia esatea, oposizio politikoaren lanean muturra sartu nahi duen inor ez dagoen ingurunean; eta, beraz, dena *sotto voce* egin ohi dugu, konfidentzian, eremu pribatuan.

Txosten hau tamaina ezberdineko 26 udalerritan egin da, horietako 13 Euskal Autonomia Erkidegokoak dira eta beste 13 Estatuakoak, baita udalerriaz gaindiko beste 3 gobernutan ere. Elkarrizketa sakonak egitea erabaki da, eta pertsona berriemaileak, ia denak, herritarren partaidetzarako teknikari arduradunak izan dira. Horrez gain, herritarren lurraldeari dagokionez, lagina elkartutako pertsoneri eta elkartu gabeko pertsoneri egindako elkarrizketekin osatu da.

Beraz, hauxe ez da herritarren partaidetzaren esperientziak abian jartzeko erreminta-kaxa eta, are gutxiago, errezeta-liburua. Besteen esperientziak oinarri hartuta, berezkoari, oraingoa edo etorkizunekoari buruz hausnartzeko dokumentua da. Herritarren partaidetzarako material, gida eta gidaliburu ugari dago sarean<sup>3</sup>, eta horietako asko oso onak dira; espazio hori nahiko estalia dago eta orri-oinak erreferentziak xehatzen joango dira. Horrez gain, jorratutako gaien material osagarriak ere aipatuko dira.

Txosten hau zuen gustukoa eta, batez ere, zuentzat erabilgarria izatea nahiko genuke.

1. R. Ajangiz y A. Blas (2006) Mapa de experiencias de participación ciudadana en los municipios del País Vasco. Gobierno Vasco, Vitoria [\\_Gasteiz www.academia.edu](http://www.academia.edu)

2. Eudel (2009) ¿Cómo realizar un proceso participativo de calidad? Guía práctica, Eudel, Bilbao [www.eudel.net](http://www.eudel.net)

3. M. Gramberger (2006) Participación ciudadana. OCDE, París. [www.upv.es](http://www.upv.es)

T. Alberich (2012) Guía fácil de la participación ciudadana. Dykinson, Madrid.

Federación Andaluza de Municipios y Provincias (2010) Guía práctica para la implementación de la participación ciudadana. FAMP, Sevilla. [www.aragonparticipa.aragon.es](http://www.aragonparticipa.aragon.es)

Fundación Kaleidos (2008) Metodologías para la participación ciudadana. Trea, Gijón.

F. Francés y A. Carrillo (2010) Guía metodológica de presupuestos participativos. Preparación, Alicante. [www.presupuestosparticipativos.com](http://www.presupuestosparticipativos.com)



# LURRALDE POLITIKOA

# HASI BAINO LEHEN

Asko dira lider politikoek beren proiektu politiko eta gobernu-programetan herritarren partaidetza txertatzearen arrazoi onak: herritarrek prozesu politiko eta kudeaketa publikoa ulertzeko duten gaitasun handiagoa; erakundeen babesa eta irudia hobetzea eta, beraz, zilegitasun demokratikoa zabaltzea; politiken eraginkortasuna areagotzea herritarren laguntzaz; guztien onerako interesa eta konpromisoa zabaltzea; demokrazia demokratizatzea, demoa ordezkartzaren aurrean indartzea; desberdintasunak eta diskriminazioak gainditzea boterean interes orokorrak gailentzeko; tokiko alternatibak sortzea egun mundu globalean dauden konplexutasun sozioekonomiko eta kulturalari aurre egin ahal izateko, etab.

Horiek guztiak dira garrantzitsuak, zalantzarik gabe. Hala ere, horri dagokionez inkesta eta azterketek islatzen dutena nabarmendu nahiko genuke: erakundeenganako eta, zehazki, organo politikoetan herritarren ordezkarienganako dagoen gaitzuste politiko eta urruntzea nabarmentzea,

alegia<sup>4</sup>. Ordezkar horien, ez guztien, erabaki okerrak, nagusikeria, ustelkeria edo programak ez betetzea pisuzko arrazoiak dira aipatutakoa sentitzeko. Ez da harritzekoa pertsona askok “ez dira gure ordezkariak” edo “joan daitezela guztiak” aldarrikatzea<sup>5</sup>. Eta, horrexegatik, ez da harritzekoa arduradun politiko askok jardunbide oker horietatik urrundu nahi izan eta gardentasuna eta herritarren partaidetza eskaini nahi izatea. Ongi etorriak izan daitezela.

Hala ere, herritarren partaidetzak bere baldintzak ditu, zaindu egin behar da behar bezala funtzionatu eta fruituak eman ditzan<sup>6</sup>. Eta lehenengo baldintza aurretik hausnarketa sakona egitea eskatzen du, herritarren partaidetza-prozesua abian jartzeko agindua eman baino lehen. Batez ere, agindua emandakoan prozesuarekin konpromisoa hartzen delako ibilbide osorako. Beste era batera esanda, behar bezala funtziona dezan, herritarren partaidetzak arduradun politikoen lidergo informatu, argi eta etengabea eskatzen du.

4. M. Torcal (2012) Partidos y desafección política. [elpais.com](http://elpais.com)

5. P. Rosanvallon (2007) La contrademocracia: la política en la era de la desconfianza. Manantial, Buenos Aires.

6. F. Pindado (2008) La participación ciudadana es la vida de las ciudades. Ed. del Serbal, Barcelona.



## Hausnar dezagun lehenago

Zoritxarrez, dirudiena baino ohikoagoa da beharrezko hausnarketarik gabe, mugak edo ondorioak mugatu gabeko herritarren partaidetzarako ekimen politikoak aurkitzea. Era horretan partaidetza-proiektua abian jartzen dituzten erakunde eta gobernuen indefinizio politikoak arazo asko eragin ditzake.

*Udal batzuetan, partaidetza-prozesu batzuk norbaitek eskatu dituelako hasten dira, edo ondo gelditzen delako, edo unea delako, besterik gabe, ez dute luze pentsatzen.*

*Ez dago alderdien agendan herritarren partaidetza sustatzea. Ez da horien lehenetasuna. Alderdi politikoek ez dute horren gaineko hausnarketarik egin eta, nire ustez, ez da, inolaz ere, lehenetasunezko gaia, argi eta garbi esan behar da hori. Partaidetza Argiñanoren perrexilaren modukoa da, diskurtso guztietan agertzen da. Eta, gainera, partaidetza modura gauza asko ulertzen dira, askotan kontrajarriak direnak. Aurretik egindako hausnarketa eta definizio hori gabe gaizki ari gara, oso gaizki.*

Aurretik egindako hausnarketa eta definizio politiko hori ematen ez denean, bi gauza gerta daitezke. Lehenengoa, partaidetzaren diskurtsoa hutsal geratzea, politikariak partaidetzaren alde agertzea politikoki zuzena delako, eta, batzuetan, benetan proiektu horretan sinetsi gabe egitea. Horren ondorioz, benetako sakonerarik gabeko herritarren partaidetza da, edukirik gabeta, edo baita oso kontraesankorra ere.

*Partaidetza-zinegotzigoa sortu zenean, gobernu-taldeak, eta badirudi oposizioan ere, "inork ez du esango partaidetza txarra denik" esatea adostu zutela.*

*Harrigarria da, hipokresia zegoen politikariengan, guztiengan, alderdia edozein zela ere. Udalbatzetan denak ziren oso parte-hartzaileak, partaidetza zen denen bandera zuria. Aldiz, bileretako aktak prestakuntza-teknikariekin batera irakurtzean erantzuna honako hau zen: "partaidetza: zero ez, zortzi azpitik". Prestakuntza-teknikariek askotan aldatu behar izan zuten metodologia, ez baitzuten zintzotasunik ikusten.*

*Partaidetza, askotan, folkloriko kutsua duen zerbaiten modura ikusten da, egin beharreko zerbait lasai izango dela aurreikusten denean, zailtasun handirik egongo ez dela uste denean. Nire ustez, guztiz alderantzizkoa da: partaidetza bereziki interesgarria da erabaki hori hartzea zaila denean, berau baita politika batzuk abian jartzeko beharrezkoa den gutxieneko zilegitasuna eskuratzeko modu bakarra.*

Aurretik hausnarketa edo definiziorik egin gabeko prozesuetan gerta daitekeen bigarren gauza da gobernu-taldea uretara botatzea, benetan berrikuntza demokratikoaren mekanismoak abian jartzeak zer esan nahi duen ulertu gabe, igeri egiten eta itsasontzia gidatzen jakin gabe.

*Gobernu-taldeak aurrekontu parte-hartzaileak sustatzeko apustua egin zuen, baita ez zekien argi eta garbi zer esan nahi zuen eta zein helburu lortu nahi ziren. Ondoren, ogasun-sailak, horiek antolatzeke arduradunak, babes eta definizio eza ikusi zuen gobernu-taldean, eztabaidarako mugak eta gaiak ezartzean. Gainerako udal-sailek ere ez dute laguntza nabarmenik jaso, laguntza pertsonalez gain. Hein batean, badirudi alde politikotik ez zegoela prozesua sustatzeko indar argirik, hau da, egin egiten zen, baina mugarik jarri gabe eta, beraz, indefinizio sententzia handia sortu zuen. Indefinizio horrek kezka sortzen zuen ogasun-saileko talde teknikoan eta baita frustrazioa herritarrengan ere, beren partaidetzak eragin zehatzik ez zuela sortzen ikusten baitzuten.*

Beste kasu batzuetan, indefinizioa baino gehiago, gobernuak herritarren partaidetzari buruzko kontzeptio tradizional eta mugatu dute. Politikarien artean oso hedatuta dago oraindik herritarren partaidetza elkarte bidez egin behar dela pentsatzea, berau baita, hain justu, botere politikoa modu formal edo informalean parte hartu eta harremanetan jartzen den gizartearen sektorea. Era horretan antolatutako herritarren partaidetzak ez du ezer berririk eskaintzen, ez du balio erantsirik. Benetan herritzailea eta parte-hartzailea izateko, erabakiak hartzeko espazio politikora jotzeko aukerarik izan ez duen pertsona eta kolektibo bideak ireki behar dira.

*Funtsa herritarrak nola aintzat hartu nahi dituzun jakitea da, aintza hartze hori modu askotakoa izan baitaiteke. Kargu politiko askok uste dute auzoetako elkarteekin bildu eta jada herritarrak aintzat hartzen dituela. Baina ez, begira, auzoko elkarteek herritar batzuk ordezkatzeko dituzte, beste herritar asko ez daude horietan ordezkaturik. Beraz, zer gertatzen da norbanakoekin? zein mekanismo jartzen dira abian parte-hartzerako kanal, esan dezagun, tradizioalean ez zeuden pertsona horiek guztiak txertatzeko? Hori da aurretik egiteko eztabaida sakona.*

Definizio ezaren arazo horiek ez dira ideologia edo sigla arazoak, espektro politiko osoan barna daude hedatuta. Ondorioz, herritarren partaidetza tradizioalean objektu arraroa eta alderdi politikoen sistemara itxita dagoela dirudi, eta hori herri-administrazioetan txertatzearen arrazoi pertsona jakin batzuen indarra dela, alderdien hausnarketa politikoa baino.

*Nire ondorioa da, eta beti esan izan dut, ez dela sigla politiko edo pertsona batzuen arazoa, pertsonak sinesten duten ala ez. Niretzat hori funtsezkoa da. Zinetzati batzuek asmo ona dute... ez dute gaizki ikusten, ez dute oztoporik jartzen, baina ez dute prozesu mota horren buru izateko gaitasunik, edo ez dakite nola egin, kasu hori askotan ematen da, edo, modu sinplean, ez da haien lehentasuna. Ez dute prozesua eragozten, baina ez da haien lehentasuna, eta horrek ez du laguntzen.*

## Akordio eta kontsentsu politikoak

Aurretik esandakoaren harira, egiaztatu dugu herritarren partaidetza erakundeetan norbanakoen bitartez sartzen dela, eta askotan, pertsona horiek bihurtzen dira protagonista, nahi gabe, prozesuaren buru eta beharrezko babesik gabe haize kontra joaten.

*Udalak ez zuen barne-hausnarketa egin prozesua eskatzeko. Kontua proposamen batek alkatea konbentzitu zuela izan zen, kanpotik zetorren eta besterik gabe hartu zuen bere gain. Apustu pertsonala egin zuen, auzoko egoera gatazkatsua aldatzeko balia dezakeela uste baitzuen, eta proposatu zion pertsonekin fidatu eta prozesua antolatu zuen. Beraz, alkatea aldatu zenean, nahiz eta alderdia ez zen aldatu, proiektua gelditu eta galdu egin da. Horri gehitu behar zaio alderdiaren barneko kidesun pertsonal eta ideologikoko arazoak eta, horren ondorioz, beste alderdietako zinegotziek gehiago sinesten zuten alkatearen apustuan, alkatearen alderdikoek baino. Ez zegoen baldintza politikorik.*

*Alkatearen erabakia izan zen, alkatearena berarena, berak hartu zuen partaidetzaren bandera. Partaidetzaren gaia bere eskumenen artera gehitu zuen. Taldekideen artean errezeloak ziren nagusi.*

*Udalaren apustua zen, baina ia apustu pertsonala zen, alkatearen irudian pertsonalizatua. Borondate hori ez zen beste politikariek talde mailan hausnartu eta are gutxiago teknikariek. Gero ikusi baitzen, alkatea aldatzean, alkate berriak hori ez zela bere gaia esan zuenean, aurreko alkatearen kontua zela.*

Egia da, sarri alkatearen kontua da, agintari gorenarena, baina herritarren partaidetza politikari edo teknikari batek ere sar dezake udalean.

*Partaidetza-prozesua abian jartzea une horretan zegoen zinegotziaren apustu irmoa izan zen. Gertatu zena zen bere apustua zela, eta ez gobernu-taldearena; zinegotziak dimisioa eman zuen, aurka zuen guztiaz jabetzean. Herritarren partaidetzarako hurrengo zinegotziak ezin izan zuen gehiagorik egin, gobernu-taldean pisu gutxiago baitzuen.*

*Gobernu-batzordean ez zegoen partaidetza-zerbitzua sustatzeko nahikoa adostasun; zinegotziren batek noizbait adierazi duenez, herritarren partaidetza udal honen lehentasunetan atzeko postuetan dago eta adostasunak lortzen baditu politikoki zuzena delako da, baina diskurtsoetarako baino ez. Korporazioari dagokionez, talde politiko bakoitzean nahiko sinesten dutenak badaude, baina ez dut uste herritarren partaidetzari dagokionean talde politikoez proposamen politiko zehatzik dutenik. Azken batean, partaidetza-zerbitzua eratzea saila bateko zuzendariaren apustu pertsonala izan zen, une horretako zinegotziaren babesaren zuzen eta horri esker sortu zen zerbitzua.*



*Nire ustez, borondate politikoa baino teknikoaren araberakoa da partaidetza-prozesuak sustatzeko oinarria, eta hori antzeman dugu udal honetan. Zerbitzuaren sustatzailea zinegotzi bat izan zen, baina zuzendaritza batekoa bereziki. Hori izan zen udalean zeharka landuko zen herritarren partaidetza-zerbitzua abian jarri nahi izan zuena. Zuzendari baten proposamen teknikoak izan zen, bereziki. Eta berau funtzionarioa zen, ez kargu politikoa.*

Honako hau ezin dugu ahaztu: goi-mailako teknikariek gehiago irauten dute beren lanpostuetan, hautetsitako politikariek baino, eta, hortaz, teknikariek sustatutako partaidetzak ibilbide luzeagoa izango du, nahiz eta, aurreko kasu guztietan, ondorioak berdinak izan diren: jarraitutasun eta indar falta, norabidearen aldaketa bortitzak, etab. Horrek herritarren partaidetza hausten du, hori, sortu berri den edozein politika publikoren moduan (edo agian gehiago, politikari eta erakundeekiko herritarrek mesfidantza gehien duten garaiotan) herritarren itxaropenekin jolasean ari garelako. Partaidetzak hazteko denbora eta sinesgarritasuna eta zilegitasuna behar ditu emaitza onak emateko.

lido horretatik, eta kontrajarria badirudi ere, askoz ere gutxiago nekatzen du herritarren partaidetzarako zuzendaritza eta zinegotzigoak benetako edukiez husten badira, eta bertako titularrek beste funtzio batzuk garatzen badituzte. Hori gertatzen ari da, hain justu, aurreko gobernuek sortutako egiturak jaso dituzten erakunde batzuetan: herritarren partaidetza-prozesu eta esperientziak estropezuka eta jarraitzeko bermerik gabe sustatzen ari dira, edo amaieran desadostasunengatik edo akordio faltagatik eragina izatea, edo baita erakunde sustatzailearen ingurune politikoaren segurtasun gabeziagatik.

*Oinarri nagusia, eta nire ustez partaidetza-prozesu guztietan gertatu behar dena, borondate politikoa edukitzea da. Partaidetza-prozesu hori azken hariraino aurrera eramateko borondate politikoa. Kontraesankorra izango ez den borondate bat, eta bermeekin aurre egingo diona herritarren partaidetzarako politikaz kanpoko arrazoiengatik une batzuetan eman ohi diren zurrumbilo mediatikoei.*

*Alkatearen lidergoa zegoen, baina esan daiteke gehiegizko lidergoa zela alkatearen aldetik, bere alderdiko kide batzuek ez baitzeuden erabat ziur eta hori erabili zuen oposizioak proiektuaren aurka egiteko, pertsonalista zela esateko. Alkatearen gehiegizko protagonismoak eragin zuen bere gain hartutako konpromisoak ez betetzea.*

*Gobernuko kideen mesfidantza baino, gai hori garrantzitsua ez zenaren sentsazioa zegoen; mesfidantza baino gehiago, ezaxolakeria zela esango nuke, horren inguruan honako hau esaten baitzen: "ados, egitea, baina, beharrezkoa al da hain garrantzitsua ere ez den gauza batek... berezko izena edukitzea? Esaldi hori gobernuko kideren batek egin zuen; mesfidantza baino gehiago, ezaxolakeria zen, partaidetzari garrantzirik ez ematea.*

*Partaidetza tentsio politikoak izateko arrazoi bihurtu zen, koalizioko gobernuetan egon ohi direnak; beno, ohikoak, alegia.*

*Alderditik bertatik zetorren erresistentzia, nahiz eta ofizialki aurrekontu parte-hartzaileen*

*proiektua sustatu, aurren ipini eta ez eman ezta lagundu ere ez zuten egiten.*

*Orokorrean, ez dago adostasunik korporazioetan. Ekimena gobernu-talde edo talde politikoetako kide batzuegandik atera ohi dira, asanbladen bitartez edo partaidetzarako bestelako organismoen bitartez. Horiek egiten dute gainerakoei berri eman eta horiek konbentzitzeko lana, ekimena abian jar dadin. Eta horri esker lortzen dute osoko bileran onartzea izaera unibertsal, lotesle eta autoarautua duten aurrekontu parte-hartzaileak, dagozkien ebaluazio-, kontrol- eta jarraipen-mekanismo eta abarrekin Baina hasierako oztopo horiek ezjakintasunagatik edo presioagatik gainditzen dira, eta ez uste osoagatik, eta hori egiaza daiteke ondoren, egunerokotasuneko atzerapenean.*

Ikus dezakegunez, akordioaz ari garenean gobernu-taldearen barneko ezinbesteko akordioa izan daiteke, gobernu-taldea alderdi batek edo gehiagok osatzen badu ere. Baina hori ez da nahikoa, oso bilkuran ere akordio eta adostasun zabala behar da, herritarren partaidetzarako proiektua bermatzeko.

*Ez zegoen adostasunik indar politikoen artean, eta horrek nahikoa eragin zuen lau urte horien bilakaeran.*

*Alderdi politikoek prozesua bera erabili zuten prozesuaren izen ona zikintzeko, mozio bateratua aurkeztu zuten gobernu-taldearen aurka, agintaldi osoan lehenbiziko aldiz.*

*Partaidetzaren gaia jaurtitzeko arma izan da beti. Ez dago partaidetza konfrontazio alderdikoetatik ateratzeko itun edo akordio formalik eta ez dago alderdien arteko akordio orokorrik, sustatu nahi den partaidetza ereduaren inguruan. Gobernu-taldea gutxiengoa denez, gobernu-taldeko bi alderdiak gutxiengoa direnez, herritarren partaidetzari dagokionean aurrera ez egitea eragiten du.*

*Haustura horiek ditugu, adostasun eza dugu udal taldeetan partaidetzari dagokionean, eta horren aurka egiten dute partaidetza gaitzat hartuta. Eta horrek, hein batean, hondatu edo zaildu edo ez du errazten herritarren partaidetza, edo pertsona batzuen, udalak sortu dituen mekanismoetan. Jendeak atzera egiten du borroka alderdikoia ikusten duenean, eta etortzeari uzten dio. Are okerrago, norberaren ekimenak proposatzeari eta esplizituki herritarren partaidetzarako dinamikak eskatzeari uzten dio. Eta horren ondorioz, gonbidapen bitarteko dinamikak antolatzea derrigortuta zaude, udala da parte hartzea gonbidatzen zaituena, hobeto esanda gobernu-taldea, eta dena antolatuta dago, garbi gera dadin parte hartzea baldin bazatoz alderdi horren arauen arabera egin behar dela, eta ez udalaren ekimen gisa.*

Azken batean, gobernatzen duen alderdiaren barnean, gobernatzen duen koalizioko alderdien artean, edo gobernu-talde eta oposizioaren artean akordiorik ez badago, herritarren partaidetza arrakastaz garatzeko aukerak murrizten dira; partaidetzak ez baitu legealdiez ulertzen eta, are gutxiago, alderdien arteko borroka. Partaidetzaren logika oso bestelakoa da: herritarren artean adostasunak bilatzea eta eragin handiko partaidetzak denboran irautea. Eta hori, noski, ezin du bermatu gutxiengoa duen gobernu batek,

ezta alderdi askotako gobernuak edo nahikoa babesaren duenak, ezta gehiengo absolutua duen gobernuak, gehiengo horiek hurrengo hauteskundeetan azpikoz gora jar baitaitezke, edo baita lehenago ere.

*Orokorrean, prozesuak abian jartzeak oposizioko taldeen babesaren eskatu du, gobernuaren gehiengoaren ez zenean. Etorkizunera begira prozesu horiek indartzeko, udal batzuek prozesuei garrantzia ematea erabaki zuten; adibidez, prozesuan zehar hartutako erabakiak sinbolikoki egoztearen auzokideei, haurrei, gazteei, emakume eta gizon helduei, adinduei, etorkinei, etab.*

Illo horretatik, gomendio onena litzateke nahikoa hausnarketa eta definizio politikoa duen espazio bat bultzatzea. Espazio horrek udala osatzen duten alderdi guztiak hartu behar ditu barne. Beste politika publiko batzuekin alderatuta (txandatzeko politikoaren gehiengo aldatzen ez diren funtzio eta ohitura argi eta ezarriak dituztenekin alderatuta), herritarren partaidetza babesik gabe gelditzen da gatazka politikoa eta gobernu-aldaketen lurrunkortasun programatikoa. Eta berriz diogu, denborarekin eta herritarren itxaropenekin jolasean ari gara, baita, esan dezakegu, erakundearen beraren zitelegitasunarekin ere. Beraz, desiragarria litzateke herritarren partaidetzari buruzko berdin eta ezberdin arteko hasierako eztabaida eta adostasuna lortzea, eta herritarren partaidetzaren proiektuaren gutxiengo marko bateratu bat definitzea.

*Kokatzeko, mugak, lerro gorri eta berdeak, posible denaren eta onartzen denaren marko, baita posible ez denaren eta onartezinaren marko ere, hau da, ezetzaren pedagogia, ez baita guztia onargarria hasteko interes orokorraren ikuspuntutik, ezta ondoren bozko zitelegitasuna emandako proiektu politiko baten ikuspuntutik ere; beraz, partaidetza-prozesurako beharrezko gutxiengo baldintzak ezartzea, emaitza eta ondorioak ikusaraztea eta, ondoren, esku hartutako eragile guztien ezaguera, baiespena eta konplizitatea kudeatzea.*



## Hasierako prestakuntza eta onarpen informatua

Aipatutakoaren harira, argi gelditu da gomendagarria dela eremu politikoan prestakuntza-prozesuak sustatzea, herritarren partaidetzarako politika bat abian jarri baino lehen.<sup>7</sup> Lehendabizi, prozesu parte-hartzaileek eragiten dutena eta horiek behar duten aurretiko argibide eta definizio politikoa ulertzeko.

*Eta, orduan, prestakuntza jorratzeari ekin genion. Aldi berean, baina ez batera, alderdiz alderdi. Lehendabizi, gobernu-taldearekin bakarrik jorratu genuen. Ondoren oposizioarekin, alderdiz alderdi. Jarraian, talde politiko guztiekin batera. Eta ondoren egin genuen teknikarekin prestakuntza. Hori funtsezkoa zen, partaidetzarekin edo aurrekontu parte-hartzaileekin hasi nahi baldin bagenuen, herritarrek partaidetza zer den jakin behar zuten. Partaidetza kasuko elkarteko lehendakariari deitu eta zein arazo zituzten galdetzea zela uste baitzuten. Beraz, prestakuntza funtsezkoa zela ikusi genuen. Ia urtebete egin genuen prestakuntzaren gaia jorratzen eta horretarako kontratatu genuen kanpoko prestakuntza-talde bat, gobernu-taldea nahastu gabe, ez genuen prozesua kutsatu nahi, partaidetzari buruzko prestakuntza hori norberak askatasun osoz bizi zezan, aurreiritzi eta prebentzio mota oro alde batera utzita.*

Eta, ondoren, beldurrak eta desadostasun politikoak lasaitzeko.

*Partaidetzaren inguruko guztiarekin ados zegoena alkatea zen, eta gainerako zinegotziek publikoki babesa ematen zioten, baina ondoren esperientziak erakutsi digu beren mesfidantza ere bazutela. Egoera bideratzen lagundu ziguna prestakuntza-espazioa sortzea izan zen; horri esker, barneko ezberdintasunak leundu eta ekintzarako esparru bateratuak ezarri ziren, hartara, errezelo gehien zituenari segurtasuna ematen baitzitzaion partaidetzaren gaia jorratzeko. Babes nahikoa lortzeaz gain, lasaitasuna ere ematen zioten, ikus zezan lehoietara ez genuela botako partaidetzarako espazioak sustatzean.*

Testuinguru horretan, beste leku batzuetan jada abian dauden beste esperientzia edo berrikuntza demokratikoko prozesuak ezagutzea oso lagungarria da.

*Beste udalerrri batera joan ziren udal-talde bakoitzeko ordezkari batekin, bertan aurrekontu parte-hartzaileek nola funtzionatzen zuten ikusteko. Batez ere, partaidetzak zertan zetzan oso argi ez zutenek dinamikaren funtzionamendua eta horren ondorioak zeintzuk ziren ikus zezaten egin zen.*

7. Nola sustatu, adibidez, aurrekontu parte-hartzaileei dagokienez Tokiko Partaidetzarako Politika Eskola: Falck eta Paño (ed.) Democracia participativa y presupuestos participativos: acercamiento y profundización sobre el debate actual. Malagako Diputazioa, Malaga, 2011. <http://es.scribd.com>



Hasierako prestakuntza hori lehen pausoa izango zen, baita esparrua ere, gobernu-taldearen barnean partaidetza-proiektu bat adostera begira.

*Azkenean, partaidetza-eredua gobernu-taldean adostu zen. Hau da, guk geuk egin genuen partaidetza-prozesu bat zinegotzietan, partaidetza-eredua eraikitzeko. Beste era batera esanda, partaidetza-eredu horri ekin baino lehen, gaia jorratu zen, eta etengabe egiten da, gobernu-taldearekin, bertan eztabaidatu baitzen udalerriko partaidetza-eredua. Espazio horretan eztabaidatu genuen eta eztabaidatzen jarraitzen dugu, hala nola, herritarren partaidetzarekin norantz goazen, nola ulertzen dugun partaidetza, etab. Badirudi gai horiek batzuetan ez dutela baliorik, baina nire ustez funtsezkoa da, ukaezina da zinegotzi guztiak eta alkatea ere batera eseri eta gai horiek berrikusi eta eztabaidatzeak herritarren partaidetzaren proiektua indartu eta segurtasuna ematen diote.*

Horrez gain, gobernu-taldearen barnean akordioaz harago joateko ere balia dezakegu. Zeharkako akordioetarako oinarriak ezartzeko espazioa eta unea ere izan daiteke, eta, hartara, abian jartzen diren herritarren partaidetzarako prozesu eta esperientziak alderdiek beren mesederako erabiltzea saihas daiteke.

*Une horretan hartutako erabakia bilkurara eraman eta aho batez berritu zuten hiru talde politikok. Urtero egiten dugu hori, urte hasieran eta herritarrek erabakitzeke zein aurrekontu izango den erabaki behar denean. Horretan ez dugu inoiz arazorik izan.*

*AL21aren kasuan, akordio bat lortu zen gatazka alderdikoietik ihes egiteko, metodologiak berak eskatzen baitzuen jasangarritasunaren apustuan alderdi guztiena arteko ituna lortzea. Mugikortasunaren gaian ere mugikortasunaren aldeko itun zibiko bat sinatu zen, eta indar politiko guztiak hartzen zituen barne.*

Herritarren partaidetza agintari eta ziklo politikoaren aldaketengandik babestuko dituzten zeharkako akordioak, eta sistemaren astinduak saihestea.

*Nire ustez, amaiera duten prozesuak dira, gobernu-talde berri bat sartzen denean edozein unetan utz baititzakete balio gabe. Ez dago jarraipenerako bermerik.*

*Ikusi beharko litzateke nola bermatzen diren herritar oinarria, oinarri teknikoaren duten prozesuek babesa izaten jarraitzen duten; agintari berriak horiekin hartu behar dute konpromisoa, ezin dira agintera iritsi eta horiek ezabatu; administrazioak, elite politikoen abian dauden prozesuak errespetatu behar dituzte.*

Bateraezina ez den akordio bat, guztiz aurkakoa baizik, ezberdinen arteko lan-esparruak sortuz, esaterako, herritarren partaidetzarako berariazko batzorde politiko bat; horrek barne hartu behar ditu gobernuko alderdi ezberdinak eta oposiziokoak, batzorde politiko edo sektorial gisa, prozesu eta esperientzietan gerta daitezkeen herritarren partaidetzari buruzko gatazkei aurre egin eta horiei irtenbidea emateko. Jarraipenerako batzorde politiko moduko bat.

*Hasieran, zera esaten genuen: "agian, talde eragileaz gain, jarraipen-batzorde bat behar da sektore bakoitzeko, batez ere sektore politiko eta sektore teknikoak. Eta aktore horiek hasieratik eta prozesu osoan zehar egon behar dute, hasierako diseinuan, garapenean edota amaierako emaitzen azterketan". Egia esan, hasieran ez genuen abian jarri, baina arazo batzuk sortu zirenean batzorde ezberdinu horiekin lan egitea egokia litzatekeela ikusi genuen, horiek egin zitezkeen arazoaren motelgailu eta konplizitateak sortzeko hainbat estutasun gainditzeko. Prozesu batzuei lotuta egin genuen hori, eta ez partaidetza-politika osoari lotuta. Baina, berriz diot, hasieratik eta prozesu guztientzat egin beharreko lana zela uste dut.*

Azkenik, ezin dugu ahaztu, batzuetan, eta adibidez, plan integral konplexuen kasuan, herritarren partaidetza-prozesuek udalaz gain egiten dutela, eta beste administrazio-maila batzuek ere esku hartzen dutela. Testuinguru horretan, aurrekotik ikasita, gomendagarria litzateke, baita ere, plan horiek administrazio eta alderdien gatazka eta eztabaidengandik babestea eta protokolo eta batzordeak sortzea akordio eta lankidetzarako gutxiengo baldintzak bermatzeko, plan horien ezarpena ziurtatzeko. Hori Estatuko beste gune batzuetan egiten ari dira, eta interes berezia du euskal kasuan, erakundeek gaur egun erakusten duten aniztasun politikoagatik. Beste era batera esanda, gure herrialdeko gobernu maila ezberdinak inplikatzeko badira, sentsibilitate politiko ezberdinak ere inplikatzeko dira. Horrek guztiak, zalantzarik gabe, herritarren partaidetza indarrez babestu eta helburu disolbatzailea duten edozein erabilera alderdikoiengandik urruntzen du.

*Harrigarria badirudi ere, ez da Udala lehen pausoa eman duena, Autonomia Gobernua izan baitzen, 2003ko Gobernu Batzordean, prozesu parte-hartzailea sustatuko duen Ordezkaritza sortu zuena. Ordezkaritza hori bihurtu zen solaskide nagusi, administrazio ezberdinen arteko harremanetan, plan integral bat osatzeko enkarguz. Horri jarraituko zion, ondoren, udalak, eta ohiz kanpoko bilkuran figura bera aitortu zuen. Horren ondoren etorri zen Estatua, eta hemen garatzen dituen eskumenekin, Gobernu Ordezkaria gehituta.*



# BORONDATEA, INDARRA ETA LIDERGO POLITIKOA

Aldatzea ez da gauza erraza. Herritarren partaidetzak politika eta administrazio tradizionalen sinesmen eta automatismo askori botatzen die erronka. Baina, zalantzarik gabe, teknikarien eta herritarren parte-hartze eraginkorraz gain, politikarien borondatea, indarra eta lidergo politikoa ezinbestekoak dira zeharkako politika publiko gisa gara dadin.

## Inertziak

Indar eta lidergo politikoak, herritarren partaidetza denboran zehar jasandako politika publiko gisa sustatzeko borondateari dagokionez, berriz pentsatu beharreko inertzia batzuk ditu. Lehenengo inertzia litzateke diskurtsoaren eta praktika politikoaren artean egon ohi den distantzia. Horrek, beste politika batzuetan, ezarritakoago daudenetan, ia ez du eragin ikusgarriarik, edo zailagoa da bereiztea, baina herritarren partaidetzan horrek markatzen du, alde batetik, sinesgarritasun eta zilegitasunaren arteko ezberdintasuna eta, bestetik, bestearekiko gaitzuste eta mesfidantza politikoaren ezberdintasuna.

*Oraindik ere harritzen nau diskurtsoaren eta praktikaren arteko distantziak; hauteskunde-programetan kalitate demokratiko eta herritarren partaidetzari buruz hamaika orrialde betetzen dituzte, baina gero, ekintzara pasatzean, programa horietan aipatzen zutena ahaztu edo bigarren mailako gaitzat hartzen dute erabat.*

Bigarren inertzia litzateke alderdien jokabide eta gatazka herritarren partaidetzara eramatea; partaidetza alderdiaren aukera politikoak lehiakideari dagokionez indartzeko tresna bat gehiago dela pentsatzea.

*Antza, partaidetza hitzaz ahoa asko bete zaigu, eta ondoren horren praktikak, egia esan, ez dira hainbesterako izan, pertsonetikiko tolerantzia, entzute eta enpatia-gaitasunari dagokienez. Oso intoleranteak izan dira, partaidetza borroka politikoaren berdina dela ulertu da, partaidetza nire helburuen % 100 lortzeko dagoela, eta horrela ez bada alderdiaren porrota izan dela.*

Hirugarren inertzia litzateke klientelismoa. Ia alderdi politiko guztiek jarraitzen dute ehun asoziatiboko sektoreekin sare klientelarrak osatzeko praktika historikoarekin, eta horrek pertsona guztiei zabaldu nahi zaien herritarren partaidetzarako prozesuak baldintzatzen ditu.

*Denbora luzean zehar hiri handi batean agindu ostean, eta botere hori berresteko ehun*



*asoziatiboari kontzesioak egin ondoren, orain ehun asoziatibo klientelar horrek bidegabeki erabili du herritarren partaidetzarako prozesua.*

*Nolabait, hortxe jarraitzen dute harreman klientelistak deritzegunak. Zinegotziak eta udal-gobernuko ordezkariak ohitu egin dira beren elkarteekin aritu eta lan egiten eta orain, partaidetzarekin bestelako pertsona asko datozenean, honako hau proposatzen dute: "orain edonor datorrela, nola egingo dut nik, pertsona horrekin edo elkarte horrekin konpromisoak baditut aurretik?".*

*Hori hasieratik egon zen traba bat izan zen eta are nabarmenago egiten zen kontratu-programa deitzen diren horien kasuan: alkateak konpromisoa hartu zuen auzoko elkarte batzuekin, hainbat auzotan esku hartzeak egiteko. Zor historiko bat balego bezala zen, nolabait esatearren, hainbat auzo birgaitzeko, eta hauteskunde-kanpainan alkatea hainbat gizarte eragilerekin hartuko zuen konpromisoa hainbat auzotan hainbat esku hartze egiteko. Horrek, aldiz, aurrekontu parte-hartzaileen politikaren kontra egiten zuen, berau prozesu irekia baitzen, edozein herritarrek aurkez baitzitzakeen proposamenak, auzoko elkarte baten parte izan ala ez.*

*Gobernu-organoetan liskar politikoa gertatu zen, garrantzi handikoa. Herritarren partaidetzarako zinegotziak espresuki adierazizuen, "prozesu parte-hartzailea egiten ez badugu, gobernu-ituna indargabetuko dugu", eta gobernu-taldeko gainerakoek erantzun zioten "akordio batera iritsi ezean, kalera joango gara, eta kalean zuk baino jende gehiago dugu, hau da, egin nahi dituzun asanbladetan irabazi egingo dugu". Beraz, batez ere hasieran, borroka politiko izugarria egon zen, azkenean negoziatu eta konpondu zen, eta hori konpontzeko funtzio garrantzitsua eman zitzaien barruti-batzordeetan herritarren elkarte klasikoiei. Batzorde hori herritarren partaidetzarako araudiaren baitan eta barruti-organoetako antolamenduaren araudiaren baita zegoen. Ondoren, politika egiteko, berrikuntza demokratikoa egiteko modu berri batekin batera egin zitekeela ikusi genuen, horixe da herritarren partaidetza.*

Laugarren inertzia bat litzateke, nahiko ohikoa, herritarren partaidetza bozek berretsitako demokrazia ordezkagarriaren zilegitasunaren aurkakoa dela.

*Agintera iritsi ostean, politikariek galdetzen zuten beste kontu bat zen zergatik eman behar zien beren boterea pertsoneri, bozek berretsitakoa zalantzan jartzea zela; zera zioten: "orain ez badut nik erabakitzen eta erabakitzeko ahalmena pertsoneri ematen badiegu, non dago instituzio-kargu gisa, kargu publiko gisa, dudan funtzioa?" Hasieran, diskurtsoan, ez ziren herritarren partaidetzaren aurka agertzen, baina, ondoren, zalantza horiek azaleratu ziren.*

Horri dagokionez, esan dezakegu, sintesi nahi digunarentzat, boterea ez dela ontzi komunikatu sistema bat, batura zero den sistema; aldiz, boterea, definizioaren arabera, erlazionala eta metagarria da: batera banaka baino gehiago egin ahal dugu. Elkar uler dezagun, ez da zilegitasun kontua ezta ongizate-zerbitzuetako baliabideetan erakundeek dituzten gabeziak nolabait konpontzea ere; alabaina, ezaguerak, indarrak eta

kudeaketa-ereduak partekatzea da, gizarte-justizia eta -berdintasuneko irizpideekin krisiari erantzuna emateko benetan inplikaturako jende gehiagorekin lan egitea.

Bosgarren inertzia litzateke, aurrekoarekin lotuta, prozesu parte-hartzaile batetik irteten dena gain hartzeko benetako asmoa ez izatea, alde batetik, jada erabakiak hartuta daudelako eta prozesuak hori berrestea nahi delako, hau da, *onarpenaren kudeaketa*, eta, bestetik, prozesua sustatu duenak ez duelako horrekin benetako konpromisorik.

*Hori gertatu zen politikaria ez zegoelako prest prozesutik irteten zena gain hartzeko edo ez zuen argi zer lortu nahi zuen partaidetza-prozesutik. Herritarrek ez dute partaidetza-prozesu hori aldaketarako prozesu gisa ikusi, udal-gobernuak uneko egoeraren aurrean aitzakiarako prozesu gisa baizik.*

*Bi kasuotan, partaidetza-prozesuak jada hartutako erabakiei zilegitasuna emateko metodo gisa erabili dira.*

Inertzia mota horiei aurre egiteko, lotura duten bi ekintza egitea gomendatzen da. Lehenengoa, aurreko atalean aipaturakoa, partaidetza-prozesuari buruzko aurretiazko hausnarketa eta prestakuntza ezinbestekoak. Eta bigarrena, jarraian aztergai duguna, herritarren partaidetzarekin konpromiso eraginkorra gain hartzea.



## Konpromisoa

Ezin dugu aintzat ez hartu, hausnarketari buruz ari garenean, konpromisoa eta indar politikoa ere, berez, prozesu bat direla.

*Partaidetza sustatzeko organoa presidenteak berak babestu zuen, eta hori publikoki gure erakundearen lekurik garrantzitsuenean aurkeztu zuen. Orain, atzera begira, nire ustez, presidenteak eta gobernu-taldeak ez zekiten zehazki proiektuak izan zezakeen indar politiko osoa. Beti esan izan dut aldaketarako hiru palanka garrantzitsu daudela. Bata komunikazioa da, baina egokitasuna eta derrigortzea ere garrantzitsuak dira aldaketarako. Kasu honetan, nire esperientziaren arabera, nahiz eta egokitasunagatik izan, partaidetza elementu erakargarri modura erabili nahi izan da, herritarrari aukera eman eta irudia hobetzea. Nik bizitakoaren arabera, parte hartzen hasi zen jendea egokitasunagatik hasi eta liluratuta gelditu da eta partaidetzak duen indarraz ziur daude.*

Aldi berean, argi eta garbi utzi behar da herritarren partaidetzarekin indar eta konpromiso politiko eraginkorrik ez badago, hobe dela herritarren partaidetza abian ez jartzea. Konpromisoa ezin da ulertu erabakiak herritarrei ematea edo lidergo politikoari muzin egitea bezala. Guztiz aurkakoa, lidergo politikoa gain hartzea esan nahi du, herritarren partaidetzarako esperientzia edo prozesuen definizio, prozedura eta ebazpenean, eta politika publikoetan duen eragina modulatzeari.

Adibidez, hasteko, herritarren partaidetzarekiko indar eta konpromiso horren parte da partaidetza-espazio edo -prozesu horren esparru eta mugak hasieratik modu argi eta egiazkoan ezarri eta helaraztea. Hartara, parte hartuko duten herritarrek ikus dezakete une oro zein den prozesuaren helburua eta zein izango den horren benetako eragina gai edo politika publiko horri dagozkion erabakiak hartu behar direnean. Hau da, prozesua egiteko moduan inor ez dadin frustratuta edo engainatuta sentitu, ez hasieran, ezta prozesuan zehar eta amaieran ere.

*Baldintza bat jarri behar da beti: hasieratik jokoaren arauak argi uztea. Eta argi uztea, eta ekitaldian adierazi nuen publikoki, nik ez nuela partaidetza erabiliko aurretik hartutako erabaki politikoei zilegitasuna emateko.*

*Alde batetik, argi utzi behar da unean zergatik eta zertarako egiten den partaidetza-prozesu bat. Hori helaraztea funtsezkoa da, hau da, parte hartzera datorrenak ez dezala pentsa "zertara etorri naiz? nire iritzia ez al du ezertarako balio?" Edo beste hau: "bai, entzuten didate, baina gero nahi dutena egiten dute". Nire ustez, hori zaintzea ezinbestekoa da.*

*Hori oso grafikoki ikusi zen uraren gaian. Adibidez, arrantzale elkarte bere ideia eta helburuekin etorri zen. Hasieran nahikoa harritu ginen, baina esku-hartze profesionala egin genuen, eta oso baliagarri izan zitzaigun horri denbora eskaintzea, zertaz ari ginen argitzea,*

*zertara gatozen, nola parte hartuko dugun, nola hartuko ditugun erabakiak, etab. Nire ustez, hori funtsezkoa da.*

*Ibilbide horrek alde guztiek ikasteko eta erantzukizunak gain hartzeko jarrera edukitzea eskatzen du. Politikariak sustatu eta entzun egin behar du, baina ez gidari izan, hori teknikariaren lana da, funtzioak ezin dira nahastu. Hori bai, helburuak zeintzuk diren argi utzi behar du, zein aldaketa gain hartzeko prest dagoen, eta zein ondorio hartuko dituen gain. Hala ez bada, baliteke prozesu teknikoaren paregabea izatea, baina emaitzak deskalabrua izan daitezke.*

Indarra eta konpromisoa herritarren partaidetza zaintzea ere bada, berau hatzen uztea, ezartzen joatea, alde guztientzako ikaskuntza dela oinarri hartuta; alde politikoa, tekniko eta herritarrena. Ikaskuntza horrek, guztiek bezala, bere denbora eta zaintza behar du eta, beraz, herritarren partaidetza abagune, larrialdi eta liskar politikoen arabera arautzea saihestu behar da.

*Teknikoki beti gomendatu izan dugu partaidetzaren gaiarekin su artifizialak ez botatzea, mezu eta helburuak apalak eta errealistak izatea; hobeto da neurriko itxaropenak sortzea eta ondoren urratsak egitea partaidetza-politikak indartzen joateko, betetzeko prest ez gauden helburu batzuk finkatu baino.*

Herritarren partaidetzarekin indarra eta konpromisoa hartzea udal-politikaren diseinuan erdigunea aitortzea ere bada, eta ez organo- edo erabaki-sistemaren periferiara bultzatzea. Horrek ez du esan nahi herritarren partaidetzak udal osoa gidatu behar duenik, horretarako denbora egongo da, baina esperientzia edo prozesu bat abian jartzean, horrek dagokion zeharkako lekua izan behar du, eta kalitateko prozesua izan behar da.

*Maila politikoan, nire ustez, prozesu parte-hartzailerik bat abian jartzean, lehenetsun bilakatu behar da berau udalaren ibilbide-orreran, beste ekintzak egituratuko dituen lehenetsun.*

*Ikusi ditugun arazoetako bat izan da partaidetza azoka edo erromeria antolatzearen antzeko jarduerak bilakatzen dela, ez dela ezer pasatzen arduraz egiten ez badute. Ostera, lehenetsunezko gaia izan behar da, antolakuntza-egituraren eta herritarrei eta herritarrekin helarazten diren diskurtsoak egituratuko dituen, herritarrekin batera ekintzak egiteko ahalmean emango duen gai zentral eta lehenetsunezkoa. Hori da gakoetako bat. Batzuetan, asmo onarekin, esan ohi da lehenetsunezko gaia dela, baina ondoren, egunerokotasunean, ez da inolaz ere lehenetsunezko gaia eta badirudi eguneroko jarduneko gai bat gehiago dela, ia zaborrontziak aldatu behar diren ala ez erabakitzea bezala.*

Indarra eta konpromisoa herritarren partaidetzarako bulego edo zerbitzu bat sortzea ere bada, eta organigramaren erdigunean kokatzea, politika publikoen erabakitzeko eta koordinazio-espazioari formalki lotzea, alkatetza, lehendakaritza edo lehen mailako zinegotzigo bat gobernu-taldean. Inoiz ere ezingo dugu hirugarren edo laugarren mailako zinegotzigo batean kokatu, azkena iristen den zinegotziari, eta egitura



informal batean, erdigune, gaitasun eta lidergorik gabe.

*Partaidetza ez da inon kokatzen, ez dago... Nigan dago eta nire urteko agenda eta plangintza, eta diote aurten partaidetza gai honetara eramango dugula, agian beste gai horretara... Azken batean, erakunde-egituraren baitan ez du kokapenik, ez du lekurik, eta nire ustez horrek jada badu esanahia.*

Aurretik esandakoarekin lotuta, konpromisoa eta indarra dira partaidetzarako bulego, zerbitzu edo sail hori gertuko langile bat kokatu eta bertan atsedean hartzeko leku bihurtzea saihestea; egiturari lotutakoan, pertsonak, aholkulariak edo laguntzaileak kokatzeko, praktikan herritarren partaidetzarekin zerikusirik ez duten funtzioak betetzen dituztenean.

*Aurreko legealdian argi geratu zen administrazioaren gaitz endemiko bat: nire lehengusua jarriko dut, nire senarra, nire anaia. Alderdiko pertsonak jarri ziren goiko zuzendaritzetan, eta ez zuten ezertxo ere egin. Agian, behar bezala egituratutako bat edo bi bulego sortzearekin nahikoa izango zen, baina lau genituen eta okerrera baino ez zuen egin. Ohitura txarrak dira horiek, baliabide publikoak gaizki kudeatzeaz gain, parte-hartzeko politikentzat ere, partaidetzarako lanaren garbitasuna eta eraginkortasuna murrizten baitira.*

Askoz gehiago dago. Herritarren partaidetzarekiko konpromisoa eta indarra erakustea proposatutako helburuei nahikoa baliabide koherente esleitzea da, ekonomikoki zein berariazko langileei dagokienez.

*Ez da modu bakarra, baina politikariek partaidetzarekiko duten konpromisoa erakusteko modu bat litzateke berau aurrekontuetan islatzea.*

*Aldundian, arazoa ez da dirua, gutxi gorabehera diru bera dago. Arazoa diruaren banaketa da, lehentasun politikoak dira, eta legealdi honetan ikusi da zezenketek lehentasun gehiago zutela herritarren partaidetzak baino.*

*Bazegoen aurrekontua prozesuentzat, baina ez zeuden berariazko langileak. Partaidetza-batzorde bat eratu genuen, txokoa egin genion, baina txoko hori ez zen diruz lagundu, ez zen inor kontratatu, guztiok geunden beste kontu batzuetan eta oso zaila zen prozesuek behar zuten denbora eskaintzea.*

*Arazoa da ez dela bitxia langile politiko eta tekniko gutxi eskaintzen dituzten partaidetza sustatu nahi duten gobernua egotea. Garrantzitsua da administrazioaren erritmo eta erabakiak hartzeko ohituren ginetik, partaidetzatik eta partaidetzarantz pentsatzea ardatz izango duten pertsonak egotea.*

*Arrazoi gehiago ere badaude, noski, baina kontu nabarmenetako bat da udalean ez dagoela partaidetza-teknikari gisa espezializatutako teknikaririk, ez dago horretan jardungo duen inor, gaiak zeharkatzen joango dena. Ni zinegotzia nintzen eta partaidetza egokitu*

*zitzaidan, baina ez nengoen liberatuta eta, nire lanpostuan jarraitu behar nuenez, arratsaldeko seietatik aurrera baino ezin nuen joan, laneguna amaitzen nuenean. Ordu horretan ez dago teknikaririk udalean, ez dago inor, eta horrek badu eragina. Makina burokratiko administratibo osoa goizez baino ez dago, orduan baita erabakiak hartzen diren unea, eta nik ezin nuen bertan egon, erabakiak hartzen diren esparruan eta, noski, normala da partaidetzarako gaiak alde batera uztea.*

Herritarren partaidetzarekiko konpromisoa eta indarra erakustea da behar bezala prestatu eta alderdikoia (edo alderdi politiko askoren ezaugarri den autokonplazientziatzeko aginte informalarri lotuta) izango ez diren berriazko teknikariak izatea. Teknikari horiek, aurretik zeharkakotasun eta adostasun politikoari buruz esandakoaren harira, zuzendari teknikoaren papera eraginkortasunez betetzeko aukera izan behar dute, baita gobernu-taldea modu eraginkorrean aholkatzeko ere. Azken batean, prestatutako eta ahaldundutako langile teknikoak lortzea, herritarren aniztasuna txertatzeaz arduratuko dena.

*Ni izendapen politikotik kanpoko kargurako proposatu ninduten, eta hori izan zen arduradun politiko batekin hitz egin nuen lehen aldía, ez ninduten ezagutzen. Gai horren inguruan ditudan ezaguerengatik ezagutzen ninduten, aurretik egin nituen lan batzuegatik. Ez nintzen alderdikoia, eta ez nintzen inoiz bilera batera bertaratu. Ildo horretatik, ohoratzekoa da erabakia, egiten nuen lana eta eskuratutako ezaguera ongi iruditzen baitzitzazkien.*

*Nik esaten nien agian hobeto zela institutu bat izatea partaidetzarako zuzendaritza, adibidez, nolabait independenteago izateko, unibertsitate esparruan partaidetza handiagoa izan zuena, pertsona independenteagoekin. Erakargarria da, noski, beste lekuetan gertatzen den moduan, alderdi bateko pertsona bat izendatzea. Baina horrek baditu ere desabantailak, partaidetza-deialdi garrantzitsua egiten denean, deialdia norik egiten duenaren arabera bertaratuko baita jendea. Jendeak hau esatea saihestu behar da: "ez noa, zuk egin duzulako deialdia". Nire ustez, hor zorte eta intuizio interesgarria izan genuen, nik ez bainuen alderdien susmorik pizten, guztiek onartzen zuten, nolabait, "pertsona ez neutralak" ginela, baina aniztasuna jorratu eta txertatzeko gaitasuna genuela ulertzen zuten.*

Eta, azkenik, herritarren partaidetzarekiko konpromisoa eta indarra erakustea da, jokoan dagoena asko denez, behar bezala egindako gauzak nahi izatea, garrantzi gutxiko edo baldintza prekariozko gauza asko egin nahi izatea baino. Hobeto da parte-hartze gutxi baina ona izatea, partaidetza asko eta garrantzirik gabekoa izatea baino.

*Nire ustez, ezerezte handia eman da; partaidetza handia izan da, baina ez da partaidetza ona izan. Batzuetan, gogorarazten digutenean ehunka esperientzia egin direla, hamaika udalerrik urteak daramatzatela prozesuak egiten, eta horrelakoak... nik ez dakit hori abantaila edo desabantaila den.*

*Irakurri nuen nonbait honako esaldi hau: "hobeto da partaidetza gutxi eta ona izatea, asko eta txarra izan baino"; ez da oso esaldi landua, baina niri teoriatik praktikara igarotzen lagundu*

*zidan. Nik ez nituen partaidetza-esperientzia asko eta edonola egin nahi, ondoren paperak bete eta egin ditugun lan guztiak idazteko; nik egin nahi nuena zen... Azkenean, oso proiektu interesgarri gutxi egin genituen, behar bezala egiten zirela bermatuz, herritarrentzat emaitza nabariak egoteako, protagonisten artean asebetetzea sortzeko. Eta horrek eskatzen zigun, besteak beste, ekimen horien sektoreetako eragileak partaidetzan sinestea, konbentzitura egotea, prozesu horrek eskatzen duen ahalegina egiteko prest egotea.*

*Eta askotan defendatu izan dut, egin ditugun makina bat hitzalditan, jende askok esaten duela herritarren partaidetzak kalitate demokratikoa hobetzeko balio duela, eta niri esperientziak esan dit partaidetza demokratikoak, kalitatezko herritarren partaidetzak, eta soilik kalitatezkoa bada, balio duela demokraziaren kalitatea hobetzeko; behar bezalako arauekin, behar bezalako metodologiarekin. Horrela ez bada, baliagarria ez izateaz gain, okerrera egiten du. Eta esperientzia askok, partaidetzaren izenean, ospe ona zikindu besterik ez dute egin, eta herritarrek are borondate txarrez ateratzea.*

*Batzuetan, irudipena dut agian hobeto zela, hainbeste gauza egin ordez, egoera hobeto irakurri eta, kaxotx artean, apalagoak izatea, patxadaz egitea gauzak, neurritz egitea gauzak. Eta eragin handiagoa izango zuten gauzak egitea, balorazio hobea lor zezaten, harrera ona izan zezan.*

*Egin behar duguna da ez derrigortzea, besteak erakartzea baizik, eta hori dela eta garrantzitsua da ere partaidetza-prozesuak behar bezala ateratzea.*

*Parte hartzeko jardunbide egokiak erabilia, azken hamar, hamabi urteetan lortu dugu, alderdia edozein izanik ere, erabat ohiko ulertzea prozesu parte-hartzaileak abian jartzea. Batzordeen berezko dinamikaz gain, edozein hausnarketaz gain, garatu dugun edozein ekimenez gain, pertsona guztiak integratzea lortu dugu. Eta horrek ez du zer ikusi 2000, 2001 edo 2003an zeuden mesfidantza politikoeekin.*

## Gidaritza politikoa

Txosten honetan atalik izan beharko ez lukeen begien bistakoa dela dirudi, baina, zoritxarrez, balorazio askok herritarren partaidetzaren alorrean indar eta gidaritza politikoa gabezia islatzen dute. Ez gara ari herritarren partaidetza-esperientzia edo -prozesuak abian jarri ala ez hasierak kezka horri buruz, ezta borondate politikoaren gabeziak ere; funtzio hori eutsiko dion ezinbesteko indar eta gidaritza politikoak baizik. Horrek bere agintaldia erabiliko du berrikuntza demokratiko eta administratibo orok eragiten dituen aurreiritziak ezabatzeko-

*Partaidetzarako politika bat egingo zela erabaki zen, eta kito. Hori abian jartzeko borondate politikoa bazegoen, alderdi batena. Eta beti esan izan dudana zerbait: partaidetzarako politikaren zailtasunetako bat da borondate politikoa izan duela, egitura bat sortu den ildotik, baliabideak eskaini zaizkion ildotik, baita eskuzabalki ere, eta batzuetan aurrekontuak dira borondate politiko horren isla, baldintza gehiegirik gabe proiektu bat diseinatzeko aukera eman zaio, baina borondate politikoa eta indar politikoa ez dira gauza bera; borondate politikoa egonda, baina gidaritza politikoa gutxi.*

*Ez zen borondate kontua, falta zena lanerako gaitasuna zen, prozesua gidatzeko ahalmena, lanerako benetako borondatea, gauetan bileretara joateko borondatea, teknikariak prestakuntza jasotzeko derrigortzeko borondatea, etab.*

*Gidaritza politikoa, bai. Nire ustez, ez ginen agenda politikoan lehen unean kokatzeko gai izan, ezta gai horri buruz gidaritza eraginkorra eskatzeko ahalegin handirik ere. Emaizta da ez dela gidaritza politikorik existitzen. Hasieran, badirudi ez dela garrantzitsua, baina asko behar den une bat iristen dela uste dut; bereziki, sail ezberdinekin zeharka lan egin behar denean, zinegotzi edo aholkulari arduradunaren indar politikoa behar da, baita alkatetzaren edo lehendakartzaren beraren indar politikoa, gobernuak bere osotasunean gain hartzen duen gaia izan dadin.*

*Bilera batzuetan, erakunde-arduradunei, politikariei, eskatzen zitzaizkion partaidetza-proiektu honi oniritzia ematean, horrek lan egiteko modua aldatzea eskatzen zuela, gehiago inplikatzeko, eta gero bileretan nire ustez benetako baietza ematen zutenean, prest zeudela esan eta beren borondatea zela esatean, nik sintesi egiten nuen, horixe zela beren borondatea; baina gero ikusi dut borondate hori hutsaren hurrengo bihurtu dela.*

Politikarien aurkako iritziei aurre egiteko gobernu-taldearen gidaritza politikoa, baita herritarren partaidetzarako politika benetako bihurtzeko beharrezko konplizitate, koordinazio eta gaitasunak lortzeko ere. Eta hori guztian denboran zehar mantentzea, eta joko politikoaren gorabeherei segurtasun eta konplizitatez aurre egitea.



*Maila politikoan ez ziren sail guztiak berdin inplikatu, batez ere "harriaren sailak" deritzegunak, hirigintza eta azpiegiturak. Eta horiek ziren herritarren artean interes gehien pizten zuten sailak eta gehien urratzen zutenak partaidetza-proiektua. Adibidez, lehen hiru urteetan, azpiegitura-saila ez zen inplikatu eta horren ondorioz, ez ziren ezta ohartu herritarren proposamenak gaitzeko txosten teknikoak egiten zituztenean, hirigintzako alorreko txostenei kasu egin gabe egiten zituztela, eta garatu beharreko hirigintza-planak zeudela jarduera horiek baldintzatzen zituztenak eta bideragarritasun-txosten tekniko batzuk idatzi zituzten eta bertan zioetan proposamenak egingarriak zirela, baina ez zen horrela, hirigintza-sailak ez baitzituen onartzen. Prozesu horretan arau-hauste batzuk gertatu ziren, batez ere periferiako auzoetan, hiriaren ingurabidean, eta horrek atsekabe eta frustrazio handia eragin zuen aurrekontu parte-hartzailearen proiektuari dagokionez, hasieran aurrekontu horiek sortu zituzten itzaropenen adinakoa.*

*Guk hori jaso genuenean ez genuen argi bakoitzaren funtzioa eta, beraz, hainbat zinegotzirekin egiten duzu topo eta ez dute gain hartzen edo ez dakite zein den beren funtzioa, eta teknikari-lanak egin nahi dituzte, eta erabaki politikoak baztertzen dituzte, eta askotan teknikarior aurkakoa gertatzen zaigu, espazioak bete eta zinegotzi-lanak egiten ditugula. Nire ustez, hori gertatzen da zinegotzi batzuek ez dutelako argi ulertu funtzioa eta egiten uzten dute, baina beste batzuetan erresistitu egiten dira, baina ez dute argi adierazten, zaila da.*

*Oztoporik handiena gidaritza politiko argi eta indartsuaren gabezia da. Egin beharreko guztia zer den, egin nahi dugun guztia zer den eta hau dela hartu nahi dugun bidea. Gidaritza ez da adimenekoa soilik, sinetsi ere egin behar da. Argi izan behar da zer egin nahi den eta horrek zer esan nahi duen. Adibidez, inertziak hausteko ahalegina esan nahi duela ulertzea. Zaila da, badakit, baina honek aurrera egiteko gakoa da.*

*Alkateak eta bere taldeak partaidetzaren aldeko apustua egin dute partaidetza zer den badakitelako eta partaidetzan sinesten dutelako, eta ez modan dagoelako, hori garbi dut, baina une batean beldurra hainbestekoa da, blokeatu egiten direla eta orduan dator ezetza; nire ustez, beranduegi, zure lana garatu baituzu, programak egin baitituzu, hamaika ekarpen jaso baitituzu. Beno, ez da ezetz esplizitu bat, beren artean gai politikoengatik entzungor egiten dute, gobernua sortzean denak lagunak direlako, baina ondoren ukondokadak ematen dira elkarri, eta ukondokadak emateko modua honako hau da: zuk proposatzen duzunak eta zugandik datorren proposamenak. ez dit axola. Eta une horretan ikastetxeko patioan borrokan ari diren haurren modukoak dira. Nik ulertzen dut beldurra eta hori guztia, baina ezin dena izan da zinegotzien arteko gatazkek alferrik galtzea partaidetza-prozesua.*

Teknikariek berrikuntza demokratikoaren aurrean dituzten aurreiritziak gainditzeko gidaritza politiko kolektibo bat. Horrekin batera, herri-administrazioaren eraldaketa eta modernizaziorako prozesua ere gidatuko du.

*Beste arazo bat zen gidaritzza politiko eza, faktore asko medio. Batetik, politikari gehienak ez zeudela liberatuta, eta, beraz, egunerokotasunean erabakitzen zutenak teknikariak ziren, eta horietako askok ez zuten ez ongi ez gaizki txertatzen partaidetza. Zinegotziak nahi zuena esan zezakeen, baina politikariek baino botere gehiago zuten teknikariak zeuden.*

*Politikoki behar bezala bideratuta ez zegoenez, teknikarien aurreiritzi horiek indartu egin ziren, administrazioak ez duelako inoiz utzi zeharkakotasuna iragazten. Hasieran ez zuten ezta barneko koordinazio-organorik ezarri, beranduago egin zen. Orain, teknikarien aldetik prestutasun handiagoa dugu, baina, hala ere, badago oraindik aurkako iritzirik, edo ordezkatu gabeko sailik, eta behin eta berriz ikusten duzu ez dela iristen. Horrek esan nahi du teknikariak ez duela egin nahi, eta eragin handia duela, politikariari esaten dio ez dela lehentasunezkoa eta, beraz, ez da koordinazio-bileretara bertaratzen, eta zinegotziak ez dio aurre egiten.*

*Aldaketa asko, baina, berriz diot, aldaketa nagusia politikoa da. Gidaritzza politiko argia baldin badago, eta hiri-proiektu argi bat baldin badago, eta argi badaukagu partaidetza funtsezko zutabeetako bat dela eta zeharkako gai bihurtu behar dugula egiten dugun ororentzat, ondoren teknikarien egitura aldatu behar badira, aldatuko dira. Noski, teknikoki aurka egingo dute, eta batzuk ez dute aldaketa egin nahiko, baina garbi dago gobernuak aldatzen denean, lerroa aldatzen denean, eta organigrama eta gauzak aldatu nahi dituztenean, egiten dutela. Teknikariak aholkatzeko gaude, abantailak eta desabantailak adierazteko, baina azkenean ildo politikoa da esatekoa duena, inposatzeko duena, eta kito. Nik ez dut hain zail ikusten, aurkako sinesmenak hautsi behar dira, egon baitaude, baina funtsezkoa da argi edukitzea hori dela egin nahi dena, herritarren partaidetza lehentasunezko gai bilakatzeko zure politikak aurrera eramateko.*

*Partaidetza-prozesua udalean pisu gehien duten sailetako zinegotziek agintzean, ogasuna edo inbertsio-sailek esaterako, asko lagundu hori aurrera eramaten.*

Erakundeak berrikuntza demokratikoaren aurrean dituen inertziei aurre egingo dion gidaritzza politiko indartsu bat, benetan egiturazkoa zer den eta artifizialki egituratutako ohiturak eta arauen eskakizunak zeintzuk ziren bereiziko duena, aldaketarako aurkako iritzia deuseztatuko dituen.

*Bestelako gauza bat izan zen, eta prozesuan zehar ikasi genuen, udal baten dinamikaren egunerokotasunak inertzia asko dituela, gauzak egiterakoan jarraitu behar diren alderdi politiko alderdikoietan zein alderdi burokratikoan, arau eta dekretu-prozedurazkoan. Lan egiteko modu tradizionalak, erabakiak hartzekoak, inertzia batek bultzatuta datoz. Inertzia hori gelditzea, beste bide baten jartzea eta erabakiak hartu eta nahikoa bizkortasunez ezartzea partaidetza-prozesu baten sinesgarritasuna bermatzeko oso zaila da, dirudiena baino gehiago. Izan ere, borondate politikoaz gain, bestelako borondateak ere behar dira, udaleko idazkariarena esaterako. Pertsona horrek botere asko du eta, gainera, udaleko jarduera guztiak lege, arau eta dekretuetara moldatu behar direla bermatu behar horrekin, nahi duen*

*erara interpretatzen du hori guztia, eta azkenean, berak erabakitzen du zer egin daitekeen eta zer ezin den egin udalean.*

Eta antolatutako herritar horien presioen aurrean ere gidaritza politiko indartsu eta jakituna

Lurralde politikoaren atal honi amaiera emateko, aipatu behar da aurreko guztia lantzeko tresnak badaudela, lurralde teknikoaren hurrengo atalean jorratuko ditugunak. Horien arten aipagarriak dira, indar eta gidaritza politikoarekin duten loturagatik, honako lau hauek: hiru aldeko prestakuntza eta azalpena, talde eragile bat sortzea, herritarren partaidetzarako bulego edo zerbitzua alkatetza edo lehendakaritzatik hurbil kokatzea eta antolaketaren aldaketa kudeatzea.





# LURRALDE TEKNIKOA



# NONDIK HASI?

Herritarren partaidetza udaleko politika publiko gisa txertatzea ez da hain erraza. Norabide horretan indar politiko argi bat dagoela ontzat emanda, teknikariei dagokie bultzada hori zehaztu eta garatzea esperimuntetara ohituta ez dagoen erakunde batean, eta are gutxiago, esperimendu horiek betiko ohitura batzuk zalantzan jarriko dituztela dirudienean.

Horri gehitu behar zaio bide hori egiteari buruzko ezjakintasuna; azken batean, herritarren partaidetzaren gai hori ez zegoen bere garaian egindako azterketa-planen barnean, eta ez da izan barneko prestakuntza-programetan errepikatu den gonbidapena. Tresna metodologikoak falta zaizkigu baina, batez ere, ez dakigu nondik hasi. Errepasa ditzagun, orain, aukera ohikoenak.

## Lehenengo aukera: partaidetzarako arau edo araudi bat garatzea

Herritarren partaidetzarako arau edo araudi bat osatzeko agindua goitik etorri ohi da, gobernuko alderditik edo oposiziotik, segurtasun juridikoagatik, jokoaren arauak ezarri eta, bide batez, ideiak argitu beharrezkoa zaigun akordioa eraikitzea. Herritarren partaidetzarekin egin behar da, zalantzarik gabe.

*Gobernu-taldeak aurrekontu parte-hartzaileak jarri nahi zituen abian, eta oposizioak baldintzatzen jarri zuen herritarren partaidetzarako araudi bat osatzea. Arauditzen hori egiteko (nik herritarren partaidetzarako araudiari horrela deitzen diot), alderdi politiko eta elkarteekin aritu nintzen lanean. Urte bat eta bi hilabete behar izan nituen horretarako eta, beraz, aurrekontu parte-hartzaileak egiteko prozesua abian jartzea geldiarazi zen. Hor barna genuen araudi-ereduren bat abiapuntu gisa hartu bagenuen ere, zaila izan zen hiru talde politikoen artean testuari buruzko adostasun bat lortzea, hauteskundeak egiteko urte eta erdi falta baitzen. Azkenean lortu genuen, udalbatzan onartu zen, eta orduan nik neuk sartu nuen herritarren partaidetzarako araudia kutxa sakonenean, eta bertan dirau. Inor ez da kexatu. Zergatik? Ez duelako ezertxo ere ematen, gure udalerrian eraginkorrak ez diren gomendioetan oinarritutako partaidetza egitura erreproduzitzen duelako.*

Espainiako Udalerrien eta Probintzien Federazioak 2005ean proposatu zuen herritarren partaidetzarako



araudiaren eredu bat.<sup>8</sup> Eredu horrek eta partaidetzarako antzerako araudiak alderdi handien itun politikoen ondoren jaio dira eta, beraz, minimo izendatzaille komunak arautu ditu. Hainbat eskubide orokor aitortzen dituzte (informazioa, eskaera, audientzia...) eta herritarren partaidetzarako egiturak ordezkaritza-oinarri tradizionalenetan baliozkotzen dituzte, ikus sektore-, lurralde- edo hiri-batzordeak. Hartara, erakundea herritarren partaidetzaren zalantzen aurrean babesteko helburua izan dezakeen testu idazteaz gain, herritarren partaidetzarako gutxiengo baldintzak arautzea, uneko gobernuaren borondate politikoaren arabera, gehiengo baldintzak arautzea esan dezake: aipatzen ez dena ezin da egin.

*Noizbait pentsatu izan dugu ea merezi duen partaidetzarako araudi bat egiteak, jakin baitakigu araudi hori iristen denaren eta horren borondatearen arabera izango dela, benetan jendeak nahi duenaren arabera baino. Benetan garrantzitsuena ez da araudi bat edukitzea, politikariek benetan partaidetza-prozesuekin konpromisoa hartzea baizik, ez dezatela hasieran baietz esan, eta gero gauzak egitea galarazi, aurpegia ez eman eta bakarrik uztea.*

Nahiz eta araudia progresiboa eta ulerkorra izan, badirudi ez dela egia berau denik herritarren partaidetzaren eragilea. Ez dira bat etortzen araudia eta partaidetza eraginkorra: oso araudi ona eduki daiteke eta partaidetzarik ez egon, eta partaidetza handia baina araudirik gabea. Ez dira lotutako bi gai; araudia ez da, inola ere, beharrezko baldintza bat.

*Hemen herritarren partaidetzarako oso araudi progresista dugu, duela urteak egin zen. Gertatzen dena da, guztian bezalaxe, herritarren partaidetzarako araudia, berez, ez da segur aski herritarren partaidetza. Hori ere askotan errepikatu dut, herritarren partaidetzarako araudia egon daiteke eta partaidetzarik ez, eta herritarren partaidetza gerta daiteke partaidetzarako araudirik gabe. Nire ustez, batzuetan ez dugu gai horren inguruan nahikoa hausnartzen. Araudietan hainbat figura daude, kontsultarako batzordeak esatetako, baina ondorengo kontsultarako dira, hau da, informaziorako baino besterik ez. Baita barruti-batzordeak ere, erakunde sozialak bertara daitezten, baina ez da alde horretan sakondu. Zer nahi duzu nik esatea? Benetako herritarren partaidetzak beste norabide bat du.*

*Herritarren partaidetza betidanik jorratu da, baina gehiegi egituratutako partaidetza, udalak dituen arau organikoetara moldatuta, bertan baitzegoen partaidetzarako atala. Bazeuden herritarren partaidetzarako batzordeak deitzen zirenak. Batzorde horiek zuten arazoa zen mugatuta zeudela, eta oso arautuak, eta, beraz, ikuspuntu praktikotik ez ziren bideragarriak. Azkenean, eraginkortasunik gabeko batzordeak ziren.*

*Nire irudipena zen partaidetza ezin zela dekretatu, berau egin nahi duenak egin behar zuela, hori egiteko ziur zegoenak. Eta hori argi eta garbi ikusi zen hirigintza-araudia onartu zenean; horren arabera, hirigintza-antolamendurako planek, derrigorrean, partaidetza-*

8. FEMParren herritarren partaidetzarako araudiaren ereduak: <http://aragonparticipa.aragon.es>

La Junta de Andalucía está este año impulsando un proceso participativo para elaborar la Ley Andaluza de Participación Ciudadana. Se puede seguir este proceso en: [www.juntadeandalucia.es](http://www.juntadeandalucia.es)

*prozesua bat eduki behar zutela ezartzen zen. Hori partaidetzarako albiste ona izan zitekeen, baina praktikan, kasuen portzentaje altu batean, partaidetzaren ospea galtzea bihurtzen zen, udal askok ez baitakite zer esan nahi duen ere, ez zaie interesatzen, ez dute horretan sinesten, baina behartuta ikusten dira nolabaiteko antzezlan egitea, eta horrek benetan sinesten duten herritar eta elkarteen atsekabea eragiten du. Beraz, partaidetza-arauak benetan partaidetzak zer esan nahi duen ez dakitenek eta konbentziturak ez daudenek aplikatu behar badute, kaltegarria ere izan daiteke.*

Herritarren partaidetzarako araudi bat osatzearen beste alternatiba bat da araudirik ez egitea, eta errealitate parte-hartzailea bera izango da berau modu naturalean arautuko duena.

*Ez dugu araudirik, ez protokolorik, ez ezer egin. Hala ere, ia hiru legealdi daramatzagu eta partaidetza ia inork ez du zalantzan jartzen. Oso barneratuta dugu eta ez dugu beharrik ikusi. Egia da askotan oso modu informalean egiten dugula lan, segur aski beste lekuetan herritarren partaidetzarako ordenantzak egin behar dituzte prozesuak abian jartzeko. Gu aurkako bidetik gatoz, modu naturalagoan, eta nire uste, orokorrean, aberasgarriagoa da; informalagoa da, bai, baina azkenean funtsezkoa da partaidetzari esker gauzak funtzionatuko duten borondate politiko eta teknikoak edukitzea.*

Beste aukera bat da partaidetza-erperientzia edo prozesu bakoitzetik autoaraudi bat sustatze, aurrekontu parte-hartzaileak dituzten udalerrri askotan egiten duten moduan<sup>9</sup>. Autoaraudiak ez dira Udalbatzan onartutako testu juridikoak, partaidetza-prozesuaren barne-funtzionamendurako arauak baizik. Udalbatzan berrets daitezke, baina behin betiko izango ez direla kontuan izanda, prozesura etengabe moldatzen baitira. Beraz, hedaduraz, horrekin lotutako edozein arauri ere gertatzen zaio: herritarren partaidetzarako araudi guztiek dute iraungipen-data, zaharkituak gelditzen dira eta noizean behin eguneratu egin behar dira.

*Herritarrekin batera egin genuen aurrekontu parte-hartzaileentzako autoaraudia eta bertan jaso genituen Antequerako adierazpenaren printzipioak: autoaraututako erabakitze prozesua, loteslea, unibertsala (emakume bat, gizon bat, boz bat) eta jarraipenerako, kontrol sozialerako eta kontuak emateko sistema izango duena.*

Baloratu beharreko azken kontua da herritarrek eztabaida astunetan parte hartzeko egiten duten ahalegina balioestea. Prozesu horiek, askotan, ez dituzte epe labur eta ertainera emaitza ikusgarriak eta erabilgarriak eragiten, horien artean koka dezakegu herritarren partaidetzarako araudiaren eredia; beranduago jorratuko dugu hori. Edonola ere, herritarren partaidetzan abian jartzeko arau edo araudi bat onartzeak baditu bere desabantailak.

9. Aurrekontu Parte Hartzaileen Estatuko Sarearen Adierazpena: <http://www.presupuestosparticipativos.com>  
Autorreglamento de presupuestos participativos de Sevilla: [institucional.us.es](http://institucional.us.es)  
Algarroboko aurrekontu parte-hartzaileen autoaraudia: [www.algarrobo.es](http://www.algarrobo.es)

## Bigarren aukera: igerilekura jauzi egin eta igeri egiten ikastea

*Guk sortu genuena, kultura parte-hartzaileerako batzordea baino gehiago, herriko elkarten arteko foro bat izan zen, eta guztion artean erabaki genituen urteko aurrekontua eta jardueraprograma. Oso modu informalean antolatu zen, metodologiarik eta aurretiko hausnarketa sakonik gabe. Nire ustez, politika beste modu batera egiteko gogoia izan zen, eta elkarteek esateko asko zutela ikusteak. Ondoren, hausnarketarako jardunaldiak antolatu genituen eta bertan parte hartu zuten, kultur elkarteetako bozeramaileez gain, herriko beste berrogeita hamar pertsona inguruk, eta hori handitzen joan zen. Hurrengo legegaldian, gobernu-taldeak funtzionatzeko modu hori beste alor eta batzordeetara hedatu nahi izan zuen. Hasieran ez zuen funtzionatu. Beraz, zinegotzi eta teknikariek barneko lana egin genuen, ekin eta ekin aritu ginen eta orain guztiak dira batzorde parte-hartzaileak, bi izan ezik.*

*Aurrekontu parte-hartzaileen kasuan, ez zen sail ezberdinek osatutako zeharkako batzorde bat osatu udalean, ez baikenuen ez denborarik, ezta modurik ere; lehen unetik prozesuaren indarra ogasun-sailean egin zen, berak jartzen baitzuen dirua. Ez ziren egin, ezta ere, teknikarientzako herritarren partaidetzak esan nahi duenaren inguruko berariazko prestakuntza-saiorik. Inplikatzeko joan ginen, bidean ikasten eta hobetzen. Adibidez, gastu handiagatik edo gure eskumena ez izateagatik bideraezinak ziren proposamenak iristen zitzaizkigunez, eta bigarren fasean baztertu behar zirenez, proposamenak aurretik baliozkotzea txertatu genuen. Nik uste uretara bota ginela eta, gauza negatiboak izan bazituen ere, egon ziren gauza positiboak.*

Herritarren partaidetza-prozesu orok du ikaskuntza-osagai ikaragarria; ezinbestekoa da berritzea eta gure sormenari erronka botatzea. Hala ere, noski, oso gomendagarria da ere ikaskuntza bikarioa: herritarren partaidetzaren igerilekura jauzi egin duten horien akats eta ongi egiteak ikaskuntzan txertatzea. Bestalde, egia da ere udalerri batzuetan, tamainagatik eta herritarrek udalaren barnean eta kanpoan duten aurretiko jarreragatik, ez dutela behar hausnarketa sakonik eta arazorik gabe “egin dezakete jauzi igerilekura”.

## Hirugarren aukera: herritarren partaidetzaren eginkizun politikoa teknikoki kanporatzea

Herritarren partaidetzarako politika bati ekiteko bigarren aukera bat da kanpoko norbait kontratatzea lan hori egiteko: definizioa, prestakuntza, abian jartzea, etab. Gai horren inguruan dauden berariazko prestakuntza-programei esker, unibertsitateko masterrak barne<sup>10</sup>, gaur egun lan hori bere gain hartzeko prest dauden herritarren partaidetzan espezializatutako pertsona eta aholkularitza-enpresa daude. Horietara jotzea oso erabilgarria izan daiteke hasteko: hasierako definizioa eta prestakuntza, aurretiko esperientzien erregistro eta ebaluazio partekatua, talde eragilea abian jartzea, etab. Oso baliagarriak dira ere prozesuan zehar lagundu eta aholkuak jasotzeko, baina prozesu osoa horien gain uzteak baditu bere kontraindikazioak. Nabarmenena da partaidetza-prozesua kanporatzeak partaidetzaren izaera bera ekiditeko hesi bihurtzea, berau gain hartzeak esan nahi duen politika publikoen kudeaketa aldatzea ekiditea.

*Ez dugu partaidetza kanporatzea nahi. Ez dugu nahi teoria neoliberalak dioena egin: dena kanporatuko dugu, baita partaidetza ere. Partaidetza kanporatzen bada, udalak gainetik kentzen du fardela, eta ez benetan inplikutzen, ez du gaiaren mamia jorratzen: herritarren eragina eta antolakuntza- eta administrazio-aldaketa. Izan ere, partaidetzak errotik jartzen du zalantzan jokabide hermetikozko hierarkia-organigrama hori, partaidetzaren aurka doan administrazio hori, alegia. Eta zer esanik ez herritarrekin dugun konpromisoaz! Ezerekin ez konprometitzeko modurik onena da partaidetza kanpoko norbaiten ardurara uztea.*

Bestea da kanpoko enpresa edo aholkularitza-enpresek partaidetza-politika erabakitzea.

*Une batean, xyz fundazioari proposatu genion partaidetza-plana diseinatzen lagun ziezagun, eta gauzak batera egiten hasi ginen. Eta zerbitzu-eskaintza horiek behar bezala funtzionatu zuen, baina denbora bat igarota huts egin zutela uste dut. Partaidetza-eskola eratu genuenean, zuzenean nahi izan zuten esku hartu eta bertako diseinuan eragin, filosofian, helburuetan, edukietan, ospe ona zutelako eta gauzak egiteko modu bat zutelako. Ikuspuntu akademizista proposatzen zuten, eta orduan ezetz esan genuen, prestakuntza-ekintzei eman nahi zien ildoak ez zitzaigula interesatzen. Guk esperientziak elkartrukatzeko espazioak sortu nahi genituen, denen artean egin eta aztertzea egunerokotasunean aurkitzen zituzten arazoak, partaidetza-espazioetan egiten zuten jarraipena egiaztatzea, tertuliak eta eztabaidak egin... hau da, eskola praktikoagoa, maila oinarrikoagoarekin.*

Partaidetza gain hartu behar da, barneratu egin behar da, erakundeak eta bertako pertsonak, prozesuari probetxua ateratzeko. Beraz, argi utzi behar dira funtzioak eta kanpoko enpresa eta aholkularitzei dagokien lekua ematea: ibilbidean lagundu eta aholkuak ematen dituztenak, eta udalak ezaguerak barneratzen dituen heinean, gero eta garrantzi gutxiago izango dute.

10. Gure herrialdean, UPV/EHUko Partaidetza eta Komunitate Garapena Masterra: [www.masterparticipacion.ehu.es](http://www.masterparticipacion.ehu.es)

*Bai, prozesu gehienetan hori egiten duten enpresek hartu dute parte. Nire ustez, argi baldin badaukazu zer nahi duzun, horiek lanerako tresna dira, hala nola, lan-saioak dinamizatzeko. Hala ere, prozesua gidatu behar duena eta nahi duena argi izan behar duena udala da.*

*Nik beti kanporatzea honela ulertu dut: kanpoko norbaiti paper bat, enkargu bat eman eta hark egiten dizu. Haiekin lan egin dugunetan, lehen unetik jakin dugu nora heldu nahi genuen eta zein zen erabili beharreko metodologia. Beti egin izan dugu lan horrela. Ez da: "egin iezadazu", ez, da "egin ezazu nirekin, lagun iezadazu egin nahi dudana egiten". Ez dut nahi norbait kontratatu eta hark nahi duena adieraztea niri, guk aukeratutako herritarren partaidetzarako politika abian jartzen lagunduko digun norbait nahi dut kontratatu.*

*Aholkuak ematen dizkigutenak ditugu, baina ez dugu aholkularitza-enpresetara jotzen uneko kontuetarako ez baldin bada eta ez dugu inoiz uzten haien esku prozesuaren gidaritza, beste udaletan ez bezala, enpresen esku uzten dute eta dena. Guk lortu nahi duguna definitzen dugu eta, ahal den heinean, guk eramaten dugu aurrera. Argi daukagu enpresek badutela beren funtzioa eta lagun diezaguketela ikuspuntu metodologikoa ematen, baita kanpoko norbaitek prozesuari neutraltasuna eta inpartzialtasuna eman diezaiokeen espazioetan ere, edo eragile sozial batzuei lasaitasuna emateko. Hala ere, guk egin dezakeguna, guk geuk egiten dugu. Ez zaigu gustatzen enpresa izatea prozesuaren gidari.*

*Kanpoko aholkularitza-enpresak kontratatzea... bai, baina uneko gaietarako, gu heltzen ez garen hori egiteko, edo balioa eskaintzen duten espazioetarako, baina beti arau zehatzen baitan, gidaritza galdu gabe, prozesua haien esku utzi gabe.*

*Horretan guztian mailak daude: hasieran oso garrantzitsua izan daiteke kanpoko dinamizatzaileen funtzioa, baina denborak aurrera egin ahala garrantzi hori txikitzen doa, jendeak jada baitaki nola parte hartu behar duen foroetan. Parte hartzen duten politikari, teknikari eta herritarrek badakite zer den dagokiena eta, beraz, guztia naturalago egiten da. Gure eginkizuna da prozesuak erabilerrazak egitea, eta, horrekin batera, dinamikak udal-sailetatik bertatik abiatuta garatzea; hori egiten dugun heinean, kanpoko dinamizatzaileek pisu gutxiago izango dute.*

Zalantzarik gabe, kanpoko aholkulari edo eragileei prozesuak argitu eta horietan laguntzeko baliabide gisa ez da panazea. Alde batetik, lankidetzaren ereduak aukeratzen jakin behar da eta, bestetik, aplikagarriak ez diren proposamen eta iradokizunak eta egokiak izanik ere, edozergatik dela, gain hartu ezin diren proposamen eta iradokizunak. Kasu horretan zergati horiek erregistratu egingo dira horri buruz hausnartzen jarraituko da.

*Oso enpresa on asko daude, eta profesional asko, egin nahi dugunaren hasierako ideiatik abiatuta, jarraitu beharreko metodologia proposatzen dizutenak. Itxiagoak diren enpresak ere*



*badaude, esaten dizutenak: eman ideia eta nik egingo dizut. Eta horrek ez du hain ondo funtzionatzen, oso programa itxiak etortzen direlako bueltan eta udal bat eta bestea ez dira berdinak.*

*Harremanetan jarri ginen partaidetzarako teknikari talde horrekin, esan dezakegu, kanpoko pertsona neutralekin, guztien aldetik onartuak izan zitezen, eta autoritate nahikoa izan zezaten partaidetzarako gaietan, udaleko talde guztiekin lan egin zezaten, gutxiengo baldintza batzuk ezartzeko gai ginen ikusteko. Diagnostiko bat egin zuten, udaleko talde politiko, teknikari eta abarren laguntza izan zuten, ondorioak atera zituzten gutxiengo kointzidentziak biltzeko, zortzi hilabetez egon ginen lanean eta, azkenean, emaitza ez zen ona izan, ez ginen ados jarri gai praktikoetan, egingarrietan. Gai horiek ondoren prozesu parte-hartzaileen garapena erraztu behar zuten, eta bertan inork ezin zuen politika publikoetan partaidetzaren ideiarekin oposizio politikoa egiteko desioa izan behar. Ez zen akordiorik lortu, emaitza ez zen aurreikusitakoa izan.*

Beraz, kanpoko eragile espezialistengana jotzeak mugak izan behar ditu, eta muga horren izena laguntza da. Erakundea eta bertako pertsonak izan behar dira, herritarren ezinbesteko laguntzarekin, herritarren partaidetza erabaki, antolatu, praktikatu eta ebaluatzen duena, eta espezialistak laguntzaileak izango dira, inoiz ez protagonistak, eta prozesuan zehar prestatzaile eta aholkulari kritikoaren lanak egingo dituzte. Denborarekin batera, leku egingo diete prozesuko benetako protagonistei.

## **Laugarren aukera: partaidetzarako bulego edo zerbitzu bat eratzea**

Hasiera-hasieratik prozesua gure gain hartzea erabakitzen badugu, zentzuzkoena litzateke erakundeko pertsona bat edo batzuk hautatzea, hasierako urrats horiek koordina ditzaten. Ez da beharrezkoa sarrerako bulego edo zerbitzurik sortzea, ikusiko da zein den gure udal edo erakundeko errealitateari hoberen dagokion aukera, baina gomendagarria da prozesuaren gidari-lanak egiteko pertsona bat edukitzea.

*Ez dugu partaidetzarako berriazko alorrik, ezta herritarren partaidetzarako zinegotzirik, Guretzat, nolabait esateko, zeharkako gaia da, eta alkatetzatik jorratzen da. Batzordeetako presidenteei jakinarazten zaie eguneroko lana modu parte-hartzailean egin behar dutela eta partaidetza abian jartzen den edozein ekimen berritan txertatzen saiatzen gara. Egia esan, batzordeetako emaitzak ezberdinak dira. Emaitza batzordeetako presidenteak zenbateraino sinesten duenaren arabera da, berau baita prozesuaren gidari-lanak egingo dituen. Alkatetzatik jarraipena eta koordinazioa egiten da, eta gai batzuk udal-batzordean ere jorratzen dira.*

*Jada zehaztutako egiturarik edo pertsona liberaturik ez baduzu, oso garrantzitsua da partaidetzarekin lotutako zinegotzi edo arduradun politikoa bertan egotea, erabaki guztien egunerokotasunean.*

Denborak aurre egin ahala, batez ere tamaina nahikoa duen udalerria bada, gidaritza politikoaz gain, ekidinezina da partaidetzarako bulego edo zerbitzu bat sortzea, eta langileak liberatzea berau sustatu eta koordinatzeko. Herritarren partaidetzaren ideia sustatzeko, herritarren partaidetzarako bulego, zerbitzu edo pertsonaren lehen bi funtzioen artean daude aurretik dagoenaren gaineko azterketa eta berregituraketa egiteko babes eskaintzea, eta partaidetzarako esperientzia berriak abian jartzeko beharrezko baldintzak argitzea.

*Formatu erakargarriko dokumentu soilak osatzen ditugu, eta sail, zuzendaritza, unitate eta abarren artean banatzen ditugu. Hor aipatzen genuen prozesu parte-hartzaileak egiteko laguntza emango geniola, baina baita jada aurretik genituen partaidetzarako espazioen berregituraketan ere.*

*Kasu bakoitzarentzat berriazko proiektua egiten genuen. Eta baldintzak ere ipintzen genituen. Kasuren batean haxe ere esan genuen: "ez ezazu partaidetzarik egin; zuk aipatutako murrizketekin uste dugu ez direla gutxiengo baldintzak eman".*

Partaidetzarako bulego, zerbitzu edo sailak zuzendu dituztenen hausnarketek aditzera ematen dutenez, berau eraginkorra izatea nahi bada, zerbitzuak gainerako sailen eskura egon behar du, lagundu egin behar die partaidetza bertako plangintza eta eguneroko jardunean txertatzen, eta gero eta garrantzi gutxiago izan behar du.

*Partaidetzarako Zuzendaritzak abian jarritako prozesuaren gaineko protagonismoa hartu nahi ez zuela erakustea oso garrantzitsua izan zen mesfidantzak gainditzeko. Bigarren edo hirugarren planoan mantentzen jakin behar genuen, dominak, hitz egingo dena, beste batzuek jantz zitzen.*

*Xyz Sailak proiektua egiteko erabili nahi gintuen, baina kosta ahala kosta ekidin nahi zuen gu partaidetza-prozesuan sartzea, gu bileretara bertaratu, protagonismoa hartu eta beren prozesua lapurtzearen beldur baitziren. Beraz, bigarren planoan gelditu ginen. Doan diseinatu, antolatu eta egitea eskaini genien, horretarako zegoen Partaidetzarako Zuzendaritza. Eta haiek guk diseinua baino ez egitea erabaki zuten, ez zuten nahi guk antolatzea lurraldean egin ziren hamabost edo hogeitailerrak, ez izateko gure aurpegia bertan zegoena, eta ez kudeatzeko guk edukiak, ez zuten nahi kontrola galdu eta kanpoko norbait kontratatu zuten horretarako. Beraz, esan zigutena egin genuen. Haiek, noski, galdeketa-orrialde asko biltzen joan ziren, laburpenak, ekarpen asko hogeitailera horietan, eta paper mordoak jaso zuten. Orduan, ia kasualitatez topatu eta esan ziguten material hori guztia zutela, eta galdetu genien: "orain zer egingo duzue horrekin guztiarekin? Oso garrantzitsua baita laburtzea, parte-hartzaileei helaraztea, ikus dezaten guztia hartu duzuela kontuan, baita material horretaz baliatzea xyz legeari zer gehitu diozuen eta ez diozuen*

*gehitu jakinarazteko". Eta haiek: "bai, noski, agian enpresa bat kontratatuko dugu". Eta guk: "bikain enpresa batekin egiten baduzue, baina guk doan egingo dizuegu eta, gainera, ateratzen dena eman eta ez dugu beste ezer jakin nahi". Egin genuen, milaka paper horiek hartu, laburpen- eta sistematizazio-lana egin genuen parte-hartzaileei emateko, eta haiei eman genien; ez genuen sinatu ere egin. Haiek parte-hartzaileei banatu zien, herritarrek asko eskertu zuten eta dena oso ondo joan zen. Horren ondorioz, hurrengo prozesuan berriz deitu ziguten batera egiteko. Inbertsio ona izan zen, haien konfiantza irabazi genuen eta haiek egiaztatu zuten partaidetzak funtzionatzen zuela.*

## **Bosgarren aukera: aurretik egindako partaidetza-txostena erregistratu eta partaidetzarako lehenengo plan intuitibo eta ebaluatiboa osatzea**

Diagnostikatzeko, ebaluatzea, gertakariak aurreratzea, barnerantz begiratzea, herritarren partaidetzarako lehen diagnostiko bat. Orain arte egin duguna ezagutzea eta hori egiteko moduz hausnartzea, zein emaitza lortu ditugun, zer ikasi dugun; adibidez, sektore-batzordeak, benetan funtzionatzen al dute? Hasteko modu ona dela dirudi<sup>11</sup>.

*Partaidetzarako lehen plan bat osatzeko alor eta organismo autonomo guztiekin jarri ginen harremanetan, hori egiten zen lehen aldia zen, eta hori ikusi genuen dokumentuetan sistematizatu edo islatu gabeko partaidetzarako berriazko mekanismoak zituztela udal-zerbitzu eta baita udal-enpresa batzuk ere. Partaidetzarako politika bat osatzeak udalak barnean dituen partaidetza-esperientziak ezagutzea eskatzen du, jada egiten ari direna; partaidetzaren argazki panoramiko finko bat, globaltasuna emateko, egiten dena modu intuitiboan sistematizatzeko. Zerbitzu batzuek herritarren elkartei eskatzen dizkie proposamenak; beste batzuetan, politiko batzuk lurraldera jotzen zuten auzoko elkarteekin biltzera edo barruti-batzordeen bitartez egiten zuten... Ez zegoen gauzak egiteko modu bakarra, partaidetza eskaera nondik iritsi zenaren arabera edo hori aurkitutako politikoaren interesaren arabera zen. Beraz, zertxobait antolatu eta barne-dokumentu bat osatu genuen, eta ondoren gobernu-taldeari igorri genion. Bertan aztertzen genituen prozedura ezberdinak eta modu demokratiko eta parte-hartzailean funtzionatzen zutenak mantentzea proposatzen genuen, partaidetza hobetzeko batzuk berri, eta beren funtzioa inola ere betetzen ez zituztenak kendu, hori guztia udal-zerbitzu eta -sektoreetatik partaidetza-politika bat eraikitzen hasteko.*

11. Un ejemplo es la reflexión impulsada en Donostia-San Sebastián para la elaboración del Plan Director de Participación Ciudadana: [www.intxaurrondo.org](http://www.intxaurrondo.org)

Hala ere, hasierako erregistro eta diagnostikoa egiteko moduaren araberakoa izango da dena. Gogorra da esatea, baina aitortu ere egin behar da herri-administrazioa ez dagoela ohituta zorrotz eta zinez autoebaluatzen. Ez du aurrerapausoak ezagutzera emateko arazorik, berehala argitaratzen ditu, baina akats horiek erregistratu, jendeak jakin eta, are okerrago, akats horiek argitaratzearen beldur da, gobernu-taldearentzat edo dagozkion zuzendaritza teknikoetan kostu politikoa izan baitezake; guztiok baitakigu akats horiek talde informaletan aitortzen direla, baina horrek ez digu ezer aldatzen laguntzen. Testuinguru horretan, ironia da bidea ongi egiten ari garela diagnostikoa. Aldiz, aurretik egindako herritarren partaidetzaren esperientzien ebaluazio zintzoa eta erabilgarria, gaien sakonerara heltzea, bide ona da, ez bada onena, ezarri nahi dugun herritarren partaidetzarako benetako programa erabilgarria zein den erabakitzeke.

*Iritsi ginenean, esan genuen zegoenaren inguruko diagnostiko sakona egingo genuela eta azaldu genuen, hain justu, diagnostiko mota hori dela alderdi nabarmenenak ez ateratzeko aukera, gatazkak azaleratzeko modua baizik, eta horiei irtenbidea emateko modua. Puntu hori abiapuntu hartuta, irtenbideak pentsatzea, hartzen ziren erabakiek ez baitzuten balio, ez zuten ezer konpontzen, ez ziren gaien hondora sartzen.*

*Urte horretan onartu genuen herritarren partaidetzarako lehen plana eta horren helburua zen partaidetzaren alorrean egiten ari ginena antolatzea, partaidetzari buruz ulertzen duguna bezalako hain gai oinarritzkoen inguruan definizioak partekatzeke. Bertan jaso genuen zer ulertzen genuen partaidetzaz, zein balio aitortzen dizkiogun partaidetzari, zer lortzeko ari ginen bilatzen partaidetza eraldatzaile bat, zein zen partaidetza-sailaren etorkizuneko funtzioa udalaren egituran, helburuak zeharkakotasunetik eta barne-aldaketetatik bildu genituen kanpoko eskakizunei behar bezala erantzuteke, eta partaidetzak hirian zuen egitura bildu genuen, lurraldeari nahiz sektoreei zegokienez, esperientzietan, baina baita partaidetzarako espazio egonkorretan ere, hala nola, batzorde, proiektu estrategiko eta hirikoetan, baita aurrekontu parte-hartzaileetan ere. Horrez gain, udaleko sail bakoitzak izan behar zuen partaidetzarako kanal eta espazioak ere bildu genituen. Lehen plan edo egoeraren lehen azterketa horrek aztertu zuen ordura arte egin zena, zein gauzek funtzionatu zuten, zein gai zuzendu behar ziren eta, funtsezkoena, zein zen diagnostiko bateratua eta aurrera egiteko guztion konpromisoa.*

## Seigarren aukera: hiru aldeko prestakuntza eta azalpena

Baiezta daiteke ekidinezina dela eguneroko kudeaketan herritarren partaidetza txertatu behar duten teknikarien hasierako prestakuntza. Berariazko trebetasunak barneratu eta jarrerak aldatzera bideratutako prestakuntza, partaidetza nola egin behar den ikasteko eta, aldi berean, talde bat, partaidetzarako talde bat, sortzeko, partaidetza pertsona jakin batzuen eginkizuna baino erakunde osoarena izan dadin.

*Egia da hasieran blokeoa egon ohi dela. Guk prestakuntzaren bitartez lantzen saiatzen gara, udal bakoitzaren barnean, erakunde bakoitzaren barnean, prestakuntza-espazioak sortzen. Horretarako, konpromiso edo akordio politikoren bat egon behar da, prestakuntza inposaketa edo borondatez egiteko zerbait ez izateko, eguneroko jardunaren zati baizik; lanorduez ari gara hizketan. Ondoren, gaia udal-administrazioaren ardatz bihurtu behar da, udalaren egunerokoaren ardatz, prestakuntza funtzionamendu-praktika bihurtu behar da, partaidetza pixkanaka natural bihurtu behar da, politikariek modu isolatuan hartu ohi dituzten erabakiak herritarrek ere har ditzaten hain arraroa ez izateko. Baita teknikariek ere, funtzionarioek, batzuetan funtzionarioa baita zer egin behar den, nola egin behar den edota horretara zenbat baliabide publiko bideratzen diren erabakitzen duena. Prestakuntza kontua da, baina gidaritza politikoa ere behar da funtzionarioak herritarrekin harremanetan jartzeko espazioak sortzeko, eta horrek uler dezan jendea ez dela inozoa, jende arruntak trebetasunak dituela, gaitasunak, ezaguerak besteekin partekatzeko. Beharrezkoa den ezaguera tekniko bat dago, baina herritarrek ere badute ezaguera, eta horiek ezinbestekoak dira munduak aurrera egin dezan.*

*Ulertu, partekatu, arazoak identifikatu, konponbideak bistaratzea. Partaidetzaren gertuko pertsona eta sailen laguntza jaso behar da, komunitatearena, pertsonen zerbitzuak ematen dizkietena. Teknikariak hasiera-hasieratik inplikatu behar dira. Sinergiak sortu edota proiektua definitzeko lehen urtea.*

*Badago defendatu beharreko bosgarren barneko alor-ildo bat ere: gure berezko jarduna, administrazioaren barnean dugun lan egiteko berezko modua, saldu nahi dugunaren ikur eta ezaugarri bihurtzea. Gure lan egiteko moduak parte-hartzailea ere izan behar du, akordio-sortzailea, adimen kolektibokoa.*

Beraz, teknikariaren prestakuntzaz gain, politikarien eta herritarren prestakuntza ere behar da.

*Lanari ekiteko, udal bakoitzean matrize bat egin genuen, AMIA bat, udalak zituen mehatxuak ikusteko, eta horiek indar bihurtzeko moduarekin emateko. Alor politikoko bi mehatxu hartzen genituen ardatz, eta beste bi alor teknikokoak, ia udalerrri guztietan errepikatzen zirenak: alde batetik, deskoordinazio politikoa eta gobernu-talde eta oposizioak partaidetzan informazio eta prestakuntza eza; eta, bestetik, antolakuntza nahaste-borrastea eta teknikarien arteko komunikazio eza. Ez zen herritarren partaidetza, zentzun hertsian, baina argi zegoen hori lantzea ez zela ezinbesteko baldintza herritarren partaidetza abian jartzeko.*

*Funtsean, hori da egiten dudana laburpena, mahaiaren hiru hankek, politikoak, teknikoak eta herritarrenak, badakitenean zein den bere funtzioa, ez da arazorik sortzen.*

Eta etengabeko prestakuntza izan behar da, ez hasierakoa bakarrik, prestakuntza eta erabakitzeko laguntza.



*Nire ustez, teknikariek in egindako hileroko prestakuntza-saioak, eta politikariek in egindako bi hilerokoak, tresnarik onenetako bat izan direla sustatu ditugun partaidetza-esperientzia ezberdinak katalizatzeko.*

*Hasierako prestakuntzaren ondoren, hausnarketa eta eztabaidarako espazioak sustatu dira, ez prestakuntzarakoak direnak soilik, helburutzat baitzuten bidean aurkitutako zailtasunez aritzea eta partaidetzarekin lan egiteak ematen dizkigun aukerez. Sailerik bultzatu ditugu, besteak beste, zeharkakotasunari eta gertukotasunari buruzko lana. Asmoa gure udalaren berezko gaiak eztabaidatzea izan zen. Atera diren gauzen artean daude: partaidetzarekin dena geldoago doala ideia, erabakiak hartzeko prozesua luzeagoa zelako eta berehalako kutsua galtzen duelako; edo lengoaiaren gaia, oso lengoia teknikoak erabiltzen ditugulako eta herritarrekin horiek partekatzea ez delako erraza. Aipatutako beste gaien artean dago herritarren eta administrazioaren erritmoak egokitzea; ez dute teknikari guztiek antzeman borondate politiko argia, eta garbi dago borondate politikorik gabe ez dagoela ezer egiterik. Egia da, baita ere, gehien lan egin dugun sailak, hasieran partaidetzarako mesfidantza gehien zutenak, ohartu direla partaidetzarekin proiektuak hobetzen direla eta hobeto erantzuten diotela herritarren espero duenari.*

## **Zazpigarren aukera: talde eragile bat sortzea**

Talde eragile bat herritarren partaidetzaren baitako hiru lurraldeetako pertsonak nintzen dituen lantaldea da: politikariak, teknikariak eta herritarrak. Prozesuaren, aldaketaren dinamizatzaila da, hiru aldeek elkarriketa oparoa errazten duena. Talde eragilea hasierako hiru aldeek prestakuntzaren emaitzaren ondoren eratu daiteke, edo dinamizazio-funtzio hori garatzeko bereziki gai diren eta motibatuta dauden pertsonak abiapuntu hartuta; hasteko modua ona da ere.

*Ni egon naizen kasuetan ez zegoen nahikoa gidaritzara politiko, partaidetza gidatzen duten politikariak baldin badaude, teknikariak bizkortu egiten dira. Baina ez, ez dira inplikatzeko, gauzak aldatzeko lan asko egitea esan nahi duelako, jendearekin eta teknikariek in borrokan aritzea. Kasu horietan oso argi dago beharrezkoa dela talde eragile bat egotea, baina benetan sinetsiko duen taldea, eta bertan behar dute egon politikariek, teknikariek eta elkarteetako pertsonak. Hori talde bakoitzaren baitan landu behar da lehenengo, eta ondoren hiru horiek batu talde eragilean.*

*Zuzenean partaidetza egin baino, pertsonak mugitu eta jada aurretik dauden baliabideak dinamizatzeko dituen talde eragilea behar da, hiru zutabe nagusi bermatzeko: proiektu politikoa, eskualdean esku-hartze tekniko eta kudeaketarako eredu bat eta, aldi berean, herritarren inplikazioa.*

Atal honetan herritarren partaidetzari ekiteko zazpi aukera ikusi ditugu. Esan beharrik ez dago, zazpi aukera horiek ez dira baztertzailak; uztar daitezke, eta kasu batzuetan uztartu behar dira, bi, hiru, lau edo bost aldi berean, agian baita zazpiak ere. Ez dago jarraitu beharreko sekuentzia edo eredurik, udal bakoitzak, giza talde bakoitzak erabakiko du nahastea, sekuentzia, epeak. Zein da irizpidea? Sen onarekin lan egitea.



# PERTSONAK TXERTATZEA

## Giza kapitala administrazioan

Orokorrean, pertsonok ez gaude parte hartzen ohituta, ez dakigu nola parte hartu behar dugun eta, batzuetan, ez dugu parte hartu nahi ere, ez dugu hori egiteko nahikoa motibaziorik.

*Hasi ginenean, prestakuntzarekin, esperientzia interesgarri batzuk azaltzearekin nahikoa zela uste genuen. Pentsatzen genuen prestakuntzak berarekin ekarriko zuela motibazioa, baina prestakuntza-saio askotan egona naiz politikari eta teknikariek, eta nahiz eta gure aldetik borondate et ilusio handia erakutsi, ia inoiz ez dut ikusi gogo bizi hori amaieran. Prestakuntzaz gain, motibatzean ere pentsatu behar da, eta hori ez dakit nola egiten den. Agian prestakuntza-prozesutik kanpo gutxiengo baldintza batzuk behar dira, edo prestakuntza hori zerbait handiagoaren barne izatea, edo sinesmenak direla landu beharrekoak, ez dakit.*

Ondorioz, prestakuntzak ohiko hitzaldi eta prestakuntza-ikastaro orokor horiez harago joan behar du, baita herritarren partaidetzarako prozesu eta esperientziak garatzeko gaitasunak eskaini ere. Erakartze hori, ezaguera helaraztea baino kontu zailagoa da, eta antolakuntzaren lantalde eta aldaketaren testuinguruan landu daiteke. Horretarako, batzuetan elkar ezagutzea beharrezkoa da, eta pertsonen arteko komunikazioa.

*Komunikazio gehiagoko dinamika batek elkar hobeto ezagutzera garamatza, beste gehiago aintzat hartzera, konfiantza gehiago ematen du eta horrek guztiak eraikitzen ditu lan bateratu eta lankidetzarako oinarriak. Hori guztia landu egin behar da. Ezin dugu espero laguntza oinarri ez, eta mesfidantza eta errezeloak oinarri dituen dinamikatik datorren norbait, egun batetik bestera, prozesu kooperatibo batean murgiltzea. Konfiantzak mesfidantzari lekua kendu nahi badio, dinamika eta bilera egokiak, adeitsuak behar dira. Baita elkar gehiago ezagutzea ere, egoerak, erritmoak, kodeak, norberak zein mugekin lan egiten duen ezagutzea, lan hori aintzat hartzea; horik abiatuta josiko dira lan bateratuaren ildoak. Hartara, desadostasunak gertatzen diren unean lan egin ahal izango dira, bidea blokeatu gabe. Hori bilera eta laneko dinamika formaletan lantzen da, baita dinamika informal, ludikoetan ere.*

*Inkomunikazio handia zegoen udalean eta horrek deskoordinazioa ere larriagotzen zuen. Argi zegoen prozedurak ez zirela onenak, baina hori ez da aitzakia... Nik ikuskatzailearekin eztabaidatzen nuen: "kontu bat da prozedura, konpondu behar duguna, eta beste kontua bat da giza harremana; kontu bat da funtzioak agintzea, eta beste bat zuk eta nik elkarri ez hitz egitea; has gaitezen hortik, eta ondoren orraztuko ditugu prozedurak". Are gehiago esango dut, elkar ezagutzen ez zutenak ere bazeuden eta hori udalean 60 pertsona izanik;*

*hogeita hamar gaude barnean eta beste hogeita hamar kalean. Ez da inoiz langile guztiak biltzeko asmorik erakutsi; ez zen inoiz egin aurkezpena litzatekeen oinarrizko ekimenik. Beraz, aurrekontu parte-hartzaileentzat egindako prestakuntzaz baliatu ginen horri ekiteko, eta ondoren pertsonen arteko harremanak lantzeko. Orain harremanak askoz ere hobekak dira, orain elkar ezagutzen dugu eta badakigu bakoitzak egiten duen lana zein den.*

Bigarren lekuan, disponibilitateak bereiztu behar dira. Pertsona batzuek ez dute hitz askorik behar partaidetzara batzeko, eta horiek bihur daitezke prozesuaren eragile.

*Bitxikeria gisa azalduko dizut: xyz udaleko idazkariak Aldundian egindako prestakuntza-saio batean parte hartu zuen eta, hortik aurrea, hura izan zen prozesua bere udalean sustatu zuena. Alde politikoarekin hitz egin eta negoziatu zuen, eta gu alkatearekin eta zinegotzi batzuekin biltzera joan ginenean, gizon hura izan zen, idazkaria, besteak animatu zituen.*

*Nire hitzartutako ardurak administratiboak ziren baina, beno, ez nuen partaidetzaren ardura gain hartzeko arazorik. Ez dut partaidetzari buruzko oinarri edo ezaguerarik, hori argi utzi nahiko nuke. Horri ekin nion asko gustatu zitzaidalako, eta hitzaldi guztietara joan nintzen, ikastaro guztietara, 58 liburu irakurri nituen, eta beno... zerbait gustuko duzunean, inplikatu egiten zara.*

Beste pertsona batzuek, ostera, ez dute nahi herritarren partaidetza txertatzea. Hor hainbat estrategiaren artean aukera daiteke.

*Partaidetza ez da gorputz hotzenen, administrazioaren kontserbadoreenen begiko, kontrakoa baizik.*

*Erabat parte-hartzailea ez zen pertsona batekin egin genuen topo, obra-arduradunarekin. Hasiera batean funtsezko pieza den hori, udala, obrak eta pertsonen arteko lotura hori, partaidetzaren aurkari sutsua zen: "niri ez dit bizilagun batek esango nola egin behar dudan obra bat". Pertsona horrekin bananduta lan egin behar izan genuen, antzerako prozesuak erakutsi genizkion, beste udalerrietara bertaratu ginen beste obra-arduradunekin hitz egin zezan, eta haiek ikusarazi zioten obra-arduradunak eginkizun batzuk dituela eta herritarrek beste batzuk... Azkenean, ez dakit konbentzitu genuen edo akordio politikoa zegoenez beste aukerarik ez zuela ikusi zuen, baina kontua da sartu zela eta orain harreman ona duela aurrekontu parte-hartzaileerako taldearekin eta herritarrekin ere hitz egiten du.*

*Lehen arazoetako bat ikuskatzaile edo idazkariarekin gertatzen da, hauxe adierazten baitute: "aurrekontu parte-hartzaileak ilegalak dira eta ezin dira egin". Azkenean, zure buruari galdetzen diozu: "baina nork agintzen du udalean, politikariak ala idazkariak?" Idazkariak ez dute oso begiko prozesu mota hori, aldiz, mesfidantzaz ikusten dute... ez dakit, ohitura kontu bat dela uste dut, kasta kontua... Azkenean, "legaltasuna" errespetatzeko, alkatea izatea erabaki genuen aurrekontu parte-hartzaileetan ateratzen zena udalbatzara eramango zuena.*

*Horrela egin genuen urte batzuetan zehar. Azkenaldi honetan, ostera, inork ez dituenetz aurrekontu parte-hartzaileak zalantzan ipintzen, idazkariak onartu egin du bilkurara iristen den proposamena talde eragileak sinatzea, eta ez talde politiko edo alkatetzak, ILP (Herri Ekimen Legegilea) moduko bat, baina protokolo osoa igaro gabe, sinadurarik bildu gabe, talde eragileak osatzen dutenen sinadura izan ezik. Gauza txikia dirudi, baina nire ustez aurrerapauso handia da, idazkariak izaera juridikorik gabeko pertsona talde batek proposamen bat aurkeztea onartzea. Eta, nola ez, horrek gauzak aldatzen ditu, orain herritarrak dira zuzenean beren prozesuaren emaitza aurkezten dutenak.*

Batzuetan, beste agindu eta erabakitzekeo egitura desberdinen mendekoak diren kanpoko langileez ari gara, eta ez bertako langileez, edo batzuetan udalak ez dauka balio erantsi hori gehi dezakeen langilerik. Horrek, ezinbestean, lankidetzarako beste formula eta modu batzuk bilatzera derrigortzen ditu, eta batzuetan ongi eta besteetan gaizki irtengo da.

*Udal honetan ez dugu teknikari askorik. Arkitektoak, esaterako, azpikontratatuta daude. Teknikari asko erkidetu ere badaude, hau da, hainbat udalentzat egiten dute lan. Arkitektoekin eta administrazio-idazkariarekin ia ez da ezer lantzen, gaiaren berri eman zitzaie, baina ezer gehiago ez. Osasun-zentroko langileei proiektua aurkeztu zitzaie, proposamen batzuk jaso ziren, baina gero ez zen haiekin ezer landu, oso zaila zen hori egitea lanez gainezka daudelako eta ez dute komunitate-osasuna lantzeko astirik. Hala ere, gure taldearen akatsa ere izan zen, gehiago landu behar baikenuen. Ez dugu gizarte-langilerik ere, ez dago emakumeentzako arreta-zentrorik; bi espazio horiek oso egokiak izango lirake guretzat. Aldiz, ikastetxearekin hobeto irten zitzaigun: kanpokoak diren irakasleak daude, baina baita herrikoa den talde bat, eta ikastetxeko erritmora moldatzen bazara, nahiko erraza da haiekin lan egitea. Denbora behar da, ez besterik.*

Baina ohikoena da gehiengoak joko onartzea. Hori bai, horretarako erakartzeko estrategiak behar dira, beldurrak kendu, muturrak argitu, aldaketa landu, partaidetza eguneroko jardunera txertatu. Pixkanaka doan txertatzea da, une edo fase ezberdinak pasatzen dituen: ezetza, nahi ez izatea, onarpen baldintzatua, etab.

*Partaidetza zeharka sustatzeko arazo nagusia da orokortua dagoen eszeptizismoari aurre egitea, alor teknikoetan bereziki, beren lana konplikatzeko delatuste baitute. Mesfidantza hori, hala ere, hasieran ematen da gehiago, prozesuak aurrera egitean ez du hainbesteko pisurik. Lehen arkitektoen jarrera partaidetzarekiko hotza zen, orain onartu egiten dute. Aitortzen dute hobekuntza nabarmenak gehi daitezkeela partaidetzaren bitartez, baina kostu handiegia izan dezakeela esaten dute, zailtasun handia, eta oraindik ere horri dagokionez aurkako iritzirik adierazten dute. Izaera emozionala arrazionala baino gehiago duen erresistentzia da, kontzeptualki aitortzen baitute partaidetza balio gisa. Agian arazoaren muinean dago partaidetza osagarritzat ulertzen dela, eta ez politikaren funtsezko alor gisa eta, beraz, uste dute alde batera utz daitezkeela, politika publiko hori garatu behar denean.*



*Lan asko egin zen, bilera asko, erakartzeko eguneroko prozesua zen. Beharrezkoa izan zen haiek ikustea zer zen pertsonekin lan egitea. Prozesu horretatik indartuta atera ziren, pertsonekin lan egiteari beldurra kendu zioten. Askotan, teknikariek ezin dute ikusi pertsonekin lan egiteak ez dizula estatusik kentzen, aldiz, aberastu egiten zaituela, eta zure eginkizunean zilegitasun gehiago ematen dizula. Pixkanakako prozesua eman zen, eta agindutik udaleko pertsonen harreman pertsonal estura pasa zen: azpiegituran, arkitekturan, ogasunean... ikaragarria. Ogasun-saileko kideek pertsoneri azaltzen zien zer zen udal-aurrekontu bat, nola kudeatzen den... pazientziaz eta herritarrekiko maitasunez, lan polita egin zuten.*

*Partaidetza-teknikariaren eginkizuna erakartze-lana da, gainerako zinegotzigo eta sailtako kideak erakartzea; adibidez, ogasun-sailarekin, ez dena inoiz partaidetza-prozesu batean sartu, edo azpiegitura-alorrarekin, teknikari edo arkitektoekin hizketan... Sentsibilizazio-lan borobila da, erakartzea, "zuek ere honetan egotea garrantzitsua da" esatea.*

Sedukzioa lan geldo eta neketsua da, hainbat estrategia eta erabaki erabilgarri behar dira, eta pertsonak kudeatzeko arte konplexuarekin du lotura. Pertsonetikiko eta horien ibilbideekiko errespetuz egindako sedukzioa da, horien iritzi eta trebetasunak gehitzea, denborari denbora emanez.

*Teknikariori gauzak goitik etortzea gustatzen zaigu, egina dauden gauzak, zuk nola ikusten duzun adierazi ahal izateko espaziorik gabe. Garrantzitsua da gauzak hasieratik pertsona guzien parte-hartzearekin eraiki ahal izatea, eta kontuan hartu behar dira sentsibilitate eta ibilbide guztiak, ezin baitzaio gauza bera eskatu herritarren partaidetzarekin loturarik izan ez duenari, animatzaile soziokulturalari edo bere prestakuntzan partaidetza nahiko jorratu duenari.*

Ezingo duzu inoiz esan amaitu duzula, etengabe zaindu eta ebaluatu beharreko gaia da. Eta, batzuetan, behin betiko erabakiak hartu behar dira. Azkenean, era batera edo bestera, lantaldea osatzen da, eta orduan ez dago ia prozedura eta errutinarik doitu beharrik.

*Auzo etxeek normalizazioa, lurraldearekiko gertutasuna eta lurraldearekin lotura eskaintzen dute. Zentro bakoitzeko zuzendariak bermatu behar du langileen arteko bizikidetzeta eta horien arteko harreman ona, zentroko herritar-erakundeekin lankidetzeta eta konplizitatea ere bermatuz. Taldearen babesa eta lurraldeko erakundeen errespetua baldin badituzu, bertan gertatzen den edozein gatazkari eman ahalko diozu irtenbidea. Ondorioz, prestakuntza, autoestimua eta konfiantza jorratzen dira langileen artean, eta horiek talde kohesionatuan txertatzen direla. Zaila da zentro batek behar bezala funtzionatzea eta herritarren sektore ezberdinen arteko kohesio sozial eta bizikidetzeta bermatzea, langileak ez badira haien artean ados ipintzen, eta ez badiete benetako talde gisa aurre egiten zentrori ezinbestean iritsiko diren gatazkei.*

*Pixkanaka, oso talde kohesionatua sortu dugu. Bilerak sarri egiten genituen eta, bertan, guztiok, zuzendaritik hasi eta administrari edo idazkarira bitartean, fotokopiagailuak ez zuela funtzionatzen eta superproiektu nagusiarekin zertan ari ginen eztabaidatzen genuen. Horrela, guztiok ondo ulertzen genuen zer egiten ari ginen. Estrategiez ere mintzo ginen, erakarri edo derrigortu behar ote genuen, partaidetza-prozesuak nola bideratu hitz egiten genuen, superproiektuaren edukiei buruz, eta nola ematen genien horren berri herritarrei. Hortaz guztiaz guztiok mintzatzen ginen, idazkari barne, eta, ondorioz, talde kohesionatua sortzea lortu genuen. Bilerak? Astero bilera luze bat zegoen, ostiral goizetan, bizpahiru ordukoa eta bertan berrikusten genituen hainbat gai eta, batzuetan, prozesu edo kasu baten inguruko monografikoak egiten genituen. Aurkezpena ni ez zen beste norbaitek egiten zuen, proiektuan zegoen norbaitek, txandaka. Horrek aditzera ematen duenez, jendeak baldin badaki zertan ari den, eta zuk azaldu eta egiten ari dena ulertzen badu... tira, jendearen aparteko errendimendua eskuratzen duzu.*

*Zerbitzu-zuzendaritzakoek hippie deitzen zidaten, nire jendea udaleku bat bailitzan eramaten nuela. Baina, harrigarria badirudi ere, 100 pertsonako eraikin batean, ni izan nintzen bakarra esaten, produktibitate-osagarrien unea iritsi zenean, bazegoela produktibitate-osagarria kobratuko ez zuen pertsona bat, izan ere, denek ahalegin handiak egiten zituztenean, talde-lan ikaragarria zegoenean, ez zitzaidan bidezkoa iruditzen pertsona batek ezkutatu nahi izatea. Beti dago ezkututzen den norbait, ados, baina horrek haserre handia eragiten zuen guztia ematen zuen taldean. Saiatu nintzen, taldera bat gehiago balitz bezala txertatzen, baina hark ez zuen nahi. Azkenean, pertsona hori beste leku batera lekualdatzeko eskatzea beste aukerarik ez nuen izan.*

## **Lan-baldintzak eta enpleguari buruzko bestelako oharrak**

Langileen egiturak, langileen politikak baldintzatzen du gutxi gorabeherako egonkortasuna duen lantaldea sortzea, eta hori komenigarria da herritarren partaidetzarako proiektu bati jarraitutasuna emateko. Aldiz, prozedura, errutina eta ezaguerak zorrotz mugatuta dauden lanpostu edo alorretan, pertsonen joan-etorriek zerbitzuaren eraginkortasunean gehiegizko eraginik ez dutenen aldean, partaidetzak batzuetan eskatzen duen intuitiboa den berrikuntza eta esperimentazioa eta kalitate handiko etengabeko ebaluazioaren beharrak askoz ere lantalde egonkor eta integratua eskatzen du. Ildo horretatik, langileak hautatu eta kontratatzeko politika lehen mailako baldintzatzailea da. Hala ere, ohikoena da guztiz aurkakoa egitea: langile prestatu eta egonkorak jarri ordez, politika horretan nagusitzen dena iragankortasuna da, mugikortasun handia, azpikontratazioa, diru-laguntzak kontratuen ordez, hautaketa ez da beti egokia, ez da ia sustatzen, etab. Hain zuzen ere, hasiberriak diren proiektuak hazi eta indartzea eragozten duen hori guztia da nagusi. Ez dago aipu hauek irakurri besterik:

*Diru-laguntzen politikaren alde egiteak arazo asko eragin ditu, lanaldi erdiko kontratuak egiteko baino ez baitute eman. Une batzuetan ezin izan zaio kontratazioari eutsi dirua ez zelako aldizka iristen, prozesu horiek abian jartzeko ez da prestatutako jendea eta profil metodologiko zehatza duena hartu, etab. Beraz, diru-laguntza amaitzen da, pertsona horrek beste lanpostu bat bilatzen du eta prozesua gelditu egiten da. Denbora igaro ahala, diru-laguntza berri bat iristen da, baina beste pertsona batekin hasi eta utzitako prozesuari berriz ekitea zerotik hastea bezala da. Zentzurik gabe galtzen diren denbora eta baliabideak.*

*Zerbitzua lan-poltsako kontratuekin betetzea erabaki zen. Aldi baterako langileak ziren, gehienez urtebeteko kontratua ziten, sei hilez luza daitezkeen sei hileko kontratua, eta kontratua amaitutakoan ez zenituen berriz ikusten. Animazio soziokulturaleko profila zuten, koordinatzaile tekniko eta gizarte-hezitzaileak kontratatzea baino merkeagoa zelako, eta norbaitek pentsatu zuen funtzio berberak bete zitzaketela.*

*Gure arazo nagusienetako bat izango zen, segur aski, profesionalen mugikortasun handia. Jendeak egonkortasuna bilatzen du, zalantzan jartzen ez diren zerbitzuak. Beraz, aldaketa asko dagoen zerbitzuek, diskrezio politikoaren oso mendeko zerbitzuek, izen txarra dute, bertara egokitzen diren profesionalak ia zigor modura ikusten dute eta, noski, aukera bat ikusten dutenean joan egiten dira. Baina, arrazoi beragatik, egia da ere administrazioa ez dela arduratzen gelditu nahi duten eta zerbitzu horiei balioa ematen dieten profesionalak sendotzeaz, ezaguera, pazientzia, trebetasun sozialak dituzten profesionalak sendotzeaz. Ez badago jarraitutasunik, ez du emaitzak lortzeko denborarik, aldaketak eragiteko denborarik ematen.*

Beste koska nagusia dira lan-baldintzak: ordutegiak, aparteko orduak, malgutasuna, kontziliazioa, etab. Oso kontu konplexua da, oinarri arrazional nahiz irrazionalak dituena, baina ezin da horregatik gutxietsi edo arretarik gabe utzi behar; zaindu beharreko gaia da, langileen disponibilitate eta inplikazioari eragiten baitio, baita lan-inguruneko kultura nagusiari ere.

*Malgutasunerako aukera badugu, baina ez dugu erabili nahi. Dekretu edo kontratuaren arabera aukera hori dugu, baina ez dute nahi inor etortzea beren lan egiteko modua aldatuko diona. Pena da, baina errespetagarria, nik ulertzen dut. Zazpietatik ordu bietara lan egiten eroso baldin bazaude, eguneroko hori aldatzea oso zaila da, seme-alabak dituzte, familia bat... Egia esan, pertsonen arabera da, nik hiru seme-alaba ditut eta niri ez zait axola, egun batean ez zara arratsaldean haiekin egongo, baina hurrengo eguna jai izango duzunez, orekatu egiten da. Baina, beno, ez dakit, hor kontua zen inork ez ukitzea bere ordutegia, ohitu egin ziren eta ez zuten onartzen arratsaldeko zazpietako bilera batera joateko eskatzen zenienean. "Ezta pentsatu ere", esaten zidaten, "emango didazu akta bihar eta irakurriko dut".*

*Udalean, ia edozein administraziotan, langile edo funtzionarioek aski negoziatutako hitzarmenak dituzte, lan-eskubideak zorrotz idatzita dituzte, bertan zehaztuta daudelarik*

*haien konpromisoaren mugak, beren ordutegi eta soldatak. Haien artean ere gaizki ikusia dago muga zeharkatzen duena. Guri esaten ziguten ea udala nahi genuen herentzian; hemen asko esaten den esamoldea da, "zuek uste duzue lan asko egiten baduzue udala jasoko duzuela herentzian". Batzuetan pentsatzen dut zein den lan-baldintza eta herritarren partaidetzaren arteko lotura. Erdibideko termino bat bilatu behar zaio, pertsonen aro berrira moldatu behar baikara; jendea larunbatetan biltzen baldin bada larunbatetan lan egin beharko dugu, eta asanbladak gaueko bederatzi edo hamarretan amaitzen badira, eta ondoren bozak zenbatzen gelditu behar bagara, paperak antolatzen, asanblada jasotzen... ni behin auzo-etxetik goizeko ordu bietan irten nintzen, eta funtzionario batek hori egiteko, ondoren ordutegiz kanpoko orduak eman behar zaizkio edo aparteko ordu gisa ordaindu. Baina ordu gehiago ez dituztela esaten dizuten unea ere iristen da, ez dituztela ordu gehiago sartu nahi jada ezin dizkietelako konpentsatu. Nire ustez, funtzio publikoaren arazoa da hori, baina baita lan-ingurunearena ere, ez dago ondo ikusia ordutegitik kanpoko orduak egitea ordaintzen ez badizkizute, ez dago ondo ikusia behar baino gehiago lan egitea, eskirol baten modura begiratzen zaituzte.*

Gomendagarria litzateke lan-kontuekin zuzenean eta hasieratik ez hastea, horiek molda daitezten, behar duten malgutasunarekin, gertakariak gertatu ahala. Hori gertatu ohi da, mesfidantza eta eskakizunek ezagutzen ez dugunak sor ohi duen zalantzarekin lotura dutelako.

*Teknikariekin egindako lehen prestakuntza-saioetan ordutegien gaia atera zen: ea arratsaldean lan egin behar, ea horrek ordutegia zatitzea esan nahi zuen, aparteko orduen modura zenbatuko zen, ordutegi-disponibilitatea... Gai horiek kontuan hartu ziren hitzarmen kolektiboaren esparruan jorrazteko eta, hartara, prestakuntzari ekin genion berriz; hori bai, prestakuntzaren ikuspegia aldatu zen, denbora eta espazio ezberdinak dituzten bi pertsona-taldek, teknikari eta herritarrek, batera lan egiteko modua aztertzeke, eta testuinguru horretan, zer zen onargarria eta zer ez aztertzeke.*

*Ondoren, hitzarmena negoziatzean, bi aukera eskaini ziren: ordutegi-malgutasuna eta aparteko orduak. Bigarrena erabaki zen, baina gero aparteko orduak eustea eskatu zuten aurrekontu-arrazoiengatik eta aurrekontu parte-hartzaileen proiektuetan herritarrekin harreman estuen zuten pertsonak, hau da, udal-arkitektoak, obra-arduradunak, gazteria-teknikariak eta kultura-teknikariak gogo handiz onartu zuten lan-ordutegia malgutzea. Eta ondoren, aurrekontu parte-hartzaileen lehen urtea amaitu zenean, gainerakoek egiaztatu zuten horrek ez ziela eragin lan-baldintzei; aldiz, beren zalantzak adierazi eta guk kontuan hartu genituela ikusi zuten, asko protestatzeke gauzak behar bezala zihoazela ikustera igaro ziren. Prozesu horretan paper garrantzitsua izan zuten garai horretan egin genituen prestakuntza-saio anitzek.*

Hori dela eta, eta kasu eta pertsona batzuentzat ez denez nahikoa, ordutegi-malgutasunarentzat aurkako jarrerak daudenean, aukera erraza da ekonomikoki konpentsatzea, edo aparteko orduekin ordaintzea.

*Udal-teknikariei jendeak ahal duen orduetan lan egitea ez zaie bat etortzen; orduan, zure udalaren egoeraren arabera, langileekin duzun harremanaren arabera, haiek nola daude, aurreko negoziazioak, konpontzeke dauden arazoak, soldata igoerak... ordutegitik kanpo lan egitea eskatzeak haserrea eragin dezake. Horri gehigarri bat gehitu ala ez da erabakia. Guk orduekin konpentsatzea erabaki genuen, 1,5 ordu ordutegitik kanpo egindako lanagatik. Arratsaldeko zazpitan ordu batez lan egiten baduzu, ordu eta erdi modura zenbatzen dugu.*

Hala ere, hori ez da beti posible, eta ez da zertan pizgarri ekonomiko edo konpentsazio garestiekin ordaindu behar, beste aukera batzuk negoziatu daitezke; mota askotakoak daude.

*Prozesu honetan guztian langileen babesa lortu badugu, sindikatuarekin negoziatu dugulako izan da. Haiekin adostu da ordutegi-malgutasuna, udaleko gainerako langileen kontratu eta lan-baldintza berdinak izatearen segurtasunaren trukean. Horretan lan egiten duten pertsonak badakite zertan ari diren eta horrek dakartzan betebeharrak zeintzuk diren eta, beraz, ordutegia ez dela administrari baten ordutegi berdina. 60 urtetik gora txandakako kontratua egitearekin ere jolastu da, aldi baterako jende gaztea hartu eta esperientzia berenganatzen joan dadin. Garrantzitsua da langileak gustura egotea eta bere lanpostuan ongi sentitzea, esperientzia eta auzo-etxea kudeatzen jakiteko gaitasuna balioestea, kontratazio-profila zerbitzuaren benetako beharretara moldatzea eta, hautaketa-prozesuetan politikariak ez egotea, teknikariak eta profesionalak baizik.*

*Gure udalean, udaltzaintzat izan ezik, ez dago aparteko ordurik, ez baitago dirurik. Horren ordeko bi mekanismo ditugu. Bata orduak konpentsatzea da, hau da, zure lanegunaz gain egiten dituzun orduak, larunbat eta igandeak esaterako, orduen truke ordaintzen dira, zuk erabakitako orduetan ez zara etortzen, bilera- edo talde-bilerek jarritako mugen barnean, betiere. Eta bigarrena da, lanegun irregularra deritzogun laneguna da, hilean gehigarri ekonomikoa jasotzen duena. Horren truke, hileko orduen portzentaje bat zerbitzuaren egokitasunari eskaini behar dio, bere ordutegitik kanpo.*

Edo, sinpleki, orduak orduen truke ordain daitezke. Eta, hori oinarri hartuta, eta eginkizunean eta horren konpromisoan oinarritutako ordutegi-malgutasuna oinarri hartuta, beharrezko oreka aurkitzea. Gero eta pertsona gehiago daude horretarako prest, eta zalantzarik gabe eraginkortasuna erakusten dute.

*Guk goizeko bulego-ordutegia dugu, baina jendeak badaki gure lanak arratsalde askotan ere lan egitea esan nahi duela eta, horretan, orduak orduen truke ordaintzen dira. Urtean guztizko ordu batzuk bete behar dira eta ordu batzuk besteen trukena ematean dira; ez dago aparteko ordurik, ez denboran ezta dirutan ere.*

*Lanean nengoen bulego berean zeuden berdintasun-teknikaria eta adindunen teknikaria. Arratsaldez etorri behar zutenean, etortzen ziren, eta hurrengo eguna jai hartzen zuten.*



*Nik ongi ikusten nuen, nik nahi nuen ordutegia egin bainezakeen, ez nuen fitxatzen, gaueko bederatzietan amaitzen ziren bileretan egoten nintzen, baina agian egun horretan eguerdiko ordu batean egiten nuen alde edo hurrengo egunean lehenago irteten nintzen. Nik bederatzietatik ordu batera egon behar nuen, jende etortzen zenerako eta nire lankideekin koordinatzeko, baina lau ordu horiez kanpo nik neu antolatzen nuen laneguna. Ez nuen aparteko ordurik kobratzen, ezta egunak jai hartu ere, baina, tira, inoiz ez dut arazorik izan, alderantziz. Aske sentitzen nintzen, malgutasuna nuen eta nire seme-alabekin egoteko aukera.*





# PARTAIDETZAREN KUDEAKETA

## Proiektuen araberako kudeaketa

Herritarren partaidetzako politika arrazoitu bat abian jartzeko orduan aurki dezakegun ohiko arazoetako bat honako hau da: partaidetzarako plan integral bat diseinatu ala partaidetza-ariketa eta -esperientzia txikiak garatzen joatea, zerbait orokorrago bat diseinatu baino lehen ikasten joateko. Mota ezberdinetako proiektuak, lurraldearen beharrezanetara egokituak, epe labur eta ertainera helburu errealistak dituztena, partaidetza bertan esku hartzen duten eragile guztientzat balizko aukera gisa finkatzen joan dadin. Arretaz egindako proiektuak, ongi eginak eta hobeto ebaluatuak, segurtasun eta eraginkortasunez aurrera egiten jarraitzeko.

*Teknikoki beti gomendatu izan dugu partaidetzaren gaiarekin su artifizialak ez botatzea, mezu eta helburuak apalak eta errealistak izatea; hobeto da neurriko itxaropenak sortzea eta ondoren urratsak egitea partaidetza-politikak indartzen joateko, betetzeko prest ez gauden helburu batzuk finkatu baino. Ez ziguten aurrekontu parte-hartzaileekin utzi. Hasi ginenean bertan lau alor bereganatu nahi zituzten eta berehala udal osoa bereganatu nahi zuten. Eta, noski, barne-administrazioa ez zegoen hain anbizio handiko proiektu bat bere gain hartzeko prestaturik: ez zen aurretiazko prestakuntzarik egin, ez politikari ezta teknikari eta elkarte-ehunarentzat ere; ez ziren lehen hiru urteetan gertatutako akatsak zuzendu, proiektuaren hasierako akatsak. Horiek proiektuaren beraren informazio eta komunikazio-politikaren akatsak ziren. Ez zen behar bezalako itzulera egin, idatziz, sakonagoa. Aldiz, aurrekontu parte-hartzaileei egotzitako lau ideia orokor, prozesuarekin zerikusirik ez zuten proposamenena. Hobetu beharreko alderdi asko zeuden proiektuaren bigarren faserako konpromiso politikoetara heldu baino lehen, eta ez ziren hobetu. Beraz, praxi okerragatik, eta ez borondate politiko ezagatik, akats batzuk pilatzen joan ziren eta proiektuaren jarraitutasunean izan du ergaina horrek.*

Gida eta protokolo asko daude herritarren partaidetzarako esperientziak abian jartzeko. Hau izan daiteke adibide bat:

*Gure udalean herritarren partaidetza-prozesuak antolatzeko gida bat dugu, barne-plangintza modura:*

- 1) Prozesua sustatzen duen zinegotzigo edo alorra: proiektuaren arduradun politiko edo tekniko gorena identifikatzea, baita berau sustatzen duen zinegotzigo edo alorra identifikatzea ere.*

- 2) *Prozesua ezartzeko beharrezkoak diren baliabide ekonomikoak eta giza baliabideak: eskuragarri ditugun baliabideak zehaztea, proiektua dinamizatzeaz arduratzen diren teknikariak identifikatu eta eskuragarri dauden baliabide ekonomikoak zehazteko.*
- 3) *Esku hartzen duten zinegotzigoak: nahiz eta prozesuaren sustatzaileak ez izan, prozesuan parte hartu behar duten alor guztiak identifikatzea.*
- 4) *Proiektuaren helburua: prozesuak lortu nahi dituen helburu orokorrak eta berariazkoak zehaztea.*
- 5) *Partaidetza-prozesu baten egokitasuna justifikatzea: herritarren partaidetza-prozesua bati ekitea zergatik den beharrezkoa arrazoitzea.*
- 6) *Proiektuaren prozedura-helburuak: proiektuak zer nahi lortu nahi duen identifikatzea: diagnostikatzea, proposamenak egitea, ebaluatzea, etab.*
- 7) *Partaidetza-prozesuaren faseak: prozesuaren fase edo zati ezberdinak aurkezpenean zehaztea.*
- 8) *Proiektuaren metodologia: proiektu orok informazio-, erabakitze- eta itzulera-uneak izango ditu. Beraz, informazioari laguntzeko materiala eskainiko da, eztabaidarako espazio eta dinamikak eta proiektuaren emaitzak parte-hartzaileei itzultzeko mekanismoak.*
- 9) *Parte-hartzaileen profila eta deialdiaren irizpideak: proiektuak deitutako parte-hartzaileak eta erabilitako deialdi-irizpidea identifikatuko ditu.*
- 10) *Prozesuaren antolakuntza-egitura definitzea: prozesu parte-hartzaileak proiektuaren antolakuntza-egitura identifikatuko du eta bertan zehaztuko da nork egingo duen koordinazioa, idazkari teknikoa, jarraipena, etab. Horrez gain, sortuko den espazio bakoitzaren funtzioak ere zehaztuko dira.*
- 11) *Prozesu bakoitzean maila ezberdinak identifikatzea: proiektuak zehaztuko du zein pertsona edo zerbitzuri jakinaraziko zaion, nori eskatuko zaion partaidetza zehatz bat eta nor egongo den proiektuaren jarraitutasunarekin lotuta.*
- 12) *Ebaluazio-mekanismoen plangintza: proiektu orok jasoko du egindako prozesua baloratzeko erabiliko duen ebaluazio-mekanismoa. Hori galdeketa, lantalde, ebaluazio-tailer edo bestelako metodoen bitartez egin daiteke, baina proiektuaren aurkezpenean zehaztuko da, betiere.*
- 13) *Prozesuaren txostena aurkeztea: azkenik, aurkeztutako proiektuek bildu behar dute proiektuaren txosten bat, eta berau partaidetza-zinegotzigoan aurkeztuko da.*

Egia esan, horrekin esan nahi duguna da ibiltzen hasi aurretik argitu eta definitu behar dela zeintzuk diren herritarren partaidetzarako esperientzia baten funtsezko atalak eta beharrianak.

*Partaidetzarako zatirik garrantzitsuena aurretik egiten den sukaldeko lana da, honako galdera hauei erantzutea, alegia: Zer lortu nahi dut parte hartzeko prozesu horren bitartez? Zer egingo dut jendeak bertan adierazten duenarekin? Zer da jokoan jarriko dudana? Zeintzuk dira jokoaren arauak? Zein dira aktoreak? Noiz egingo dugu? Zein dirurekin? Horiek dira funtsezko galderak, ondoren metodologiari dagokionez aditu asko baitago, partaidetzarako metodologia kuantitatibo eta kualitatiboekin aritzeko gai dena.*

Horretarako gida paregabea da 8+3 formula, hau da, funtsezko zortzi urrats eta beharrezko hiru baldintzak, Eudelek egindakoa<sup>12</sup>. Egia esan, funtsezko zortzi urratsak aurretik hausnartu beharreko ezinbesteko galderak dira: zergatik egin nahi dugu partaidetza-prozesua? zertarako? nortzuk parte hartuko dute prozesuan? nolakoa izango dira jokoaren arauak? nola garatuko ditugu? noiz egingo dugu prozesua? Epeak eta erritmoak. non egingo da? Ereduak eta lekuak. nolako baliabideak erabiliko ditugu? Eta beharrezko hiru baldintzak honako hauek dira: informazioa eta komunikazioa, jarraipena eta ebaluazioa, eta konpromisoak. Azken puntu horrek, nahiz eta erabilera-gidetan agertu ez, ezinbesteko garrantzia du. Eudelen gidak funtsezko hiru konpromiso identifikatzen ditu: erraztasun, solas eta itzulerarako lidergoaren konpromisoa; esku hartzen duten eragileen baterako erantzukizunerako konpromisoa; eta partaidetza-prozesua hezkuntza-prozesua izateko konpromisoa.

Azken batean, gida horrek eskatzen duena da gauzak argi izatea prozesua abian jarri baino lehen, eta hortik eratorritako konpromisoak gain hartzea. Begin bistakoa dela dirudi, zentzukoa, baina hor egiten dira akats gehienak. Partaidetzarako proiektu globalari eta udalaren eta herritarren arteko loturari dagokienez, hobeto da ezer ez egitea, gaizki pentsatutako prozesu txiro bat egitea baino, edo berau hasi eta geldiarazi baino, behar bezala funtzionatzen ez duenean, edo besterik gabe prozesuaren emaitzak alboratzea baino.

*Ez, ez zaio jarraitutasunik eman. Gazteen lokalen iragazkortasunaren gaineko diagnostikoan gelditu ginen, partaidetzara jo genuen udalaren eta gazteen artean zegoen hesia apurtzeko metodo gisa. Flashmob moduko ekintzak antolatu genituen eta, beste behin, ikusi zen gazteek duten parte hartzeko gogoia. Horrek argi utzi zuen gazteek udalarekin batera lan egiteko duten borondatea. Udalak begi onez ikusi zuen hori, dinamika eta partaidetza-dinamika horrek duen aldaketarako indarra ondo baloratu zituen, baina gero ez zuen horrekin jarraitzeko konpromisorik hartu, Asko gustatzen zitzairen, baina, esan zigutenez, ez zegoen horrekin jarraitzeko aukerarik, krisiagatik hainbat azpiegiturek jaten zutelako aurrekontu guztia. Egia esan, ia ez genuen aurrekonturik behar jarraitzeko, denbora eta disponibilitatea baino ez genituen behar.*

*Aurreko taldeko partaidetzako arduradunei inora ez zihoazen "fardelak" tokatu zitzaizkien. Adibidez, abiadura handiko trenaren obrek etxebizitza batzuetan arazoak eragin zituztenean, eta herritarrek partaidetza-prozesu bat irekitzeko sinadurak bildu zituztenean, udalak partaidetza-sailari egoera baretzeko eskatu zion, eta emaitza udalaren eta herritarren arteko ping-pong partida bat izan zen. Herritarrek partaidetza-prozesu horretan udal-gobernuaren aitzakiak baino ez zituen jaso, eta egundokoa gertatu zen. Eta hori gertatu zen udalak ez zuelako aldaketarako borondaterik, partaidetza edukirik gabe jaio zen, baina baita gauzak ez zirelako ongi egin.*

*Hirigintza-sailari partaidetza-prozesu bat abian jartzeko proposatu zitzaion, arazo bat baitzegoen herritarrekin aparkaleku eta gunee berde batzuk eraiki behar zirela*

12. <http://www.eudel.net>

*eta. Partaidetza-prozesuak hamabost egun baino gehiago ez luzatzea eskatu zuten, imajina ezazu! Hala ere, prozesua egin genuen, eta hirigintza-arduradunari herritarren proposamenak aurkeztu genizkionean, arazo teknikoak ateratzen hasi zen, herritarren eskaerei arreta ez eskaintzeko. Azkenean, hirigintza-sailak ongi zegokion proposamen bat onartzea erabaki zuen, baina hura ez zen herritarren gehiengoak nahi zuena; ondorioa, herritarren haserrea. Prozesua, nahiz eta laburra izan, ez zen gaizki atera, baina emaitza txarra izan zen zinegotziak hartu zuen erabakiak ez zuelako partaidetza-prozesuan jorratutakoarekin zerikusirik. Partaidetza-prozesua jada hartutako erabakiei zilegitasuna emateko metodo gisa erabiltzen saiatu zen.*

Aurrekoak ez du esan nahi partaidetza kategoria gutxiagoko gaietan baino ez dela jarri behar abian, edo gatazka garrantzitsurik eragiten ez duten gaietan. Herritarrei ez zaie hainbeste axola zubiaren edo farolen kolorea, benetan nahi duena axola zaion gaietan parte hartzea da. Eta gauza garrantzitsu horiek dira, maiz, desadostasunak eta gatazkek eragiten dituztenak. Gai horien inguruko partaidetza-prozesuak antolatzeak ahalegin eta maisutasun handia eskatzen dute, baina emaitzak pozgarriagoak eta eraginkorragoak izan ohi dira.

*Partaidetza, askotan, folkloriko kutsua duen zerbaiten modura ikusten da, egin beharreko zerbait lasai izango dela aurreikusten denean, zailtasun handirik egongo ez dela uste denean. Nire ustez, guztiz alderantzikoa da: partaidetza bereziki interesgarria da erabaki hori hartzea zaila denean, berau baita politika batzuk abian jartzeko beharrezkoa den gutxieneko zilegitasuna eskuratzeko modu bakarra.*

*Partaidetzak gatazkek hobeto kudeatzeko balio du. Ez da panazea eta ez die gatazka guztiei irtenbidea ematen, baina horiek kudeatzen laguntzen du. Ezberdintasunak, agerian jartzen direnean, agerian geratzen dira. Eta partaidetzaren bitartez lortzen dugu adieraztea, entzutea, hobekuntzak, alternatibak bilatzea... partaidetza izan daiteke gatazka handi bat bideratzen lagundu dezakeena.*

## Partaidetzarako plan gidaria

Esan dugun moduan, gomendagarria da epe labur eta ertainera emaitza nabarmenak dituzten proiektu txikiekin hastea, tamaina txikiko proiektuekin, baina egunerokotasunean eragin handia dutenekin. Horri esker, politikari, teknikari eta herritarrei herritarren partaidetzak dituen onurak helaraziko dizkiegu. Dinamika hori, herritarren partaidetzarako lehen plana esan dezakeguna, behin eta berriz errepikatzeak udal batean partaidetza asko egotea eragin dezake, txikia, erabilerraza eta eraginkorra izan daitekeen partaidetza, baina, loturarik ez duenez, ez da handitzen, ez ditu prozesu konplexuago eta sakonagoak, ibilbide luzeagokoak sortzen. Horrez gain, jendea gauza txikiez nekatzen da eta, modu naturalena, partaidetzarako

ikaskuntzaren berezko emaitza gisa, tamaina handiagoko prozesuak eskatzen hasten da. Hori da udalak erakunde kutsuzko partaidetza-prozesua antolatzea behar duen unea.

*Datozen urteetan partaidetza nolakoa izatea nahi dugun azaltzen duen mapa bat dago, eta jada bideratu da egiten ari garen aldaketetara. Mapa izaera tekniko eta politikoa du eta gobernu-taldearekin adostu da, nahiz eta hori berresten duen dokumentu ofizialik ez izan. Mapa hori bere garaian egin zen auzo-batzordeen diagnostikotik eta 2006an enpresa batek egindako partaidetza-prozesutik abiatuta egin zen. Teknikari, herritar eta erakundeekin egindako elkarrizketa eta eztabaiden hausnarketatik abiatuta, partaidetzaren norabidea zein zen adostu zen eta hortik ateratakoa hartu dugu oinarri, egin nahi dugun eta politikoki onartutako mapari buruzko dokumentu tekniko idazteko.*

Terminologia argitzeko, bereiztu egin behar ditugu “herritarren partaidetzarako udal-plana”, “herritarren partaidetzarako plan gidaria” eta “herritarren partaidetzarako plan estrategikoa”. Hasiera batean, udal-plan batek udalerrian aurretik egindako partaidetza-esperientziak bilduko ditu, herritarren partaidetzako esperientzien mapa; gai horren inguruan orain dagoena eta egiten ari garena. Plan gidaria urrats bat aurrerago doa: mapa hori antolatu eta esperientzia eta espazio parte-hartzaileen arteko lehentasunak eta loturak definitzea da. Kudeaketa-plana da, alegia, herritarren partaidetzarako esperientzia eta espazioen mapa hori egituratu eta koherentzia emango dioten erabakiak hartzen lagunduko diguna<sup>13</sup>. Plan estrategikoak, aldiz, etorkizunera begirako diseinua litzateke: alde guztiek adostuta, udalerrian sustatuko den herritarren partaidetza diseinatzea, herritarren partaidetza zeharkako gai nagusi gisa txertatzeko plana.<sup>14</sup>

*Plan gidaria 2008tik 2011ra bitartekoa da eta orain berritze- eta eguneratze-prozesua egiten ari gara. Plan gidariaren ildo nagusiak dira: herritarren partaidetzaren kontzeptua definitu eta berau organo eta prozesuen bitartez nola garatzen den ikustea; lurraldekoa, sektorekoa eta zeharkakoa zer den argitzen du eta ondoren leudeke gai zehatzetarako prozesuak. Udalak herritarrek parte hartzeko zer proposatzen duen eta hori guztiak nola kudeatu edo diseinatu definitzeko modua da. Plan gidarian ez dute administrazioetik kanpoko eragileek parte hartu, dokumentu hori udal-egituraren barneko lan-dokumentua delako. Aldiz, udalaren barneko hainbat sailek hartu zuten parte, beren proposamenak egin zituzten. Funtsean, partaidetzaren gaia kanalizatu eta koherentzia emateko lanerako tresna da. Nire ustez, plan gidariak bere funtzioa bete du lurralde-alorrean, oso jarraipen espezifiko egin genuelako. Aurreko planaren alderdi berritzaileena, nire iritziz, parte hartzeko agenda bat geneukala izan zen: bertan adierazten zuten sail ezberdinek zein gai bideratu behar zen partaidetzara. Agenda horren gaineko jarraipena egin da eta horren ibilbidea sailaren arabera ezberdina izan dela ikusi dugu. Sail batzuek oso argi zuten zein gai bideratu behar ziren herritarren partaidetzara, eta gauza garrantzitsuak lortu dituzte, baina beste sail askok ez dute ezer egin, edo ia ezer ez.*

13 Ver, como ejemplo, el Plan Director de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz: <http://www.vitoria-gasteiz.org>

14 Horrela ikusi du Donostiako Udalak: <http://www.google.es>

*Partaidetzarako plan estrategikoa deritzozuen hori oso erakargarria dela uste dut, eta konpondu gabeko gaia dela deritzot. Egin behar da, baina nola egiten da hori? Nire ustez, onena litzateke datozen lau urteetarako partaidetzarako plan estrategiko bat definitzea, sail guztiek parte hartuko duten definizio-prozesu bat, ongi egituratua eta denbora mugatua duena: datozen hiru hilabeteotan, denen artean erabakiko dugu zein izango den plan estrategikoa, lehen lehentasuna, eta ondoren bakoitza bere lekura itzul dadila ideia eta konpromiso argiak hartuta.*

Horrek beste gai batera garamatza, Herri Administrazioaren funtzionamenduan garrantzi handikoa dena: egunerokotasunak arrastan garamatza eta ez digu oraina pentsatu eta antolatzen uzten (partaidetzarako plan gidaria) eta, are gutxiago, herritarren partaidetzako etorkizuna hausnarketaren bitartez diseinatzen (partaidetzarako plan estrategikoa).

*Hori trazu lodia da, plana margotzea, baina gero, brotxa txikiagoaz, etengabe ari gara presazko erabaki asko hartzen, eta horrek ez dizu uzten herritarren partaidetzaren erritmoetara moldatzen. Gaiak, gai asko ateratzera behartzen zaitu, eta hori ez dator bat. Ez datoz bat gaiak modu parte-hartzailean atera eta erritmo azkarrean egitea, irizpiderik gabe lehenesteko eta gaiak denbora laburrean eta ia edozein modutara ebazteko beldur ikaragarria sartzen zaizu. Jarduera askoko taldea izan gara eta, hain justu, partaidetza gutxi egitearekin ordaindu dugu. Gauza askorekin hartzen duzunean konpromisoa, oso zaila da hau esatea: "ez, gelditu egingo gara, egiten ari garenari buruz hausnartuko dugu, planifikatu egingo dugu...". Birkokatzea zaila da.*

*Partaidetza-teknikarientzat errealitatea lan osagarria da oraindik; zerbitzuek beren programazioa muntatuta dutenez, zaila da partaidetza bertan txertatzea. Askokostatu zaigu hori ikustea partaidetzarako plan gidaria osatzean.*

## Partaidetza organigraman

Lehenago azaldu dugu herritarren partaidetza dinamizatu eta koordinatzeko bulego, zerbitzu edo zuzendaritza bat sortzearen gaia. Ikusi berri dugu bulego, zerbitzu edo zuzendaritza horren ezinbesteko lana dela herritarren partaidetza udaleko alor edo sail ezberdinetan txertatzean egokitasuna eta beharra helaraztea eta horrekin guztiarekin partaidetzarako politika koherente eta integratua osatzea. Horrek, ezinbestean, antolakuntzari buruzko garrantzi handiko bi gaietara garamatza: non kokatuko dugu bulego, zerbitzu edo zuzendaritza hori udaleko organigraman eta nola zeharkakotu herritarren partaidetza udalaren osotasunean.

Lotura handiko bi gai dira horiek. Lehenengotik hasita, logikari jarraituz, esan dezakegu herritarren partaidetza udaleko zeharkako politika bihurtu nahi bada, alor eta sail guztietara iristea nahi bada, hobe



del a bulegoa alkatetze edo lehendakaritzan kokatzea, hau da, egitura osoa konbentzitzeko nahikoa lidergo duen horri lotuta.

*Oso argi daukat ildoak oso modu argian ezarri behar direla alor politikotik, herritarren partaidetza zeharkako gai bihurtu ahal izateko bereziki.*

*Intuzio politiko garrantzitsuena herritarren partaidetzarako zuzendaria lehendakaritzaren mende kokatzea izan zen. Horrek, niri, hainbat aukera eman zizkidan; horrela izan ez balitz, ezinezkoa izango litzateke gainerako zuzendaritzekin harremanetan jartzea. Klima-aldaketa partaidetzan esku hartzea lortu nuen, gizarte-zerbitzuak esku hartzea, hirigintzak... naturaltasun osoz, lehendakaritzaren bermea nuelako. Nire ustez, oso garrantzitsua da partaidetza zeharkako moduan kokatzea, hori teorian argi daukagu guztiok, baina praktikan ere hala egin behar da. Egia da partaidetzarako zuzendaritza desagertu egingo dela guztiek partaidetza eguneroko bizitza parte-hartzaileran lotuta dagoela ulertzen duten unean, baina hasieran motibatze eta partaidetza-prozesuak errazteko zuzendaritza bat behar da. Nolabaiteko diskriminazio positiboa da, eta une horretan oso garrantzitsua zen horrela izatea. Hainbatek zera esaten zuten: "zertarako zuzendaritza bat, guztia baldin bada partaidetza?" Baina ez, benetako arazoa da ezer ez zela partaidetza, ez zegoela partaidetzarik inon. Eta zuzendaritzak diskurtsoa goratu eta praktikak abian jartzen lagundu zuen.*

*Zortea izan dugu, eta zortea diot udal guztietan ez delako gertatzen, partaidetza-zerbitzua lehendakaritza-gunean dagoelako, alkatetzea eta antzerako zerbitzuak, komunikazioa esaterako, dauden gunean. Eta zorte handia da, duela legealdi batzuk ez baixeuden eta nahikoa nabarmentzen zen, orain alkatea dagoen gunean gaudelako eta nabari da, eragin handiagoa dugu eta guztia alkatearen babesean gelditzen da.*

*Ezin duzu partaidetza egin sailek esku hartzen ez badute, eta hori lortzea zaila da, haiek beren lana dutelako, eta partaidetza haientzat gehigarri bat delako. Mugikortasun, hirigintza edota kirol-sailetakoek parte hartzea lortu behar duzu, partaidetzaren erantzukizuna prozesuak aurrera eramango dituztenen mahai teknikoetan dagoelako. Eta hori guztia nahiko ondo egin genezakeen, lehendakaritzan geundelako, eta gobernuaren lehenetsuen artean egoteaz gain, agintaldi-planean zegoelako. Guk bakarrik, gure sail txikitxoarekin, ezingo genuke lortu. Nire ustez hori berebizikoa da.*

*Gai garrantzitsu bat dago: partaidetzari buruzkoak alkatetzaren mende badaude etorkizuna izango dute, eta zerbitzu edo sail zehatz bati dagokion heinean, zailagoa izango da.*

*Aurrekontu parte-hartzaileetarako zinegotzia ogasuneko zinegotzia zen. Diru-kontuetarako gizona oso garrantzitsua da udalaren barnean. Zure zuzeneko buruz, hau da, aurrekontu parte-hartzaileetako burua, ogasuneko zinegotzia bada, baliabide ekonomikoetara errazago joko duzu, eta ondoren modu argiagotan ahalko duzu kudeatu eta planifikatu.*

Hala ere, hori ez da oso ohikoa. Saila erdigunetik urrun kokatu ohi da, eta guztiok dakigu herri-administrazioaren maila ezartzen duela eragiteko ahalmena. Izan ere, kezkarria da urruntzeko joera hori azkenaldian hedatzen ari dela.

*Partaidetza-saila zerbitzu pertsonalen zinegotzietatik dator, eta bertako titularra laugarren alkateordea eta, aldi berean, Lurralde Zerbitzuetako lehendakaria da. Lehen zuzenean zegoen alkatezaren mende, baina gobernua aldatu zenean pasa zen zerbitzu pertsonaletara.*

*Gu partaidetza, ekipamendu publikoak, izaera auzotarreko udal-ekipamenduak, auzo-etxeak gara, zerbitzu bera gara, duela lau urte bezala. Partaidetza-jarduera gehien dituen espazioak dira, eta lan hori egitera mugatzen gara.*

*Partaidetza-zerbitzua Herritarren harremanen sailaren mendekoa zen, baina orain goitik behera aldatu dute dena eta Herritarrentzako zerbitzuak eta kirolak sailaren menpe nago. Hori, azken batean, lehengo zerbitzu eta sail biltzen dituen taldea da. Makro sail bat da, alor asko biltzen dituena, eta herritarren partaidetzarako zerbitzua alor kategoriara heltzen ez den zerbitzua da. Aldaketa hori ezagutzen ez ditudan arrazoi politikoengatik egin zen. Suposatu behar da saileko zuzendaritzak babestu egin behar duela partaidetza-zerbitzutik proposatzen dena, baina, praktikan, ez da babes hori existitzen sailaren zuzendaritzak garatu behar dituen eginkizun eta erantzukizunak asko direlako, eta agian herritarren partaidetzaren tradizio eta harreman eza dagoelako.*

Begi bistakoa eta argia dirudi partaidetzak goi-karguetan egon behar duela. Baina ez edozein modura. Alkatetza edo lehendakaritzan kokatzeak, berez, ez du irtenbide automatikoa ematen, lurralde politikoaren lehen atalean aipatu dugun indar eta gidaritza politikoaren arabera izango baita.

*2007an aldaketa egin eta partaidetza alkatezaren menpera pasa zen. Apustu handia plangintza estrategikoa eta partaidetza lotzea zen. Hala ere, horrek ez du funtzionatzen, plangintza estrategikoa hirigintza-antolamenduaren planen menpekoa baita, eta partaidetza gorroto duten sail baten menpekoa. Ez gara lortzen ari.*

*Eraldaketa hori ez denez azalekoa, ez da lege bat aldatzea edo araudi berri bat egitea, antolakuntzako eta bertako agintarien espiritua eta kultura aldatzea baizik. Nire ustez, sakoneko eraldaketa horiek lehen mailako lidergo politikoa eskatzen dute. Beraz, partaidetza nolabait periferian kokatzen diren lekuetan jartzen bada, zokoratu egiten da azkenean. Partaidetzak alkatez edo lehendakaritzan behar du egon, eta alkate lehendakariak, eta ez zinegotzi edo aholkulariak, etengabe hitz egin behar du gai horren inguruan. Nire ustez, politikariek partaidetzari buruzko ikuspegi folkloriko moduko bat dute, Porto Alegre eta delakoak, eta ez dute ulertzen horrek sakoneko eraldaketa esan nahi duela, lehentasunezko eraldaketa dela eta lanean lehenbailehen hasi behar direla.*

Bestalde, berrikuntzak, beste jarduteko moduak ere bilatu behar dira.

*Lehen geneukan alor bidezko egitura aldatzea pentsatu dugu, Tokiko politikek eta horien arteko loturak dute lehentasuna, alorren arteko ezberdintasunen aurrean. Oraingoz ez dago egituraturako dokumenturik edo pentsaturako ezer, baina ikuspegi integrala eta alorren arteko lankidetzak kontuan hartuta lan egiten saiatzen gara, partaidetzak udalaren barnean lekua izan dezan. Hori dela eta, nire ustez logikoagoa da partaidetza alkatetzaren menpe egotea, partaidetzak funtzio garrantzitsua zein gai nagusitan izan behar duen ezartzeko.*

## Zeharkakotasun-aukerak

Partaidetza zeharkakotzea diogunean, hainbat alor edo sail ezberdinek herritarren partaidetzarako proiektu berean koordinatuta eta integratuta esku hartzea esan nahi dugu<sup>15</sup>. Horrek politika publikoei buruzko kontzeptu globala txertatzea dakar, sailetan banatutako egungo funtzionamenduarekin haustea.

*Partaidetza-zinegotzigoaren helburua da antolakuntzaren koordinazioa eta zeharkakotasuna sustatzea. Herritarren partaidetza alor baten menpeko baino, antolakuntza osoaren menpekoa dela da ideia. Udal-antolakuntzan zeharkakotasunak esan nahi du politika publikoei buruzko kontzeptu globala txertatzea eta, horretarako, udal-egituraz gaindiko irizpide eta helburu orokor berdinak abiapuntu hartuta, esku hartzeko alor ezberdinak lotzen dira. Sail ezberdinen arteko koordinazioa da, maila politikoan zein teknikoan, zeharkakotasuna posible egiten duen mekanismoa. Kontuan izan behar da sailen arteko koordinazio-mekanismoak susta daitezkeela: aldizkakoak (proiektu edo prozesu bakoitzeko) edota egonkorak. Gomendagarria da hainbat zeharkako protokolo eta lan-ildo definitzea. Protokolo horiek honako hau definituko dute: nor den proiektu-burua, nori jakinarazi behar zaion, nor parte hartuko duen osaeran eta ezarpenean, proiektuko eragile bakoitzaren ardurak identifikatzea, gaien jarraipena eta ebaluazioa eta komunikazio- eta koordinazio-espazioak. Edonola ere, udalak sortzen den ezaguera guztia sozializatzeke lan egingo du, hartara zerbitzu edo sail bateko jardunbide egokiak besteengana hel daitezen.*

Horixe da teoria. Sailen egitura eta gaiak proposatzen dituen herritarren errealitatea ez datoz bat, eta, sen onari jarraiki, nahiko integratutako konponbideak eskatzen ditu. Hain zuzen ere, herritarren bizimoduaren logika integrala da, holistikoa, denak du lotura denarekin. Beren alorrean, gainerako alorren esku hartzerik gabe, herritarren partaidetzako esperientziak antolatzen dituztenek ere horren berri ematen dute hasieratik, eta azkenean onartu egiten dute beste sailei helarazi behar dizkietela "besteena" izan baina prozesuarekin lotuta ateratzen diren ezinbesteko eskakizunak.

<sup>15</sup> <http://www.femp.es>

Hortxe hasi ohi dira arazoak, errealtate gordinak teoriaren aurkakoa esaten duenean. Partaidetzan aritzen diren pertsonen ohiko kexa bat da beste alorrek ez dutela esku hartzen partaidetza-proiektuetan, ezta alor bakar bat ardatz duten proiektuetan ere, aurrekontu parte-hartzaileen eredu askoren moduan.

*Nire ustez, hori da bidea, partaidetzak zeharkakoa behar duela izan uste dut, baina programa askotan beste teknikariek esku hartzea ia ezinezkoa zen.*

*Aurrekontu parte-hartzaileak antolatzeaz arduratzen den sail edo unitateak zera dio: nire eginkizuna onartutako proiektua entregatzen dudanean amaitzen da. Eta, ondoren, arazoa da: nork mantentzen du hori, nork kudeatuko du ondoren datorrena. Hori airean gelditzen da, ez du inork bere gain hartze, aurrekonturik ez dutela esaten hasten dira...*

Badago, baita ere, botere kontua dela dioen norbait, udalean botere politikoko esparruak daudela, eta ezaguera espezializatuak boterea ematen duela. Horrelako zerbait badago, zalantzarik gabe. Hala ere, antolakuntza-egiturako arazoari buruz hitz egin beharko genuke, errealtatea administratzeko txikitzen duen arrazionaltasun burokratiko bat, eta horrek ez du gai globalez ulertzen. Baita ere, lehenago ikusi dugun moduan, egunerokotasuneko larrialdiei oso lotuta dagoen funtzionatzeko modua ere bada, horrek ez baitigu pentsatzen eta baldintzak planifikatzen uzten. Eta, zergatik ez, herri-administrazio hau errotik eraldatu eta garai berrietara moldatzeko indar, erabakitasun edo jakinduria politikoa falta daiteke.

*Beste eragozpen bat izan da bakoitza bere gaiari buruzko espezialistaz jositako administrazioa egin dugula. Beraz, ingurumenekoari esaten diozunean industriako pertsonak datozela klima-aldaketari buruz hitz egitera, esaten dizu: zergatik industriakoak? Hori nire gaia da!” Edo “lehen mailako” betiko funtzionarioen erresistentziak: “beste alorretakoak etorriko zaizkit orain niri zer egin behar dudan esatera?” Nik esan ohi diet egiaren ispilua duela urte asko apurtu zela, egia pertsona bakoitzean dagoela, txoko bakoitzean... Hain ulerterraza den hori da partaidetzaren gakoa, hau da, norbera besteak entzuteko prest egotea.*

*Arazo nagusia da zeharkako moduan lan egiten denean uste dela boterea galtzen dela eta pentsatu behar da alor bateko gaia ez dela alor horretara mugatzen, beste alor batzuei ere eragiten diela baizik. Hala ere, teknikari batzuk, lurraldearen alorrean lan egiten dutenak esaterako, oso itxiak dira. Nire ustez, pixkanaka lortuko dugu.*

*Sail bakoitzak dagokion aurrekontu-partida du eta bere kontuetarako erabiltzen du. Oso barnera begirako funtzionamendua da. Dirua partekatu behar duzunean oso zaila da lana batera egitea, denak daude horren aurka. Gure kasuan, partaidetza-proiektua ongizate sozialaren sailetik sustatu genuen eta berehala ikusi genuen gazteria eta kultura-sailekin lan egitearen beharra. Kultura-saila asko zuen egiteko zeharkako lan horretan. Baina ezinezkoa izan zen administrazioa fisikoki antolatuta dagoen moduagatik, alor bakoitza bunker isolatu batean dago, ez dago komunikaziorik, eta intraneta ez da horretarako.*

*Beste kontu bat dira profesional bakoitza bere kategoria eta prestakuntza isolatzeko joera duten zerbitzuen antoleketa-ereduak. Oso zaila da herritarren zerbitzura lan egitea; zure burua ez duzu teknikari gisa ikusten, eta zerbitzuaren zati baten, proiektu baten, programa baten administrari izaten amaitzen duzu, zerbitzuaren ikuspegia galtzen duzu. Talde espezializatu eta inkomunikatuetan egiten dugu lan, eta talde-bileren kontu hori, norantz goazen ikusteko plangintzak, antolakuntza, ingurunea, herritarren partaidetza ebaluatzeko gai diren ebaluazioak eta abarrak ez dira benetan existitzen. Oso zaila da talde batek arrazoitzean, are gehiago etengabe aldatzen ari den ingurunean, etengabe goaz arrastaka, gizartetik at.*

*Plangintzaren gaia oso gai zaila da. Denbora daramagu esaten partaidetza planifikatu egin behar dela, baina askotan sailentzat oso zaila da zer egin behar duten planifikatzea eta, beraz, are zailagoa da partaidetza sail horietan txertatzea. Oraingo ez dugu lortu. Partaidetzan beti sentitu izan dugu zeharkako prozesuak sustatzeko behar handiagoa, argi ikusten baikenuen, eta oraindik ikusten dugu, beharrezkoa dela ekintza integral eta bateratuak sustatzea. Hori nahikoa jorratu dugu eta gaur egun, egia esan, inork ez du zalantzan ipintzen sailok batera egin behar dugula lan auzoari eragiten dioten politika bateratuetan. Beste kontu bat da hori aurrera eramatea. Oraingo, udaleko beste sailen eskaeren arabera lana egiten dugu, prozesuak haien alorretan sustatzeko.*

*Nire ustez, partaidetzaren zeharkakotasuna egiteke dugun zerbait da. Nire ustez, zeharkako administrazio batek lan-ildo estrategiko batzuk oinarri hartu beharko lituzke, eta giza baliabideetan gaudenok prest egon beharko genuke honako politika eta programetan parte hartzeko: gure zehaztapen teknikoekin lotura dutenak eta ondoren osotasunaren ikuspegia izatea, hartara, programa eta plana osagarri bihurtzen dira, ez dira bikoizten eta bata bestearekin lotura dute, hau da, guztia da koherentea. Gobernu-taldeak legealdi baterako proposatzen dituen helburuak finkatzea eta, horitik abiatuta, zerbitzu eta programa guztiek izan dezatela horrekin koherentzia. Hausnarketa teorikoa egin da, baina abian jartzea falta da.*

*Partaidetzarako zerbitzuaren sorrera sustatzeko arrazoiak izan zen herritarrek haiengan eragina duten gai publikoetan parte hartu eta horren inguruko iritzia emateko eskaerari erantzuna ematea. Horrek lotura du ere udalean zeharkako lana egitearekin, partaidetza haien artean nahiko itxita zeuden sailak irekitzea zen helburua. Bikoiztasunak ekiditea zen asmoa, sail ezberdinak bata bestearen osagarri izatea, eta baliabideak modu eraginkorragoan gastatzea. Bi proposamen horiek, gaur egun, airean jarraitzen dute.*

*Alkatetzak gai horri dagokionez duen lidergo eza nabarmendu nahiko nuke. Nire uste, administrazioan aldaketa lortzeko erresistentzia tekniko garrantzitsuak gainditu behar dira, urte luzeetan zehar eduki dugun lan egiteko moduak asko zailtzen baitu eskema egun batetik bestera aldatzea. Nire ustez, garrantzitsua da norbaitek ikuspegi globala edukitzea, eta argi izatea zergatik den garrantzitsua zeharkakotasuna, diskurtso bat baino gehiago,*



*udal-kudeaketa asko hobetuko duen sinesmena izateko. Nire ustez, hori gidatu eta forma emateko pertsona, sail edo zerbitzu bat behar da, udal-sailei horri esker kudeaketa hobetuko dutela esango dien norbait; eskean joan orde zerbait eskaintzen ari den norbait egotea. Gauzak hobetzen badira, batera eta helburu berdinak lortzeko lan egin dugun seinale da. Sailen pentsamoldeak aldatzea eta beste sailetako ikuspegiak biltzea. Sail batean gai bat planifikatu behar duzunean kontuan izan behar dituzu ikuspegi horiek, hau da, kontuan izan behar duzu egiten ari zaren guztiak duela lotura berditasunarekin, gazteriaren, adindunekin, inklusioarekin eta abarrekin.*

Ikusi dugunez, askok egin nahi ez duten lana da, eginkizun handia, baina eginkizun handiena egiteko ere, urrats txiki asko eman behar dira. Has gaitezten, beraz, esaten herritarren partaidetza zeharkakotzeak baduela nolabaiteko harremana, organikoa ala inorganikoa, partaidetzarako bulego edo zerbitzu eta udal-alor edo sailekin.

Hori oinarri hartuta, irtenbiderako lehenengo ahalegina da harreman informal eta pertsonalen baliabidea, arrazoiz eta enpatia handiz betetako faboreak eskatzea. Horrek ez du bermatzen prozedura normalizatu izango denik, ez du herri-administrazioak bete beharreko segurtasun juridikoa bermatzen, baina funtzionatzen du, zalantzarik gabe, batzuetan beste gai batzuk baino hobeto, baita azkarrago ere. Beraz, zerbait hobea lortu bitartean, erabil dezagun oraingoa.

*Sail batzuekin bi aldeetako harremanak sortzea lortu genuen. Nolabait, nik norbait konbentzitzea zen kontua, gero bestea, kasu batean norbait ezagutzen nuelako, bestean nolabait sentsibilizatutako pertsonak zeudelako... Adibideak jartzearen, barne-sailburuaren kasua, unibertsitate-garaietatik ezagutzen genuelako elkar, eta gizarte-ongizatearen kasua, agian pertsona gutxiago ezagutzen nituen bertan baina partaidetzaren alorrean sentsibiltate gehiago zuten eta behar bezala ulertu genuen elkar. Baina beti nengoen egoeraren arabera harreman horien menpe, eta ez nuen lortzen nire agendan gaia leku nagusi batean jartzen, ezta modu eraginkor bat finkatzen ere.*

Bigarren ahalegina, aurrekoaren harira, partaidetza-proiektu zehatzetarako sailen arteko koordinazio-espazio informalak sortzea da. Horrek ez du prozedura aldatzen, ezta antolakuntzaren sailka funtzionatzeko modua hobetzen, baina alor eta sail ezberdinetan herritarren partaidetzarekiko harkorrage dagoen teknikariak erakartzea errazten du, eta, horrekin batera, lankidetzarako-sare bat eratzea.

*Gobernu-taldetik eraikuntza kolektibo bat hartzen da abiapuntutzat: zein da partaidetzarako eredia. Orain, udaleko teknikariek ari gara eraikitze-prozesu bat garatzen. Ezarri denez, erreferentziazko pertsona bat egongo da udal-egitura bakoitzean herritarren partaidetzarako, eta, hartara, presentzia izango dugu zinegotzigo guztietan, teknikari baten bitartez. Hori zaingo da zati horren arduraduna eta hori zeharkakotzeko gai izango da.*

*Maila formalean ez dago sailen arteko koordinazio teknikorik partaidetza txertatzeko, proiektu zehatzen arabera egiten da. Zeharkako espazio eta egoera informalak eragiten*

*ditugu proiektuak ditugunean esku artean. Ez gara ezer berria asmatzen ari, alorren batzuk bildu ohi baitira hainbat ekintza modu koordinatuan egiteko. Arazoa da hori antzeko sailetara mugatzen dela, pertsonekin lotura duten sailetara. Ildo horretatik, garrantzitsua da ikusaraztea kontratazioa eta hirigintza bezalako sailek, adibidez, badituztela proiektuak amankomunean hezkuntza edo gizarte-ongizatearen sailarekin, auzo-etxe edo plaza publiko bat eraikitzeari begira; funtsezkoa da pertsonengandik gertuen dauden alorrek lan egitea, horiek dituzten beharrianak ezagutu eta espazio publikoen diseinuetara egokitzeko. Horretan ari gara. Horrela lan eginez antzeman dugu funtzionarioek partaidetzarekiko jarrera aldatu egin dutela: gero eta beldur gutxiago diote, partaidetza-sailak eskain dezakeen babesean sinesten dute eta eskaera gehiago egiten dituzte. Hala ere, administrazioaren barnean ez dira aldaketa handiak eman, antolakuntzaren ikuspuntutik. Adibide bat jartzearren, zeharkako koordinazio informal horretan azpimarratzeko zailtasun bat da alorren artean gastu ekonomikoen banaketa. Izan ere, proiektu bateratuen ez da erraza gastuak eta erabilitako baliabideak justifikatzea eta kontabilitate-sailak trabak ipintzen ditu proiektua ikuspuntu ekonomikotik partekatzeke, eta bete beharreko baldintza asko ipintzen ditu. Aurrekontu-sailak ahalegina egin eta alor guztietara udal-aurrekontuen ikuspegi integral eta bateratuagoa helaraztea lortu dugu, baina hori ez da bihurtu oraindik ikuspegi hori lantzeko prozedura.*

*Harrigarria bada ere, eta nire ustez teknokrazia diziplinatuek badute zerikusia, pertsonen lotutako sailetan (gizarte-zerbitzuak, baita osasunean ere), teknikariek "bazen garaia" zioten, jarrera baikorragoa. Berehala ulertzen zuten gai hori oso positiboa zela, partaidetza abian jartzea itxaroten ari zirela zirudien. Aldiz, beste proiektu batzuk garatzean, hala nola, ura, klima-aldaketa, hirigintzako gai batzuk, energiarekin lotutako beste batzuk, ingeniariarekin, arkitektoekin mugitzen ginenean, diziplina gogorrenetan, aurkako iritziak gailentzen ziren, oso alor adituak ziren irudipena zegoen, konplexuak, partaidetza denbora galtzea zela zirudien alorretan. Hala ere, bilakaera nabari zen. Uraren kasuan, denbora luzez jardun genuena, antolakuntza hidrikoan, oso teknokratikoa, pertsonen bilakaera ikus genuen; prozesua ulertu eta modu batera edo bestera esku hartu zuten, eta haietako askok, gainera, esaten ziguten ezin zutela imajinatu partaidetza-dinamikarik gabeko etorkizunik.*

Hirugarren ahalegina izan daiteke sailen arteko etengabeko batzorde bat sortzea, gutxi gorabehera formala, partaidetza-esperientzia guztietarako. Aurrekoarekin alderatuta, espazio formalizatu batez ari gara. Ideia horren aurka, aipatu behar da horrek modu eraginkorrean funtzionatzean protagonismo politikoa galtzearen beldur diren iritziarekin topo egingo dugula, eta funtzionamendu-inertziekin batera, sailen egituraren zorrotasuna eta teknikarien erresistentziak.

*Nik udal-planak eskaintzen dituen gauzak ikusi ditut, aurrekontu parte-hartzaileak eskaini dituenak eta partaidetza-organo, barruti-batzorde eta herritarren batzordeen funtzionamenduak eskaini dituenak. Horiek guztiak barne-koordinaziorako egiturak sortzera behartzen gaituzte. Izan ere, partaidetza-planaren harira sortu zen herritarren partaidetzarako zeharkako batzorde bat; berau teknikoa da, ez dago politikaririk. Aldizka biltzen gara eta hor egiten da partaidetza-planaren jarraipena.*

*Sailen arteko batzordean hainbat sail biltzen ziren. Kultura, gizartea eta kirolarekin lotutakoek funtzionatzen zuten hobeto, baina hor errealitatea garrantzitsu bat dugu: auzo-etxeak. Batzorde horretaz baliatzen ziren zentroetan abian jartzen diren jarduera eta programak koordinatzeko. Batera lan egiteko ohiturarik ez zegoen gainerako udal-alorretan ez zen ere zeharkako lana egitean, nahiz eta sailen arteko batzordera bertaratzen ziren. Asko jota, besteok egiten genuenaren berri izaten zuten.*

*Bai, azkenean sailen arteko batzorde bat eratu zen, sailburuak sustatu zuen sailari protagonismoa emateko. Partaidetza-prozesua batzuekiko interesa baino, gai formalak ikusaraztea nahi zuen; adibidez, partaidetza- legea. Ni beti nengoen aurka, baita sailen arteko batzordea ere. Nik esaten nion: "sailen arteko hamaika batzorde ditugu alderdi anitzeko gobernu honetan, eta gehienek ez dute ezertarako balio. Beraz, zertarako eta nola argi izan gabe batzorde bat sortzea ez zait egoki iruditzen". Azkenean, onartu egin zen eta nire ustea bete zen: bi prentsa-ohar egin ziren, eta ezer gutxi gehiago. Ez du inolako ibilbiderik izan.*

*Logika eztabaida ezina zen: zeharkakoa izatea nahi badugu, herritarren partaidetza sailen artean koordinatuko duen talderen bat behar da. Baina zer gertatzen da? Administrazioan, talde bat sortzen den bakoitzean, balio ez dezan sortzen da. Gure gobernuan 25 sailarteko batzorde daude; denek uste dutenez beren gaia dela garrantzitsuena, denek nahi dute beren gaiari buruzko sailarteko batzorde bat. Lehen esaten zenuen: "immigrazioa nori dagokio, gizarte-zerbitzuei? Gizarte-zerbitzuetara joan dadila, beraz". Gaur egun, aldiz, immigrazioa gizarte-zerbitzuena ez ezik, enplegu, hezkuntza edota osasun-sailari ere dagokie, eta denek nahi dituzte sailarteko bilerak egin. Filosofia argi eta garbi dago: egungo administrazioa ez da ari erantzuna ematen gizarteak dituen arazo konplexuei, baina, nola egin hori? Sailarteko batzorde berri bat sortuta? Beno, ni ez naiz sailarteko batzordeen oso zalea. Izan ere, hezkuntza-teknikariari, adibidez, hezkuntzak guztiarekin duenez lotura, sailarteko 25 bileretara joatea egokitzen zaio, guztietara, eta beti pertsona bera da. Ezinezkoa da pertsona horrek bere sailari helaraztea batzordeetan gertatzen dena. Izan ere, bere sailekoek esaten diote: "partaidetzaren ardi horiek egotzi dizkizute". Eta gure batzordera sei hilean behin etortzen da bere sailak partaidetzan egin duena helarazteko konpromisoarekin. Azkenean, orrialde bat betetzen saiatzea da. Oso gogorra da administrazioaren esparrua, formala den oro da oso gogorra. Nire ustez, administrazioak sortzaileagoa behar luke izan, edo beste gauza batzuk muntatu... prozesuen kasuan bezala, prozesuak muntatu eta desmuntatu egiten dira.*

Azken esaldiari tiraka, sailarteko batzorde iraunkorrek eragin ohi dituzten arazoen oinarrian, eraginkortasun ezaren oinarrian eta, batez ere, taldea sortutakoan, berau erabilgarria ez den irudipenaren oinarrian, laugarren ahalegina da sailarteko batzorde horiek ad hoc batzordeak izatea, iraungipen-data dutenak, eta erabilgarritasunaren arabera diseinatutakoak, maila eta taldearen metodoaren arabera diseinatu ordez.

*Eta hor, AL21 globalizatzea erabakitzen denean, egiaztatu zen informazioa errazteko zeuden barne-arazoak, eta horrek behar zuela diagnosi handi bat egitea behar zuela, eta hirugarrenekin lanean ezta informazioa ematen ere ohituta ez zeuden sailen inplikazioa behar zela. Batzuetan, hain justu, zailagoa da alboan duzun lankideari laguntzea, herritarrekin baino, hor gertatzen baita inflexio-puntua. Sailarteko batzorde bat osatu zen eta bertan bost pertsona zeuden: koordinatzaile teknikoa (berez ingurumenean zegoena baina praktikan funtzio berriak gain hartu zituen), koordinatzaile politiko bat (alkatearen orduko aholkularia, hau da, alkatearen konfiantzazko pertsona bat prozesuari laguntzeko), partaidetzarako teknikari bat (garai hartan auzo-etxe bateko zuzendaria, metodoa eta ezaguera ematen zituen), zeharkako proiektuetarako burua (erdibideko aginte modura) eta, azkenik, izaera ekonomikoarekin lotura gehien zuen udal-enpresaren ordezkari bat. Batzorde horrek antolakuntzaren lidergo politiko eta teknikoaren zati handi bat sortu, finkatu eta azaleratzen lagundu zuen. Beste alorretako teknikariekin aurkitu ziren oztopo guztiak pazientzia, zorroztasun eta zehaztasun handiarekin konpondu ziren informazioa eta laguntza eskatzean, eta koordinatzaile politikoaren laguntza izan genuen, hark arazo bat aurkitu orduko politikariekin, alkateordeekin eta zinegotziekin hitz eginez konpontzen zuen. Autoritate-maila handia zuen. Dinamika-haustura izan zen, udal-alor batzuetan oso zorrotzak zirenak. Epe luzerako diagnostiko eta plangintza alorrean produktu kolektibo bat sortzea posible zela ikuste lortu zen, bertan ikusaratzeko hiriaren helburu globala, zure alorraren egunerokotasunetik harago. Plangintza-kulturari dagokionean, ikasteko balio izan zigun. Administrazioaren prozeduretan duen eraginaren ebaluazioari dagokionez, orain ari ebaluatzen hori.*

*Batzordeak edo, hobeto esanda, taldeak, administrazioaren barnean eta herritarrekin kanpoan diagnosi bat gidatu zuen. Eta alor teknikoaren arteko elkarrizketaren eta konplizitate eta konfiantza sortzearen bitartez gauzak bere onera ekartzen saiatu ginen, coaching-aren moduko formulatara jo gabe. Ez zen egin alorren arteko harremanak hobetzeko estrategia definitu bat, zerbait informalagoa zen. Hala ere, helburu zuen gainerako alorrei ikusaraztea prozesu hauek udaleko politikak hobetzen laguntzen dutela. Sailarteko batzordeak denbora iraun zuen, AL21a ezartzen hasi zen arte. Ez baitzen batzordearen helburua luzerako irautea, izaera erabilgarriko batzordea zen, eta ez epe luzera ikuspegi estrategikoa lortzeko batzordea. Udal handietan zeharkakotasuna diseinatzearen arazo handietako bat honako hau da: erabilgarriak izatea bermatu nahi badugu, lehen tresna gisa erabiltzen genituen espazioek autoritatea behar dutela pentsatzen dugu, baina oraindik autoritate horrek maila eta metodo organikoa ematen diola uste dugunez, tresna gehiegitan eratzen dugu eta "zer" galderari erantzuteko sortzen dugu, "nola" galderari erantzuteko baino. Guk proiektu zehatz baterako ad hoc batzorde bat sortzea erabaki genuen. Azkenean, teknikariengan eragina izan eta pozik geratu ziren; horrela, 2005ean udalerako mugikortasun-plan bat eratzea erabaki zenean, teknikariak izan ziren sailarteko batzordea berpiztea eskatu zutenak. Modu horretara joan hara eratzen mota horretako batzordeak: espazio publikoen erabilera-planak, mugikortasun-plana edo ekipamendu kulturalen inguruko planak garatzeko.*

Bosgarren ahalegina litzateke (oso ezberdina, botere-pilaketaren ondorioa baita) makrodepartamentu bat sortzea. Berau politikoki gidatzeko, bere ardurapean herritarren partaidetza politika publikoen ardatz egin duen norbait beharko litzateke.

*Udaleko alorren arteko lana partaidetzaren bitartez egituratzeko, garrantzitsua da sailak eskumen asko izatea, esku hartzen duten alorrek garrantzi nabarmena izatea, eta horiek egin behar denean integratuta sentitzea, horrela errazagoa baita konplizitate mota horiek eraikitzea. Gure kasuan, nahiz eta udala handia izan, sailak hainbat alor hartzen zituen barne, gizarte-zerbitzuak, osasuna, generoa, gazteria, kooperazioa eta auzo-etxeak. Hain justu, auzo-etxeak ziren alor horien guztien zeharkakotasuna gertatzen zen lekua, guztia integratu eta zentzua hartzen zuen lekua.*

Seigarren eta azken ahaleginak, izurra izurtzearen, lurralde berean herri-administrazio ezberdinetako zerbitzu ezberdinak koordinatzeko eragiketa konplexuekin du lotura.

*Orduan, plan sektorialak eraikitzeke prozesu oso bati ekin genion. Adibidez, osasunaren sektorea. Sektore horretan funtsezkoa deritzogun zerbitzua dela abiapuntu hartuta, gure kasuan bi osasun-zentro, zentro horiek osasunaren sektorean harremana eraikitzerakoan gidari izaten saiatu ginen, lan egiteko duten modua zein zen autodiagnostikatzen saiatu ginen, ingurunearekin zuten harremana, eta orduan negoziatu genien lurraldeaz gaindik dagoen plangintza-mailarekin, aldaketa txikiak baimentzeko. Adibidez, taldeko lanorduak aitortzea eta osasun-zentroko pertsonen gida dezatela beste zerbitzuetako teknikariek parte hartuko duten lurraldeko osasun-mahaietan. Horrela, osasunaren mahai sektorialak eratu genituen: bat drogazaletasunarena, bestea ingurunearen zaintzarena eta beste bat menpekotasunarena. Mahai horiek beren kabuz funtziona dezaten saiatzen gara, prestakuntza jasotzen jarrai dezaten eta bilera horretan antolaketarako denbora aitortzen jarrai dezaten. Eta mugetara iristen garenean, araudiengatik edo adierazle-sistema edo dena delakoagatik aldaketak egiteko baimenik ematen ez digutenean, maila politikora igotzen dugu, bertan jarraitzeko mahai sektorialeiei buruz negoziatzen eta horien jarraitutasuna bermatzen. Eskailera baten modukoa da, mailaka doana: lurraldea, plangintza, probintzia eta autonomia. Udal mailan askoz ere errazagoa da, ez duenez hain maila altua, zuzenean jotzen dugulako ordezkari edo zuzendari orokorretara, zertxobait errazagoa da, tokiko maila makineria ez da hain konplexua. Ia guztirako egin ditugu plan sektorialak, osasunean, etxebizitzan, enpleguan, komunitatearen gizarte-zerbitzuetan. Azkenean, arau eta aurrekontuak ukitu behar izan ditugu, plan integralera moldatu eta hori betetzeko.*

*Hori guztia alderdi sektorialari dagokionez, baina intersektorialerantz ere egin behar genuen. Horizan genituen buruhauste gehienak. Alderdi zaila dela uste dut, hutsune gehien dagoen lekua delako. Lehen aipatzen genuen isolamenduarekin du lotura, bakoitzak bere alorra jorratzen du, bere proiektua eta oso gutxi sakontzen da horretan. Gehigarri bat da, ez da aintzat hartzen, egin baduzu nahi duzulako izan da. Guk zerbitzuetako zuzendarien*



*mahai bat eratu genuen, eta haiekin lan egin genuen, alor bakoitzeko teknikari bat dugulako eta, beraz, sektoreko zerbitzu horietan du eragina ikuspegi intersektorialagoa, partekatuagoa izan dezaten. Plangintzen bidegurutzea egitea da, alegia, ohituren azterketa egitea, eta guztiak elkartzen zituen gaiak bilatu genituen, guztiei interesatzen zitzaizkien gaiak, bat zetozen gaiak. Nire lagun batek esango lukeen moduan “guztioi min egiten diguten gaiak, guztiok estutuko gaituztenak”. Eta konponbidea aurkitu nahi diegun gaiak, bakarka ebatzi ezin ditugunak. Hortik hasi ginen ateratzen ia zerbitzu guztiak inplikarazten joan garen ekintzak. Batzuk oinarrizko ekintzak dira, saihetsekoak funtsean. Adibidez, metadonarekin dagoena, drogazaletasunen mahaia, azken batean metadona osasun-zentroak banatzen dute, baina badaude terapia egiten dieten zentroak ere, hartzeko agintzen dutenak, etab. Haiekin lanean ari diren elkarteak ere badaude. Pertsona asko dago han, baina batuko dituen sarerik gabe. Pertsona horrek metadonaren tratamendua du baina osasun-arazo bat du, desegituratutako familia bat izan ohi da, ez du lanik izatean, prestakuntza-maila baxukoa da; hau da, nola sor dezakegu sare bat artatu duen medikuak duen arazoa dela, tratamendua jarraitzen ez duela dela, bere etxean osasun-baldintza kaskarretan bizi dela, hark bakarrik konpondu ezin dituen arazoak dituela... Hortxe hasi behar da lan-mahaia eratzen, eta ez bideratzekoa, kontua ez da bideratzeko protokolo bat egitea, lan egiteko moduak berreraikitzekeo baizik, eta horretarako sortu behar da lan-mahaia. Modu horretan sortu dira lan-mahai asko: drogazaletasunak, ingurunearen zaintza, absentismoari buruzko kanpainak, lan-munduan txertatzeko ibilbideak... modu partekatuan sortu ditugu lan-sareak.*

## Antolakuntzaren aldaketa kudeatzea

Ikusi dugun moduan, herri-administrazioa asko du aldatzeko naturaltasun eta eraginkortasunez bereganatzeko erantzuna eman behar dizkien eskaera global eta zeharkakoak. Herri-administrazio asko eredu burokratikoaren zale dira oraindik, eta sail hertsia dituzte, egitura bertikalak eta prozedura motel eta zorrotzak. Gizarteak eta garaiak, aldiz, harremanen administrazioa eskatzen dute, prozedura erraz eta adimendunak dituztena, ingurune aldakor eta globalera azkar moldatuko direnak, gertutasuna eta deszentralizazioa, zeharkakotasuna eta herritarren partaidetza. Horren adierazle garbi bat honako hau da: herritarren partaidetza, edo genero-ikuspegia, edo jasangarritasuna, edo adin-talde batzuen arreta integralari buruzko taldeak txertatzen direnean, "berrikuntza" horiek guztiek arazo berarekin egiten dute topo; diagnostiko bera egiten dute.

*Ez dio herritarren partaidetzari bakarrik egiten erreferentzia, aldaketari baizik, administrazioa bera esku hartzeko objektu bihurtu den ideia da abiapuntua. Barnean ez daude hausnartuko duten pertsonak, lan egin eta beren ikaskuntzarekin jolasean arituko direnak, aldiz, oso espezializatuak diren erakundeetan gaude, oso indibidualizatuak direnetan, komunikazio-prozesu gutxi dituztenetan. Zerbitzu-sorta eskaintzean, ez dute zerbitzu hori eskatuko duten pertsonen arabera egiten, horrek, lurralde honetan bezala ezaugarri bereziak dituzten lurraldeetan, arazoak konpontzea zailtzen du, arazo konplexuak baitira, eta ez du herritar arrunt horren antzik (egia esan, ez da existitzen), ez hemen, ezta inon ere, baina politikak herritar arrunt batentzat diseinatzen dituzte.*

Beraz, administrazioak beti izan ditu modu berriei eta herritarren beharrez berriei aurre egiteko arazoak. Egitura eta antolaketa arazoak ditu, eta horrek eragozten du herritarren partaidetza edo bestelako edozein berrikuntza txertatzea.

*Udalak funtzionario mordera ditu alor bakoitzean, eta alorrak konpartimentu itxiak dira, bakoitzak goitik agintzen dioten lana besterik ez du egiten. Ez dira haien artean ere ezagutzen, ez diot administrazio-mailan, maila pertsonalean ere ez dute elkar ezagutzen.*

*Batzuek aldaketa pertsonala behintzat nabaritu zuten, baina egituraren maila ahal genuena egin genuen, eta oso gutxi izan zen. Xyz-n, Espainiako udal zaharrenean, udal baten metafora irudikatzen dugu, oso egitura bertikala, oso zaharra, eta oso zaila da behetik gauzak aldatzea betiko estilo burokratiko funtzionario morderekin.*

*Blokeo asko izan ditugu administrazioa motel doalako, eta nire ustez batzuk gaindiezinak izan dira. Administrazioa oso zatituta dago, estututa, geldoa, oso burokratizatu. Eta hain aldundi handian hori handiagotu egiten da; ni lehen udal txikiagoetan egona nintzen, eta jada geldoak iruditzen zitzaizkidan, burokratizatuak, baina orain, hori oroitzean, barre egiten dut.*

*Nik landa-eremu eta hiri-eremuaren artean ezberdintasun handia ikusten dut. Udalerrri txikietan gehiago hitz egiten da, profesionalak bata bestearekin gelditu eta elkarri hitz egiten diote, intersektorialtasuna ia naturaltasun oso gertatzen da, ia denetarako zaude. Ez zara hain profesional espezializatua, baina gaitasun gehiago duzu entzuteko, bestearen lekuan jartzeko, errazagoa da zauden ingurunea ezagutzea, udalerrri txikia delako, ez zara galtzen, zure kokalekua duzu. Baina hiri honetan bazaude, ez zara ohartzen auzo bakoitza mundu ezberdin bat izan daitekeela. Tamaina garrantzitsua da, hemen dimentsioa oso handia da. Hemen bezalako lekuetan gero eta megazerbitzu gehiago izango dituzu, dauden lurraldeak egonik ere, eta horiek egin beharreko eskaintza estandarra izango dute, prozedura ereduak, baina horiek ez diete erantzungo herritar norbanako baten arazoari, aldiz, arazoak eskuragarri dauden zerbitzuetara moldatu behar du. Eta, horrez gain, hoguei herritar artatuko dituzu, herritar bakoitzeko 10 minututan, eta baliabide-aplikatzaile bihurtzen zara, aplikazio informatuko baten jarraipena.*

Badute, baita ere, antolaketa eta harremanetarako kultura arazo bat, aurrekoaren ondorioz, baina horrez gain, eginkizun profesionala ere badago, baita jarrera kontuak ere, antolaketaz gain.

*Lan-dinamikak ez zuen lortu aldatzea alderdi informalenak, hala nola, teknikari eta politikarien harremanetarako eta lanerako modua aldatzea eta, orokorrean, erakundearen goitik beherako dinamika aldatzea. Horretarako harremanen aldaketa behar da, antolaketa-aldaketa.*

*Hain ongi egindako errutina handi horretara itsasten joaten zara, gauzak horrela izatea eragiten duten ongi jositako prozedurak direlako, askatzea zaila den tradizioa dutenak; errazagoa da lege bat askatzea, tradizio bat askatzea baino.*

*Ezinezkoa da, baita ere, zerbitzu bakoitzean gaudelako espezializatuak. Komunitateko gizarte-zerbitzuek beren profesionalak dituzte eta bakoitza bertako azpi-zerbitzuetan espezializatzen da. Enplegua, esaterako, segmentazio bat da, espezializazio, eta hor sartzen da bideratzea; horrek esan nahi du nik zuri kasua pasa eta jada ez dela nire arazoa. Ez dugu herritarra benetan entzuten, oso entzumen selektiboa dugu, kontatu didazuna nire gaiari lotutakoa ez bada, beste batera bideratuko zaitut. Eta hori da profesional ona, bideratzen zaituen, izan ere, beste batzuek deskonektatu eta paso egiten dute. Hala ere, bideratzen zaituenak ere iritzira egiten du, beste zerbitzuei buruzko ezjakintasuna dagoelako, ez dakizu zer eskaintzen duen besteak, beste zerbitzuek, eta azkenean herritarra dago tartean, alde batetik bestera doa. Administrazioak bere osotasunean nola funtzionatzen duen ere askotan ez da jakiten.*

*Hesi horiek teknikariok jartzen ditugu, bulegoko lana egiten ohitzen garenean. Pertsonekin lan egiten denean, oster, kalean egon behar duzu, eta are gehiago gizarte-ongizateko sailean. Ezin da esku-hartze komunitarioa egin bulego batetik, kalean egon behar duzu. Eta nik ikusten dudana joera bulegoan gelditzearena da, gero eta*

*burokratizatuagoa den lana egiten: ordenagailua, bulegoa, telefonoa... eta herritarrekin harremanetan jartzeko bideak, gure betebeharrak direnak diru publikoa kobratzen ai baikara, airean gelditzen dira.*

*Herritarrekin harremanetan jartzeko modua aldatu behar da, ados. Baina administrazioan horrela egiten badira gauzak, ez da guk nahi dugulako, kontua da ez dakigula nola egin, ezin dugu egin eta, batzuetan, soilik batzuetan, ez dugu egin nahi. Administrazioak teknikariei prestakuntza ematean, ez die herritarrekin atsegin izateko teknikari bihurtzeko egiten, programa bat betetzeko prestatzen gaituzte, honako hau esaten digute: "hau da programa, hau da araua, hau da grabatu behar duzuna, hau da herritarra artatzeko modua...". Kasurik onenean, asebetetze-galdeketa bat bete eta hor geratzen da dena.*

*Teknikariok ulertzen dugu aurrekontu parte-hartzaileen prozedura, ulertzen ditugu printzipioak, autoaraudia dagoela, baina ez dugu sakoneko kontua ulertzen, lan egiteko beste modu bat, alegia. Hau da, ez da izapidea betetzea: "bidaliezadazu bideragarritasun-txostena eta izapidea konponduta", ez, elkarrizketarako, ezaguera bertikal eta horizontalerako, pertsonekin harremanetan jartzeko espazioak eman behar dira. Gauza bera gertatu zen talde eragileekin, prozeduraren zatia hartu zuten gain, baina harremana bertikal batetik harremana horizontal batera igarotzeko zati dinamiko eta pedagogikoena landu zen.*

Diferentzia markatzen duena pertsonen lidergoa eta kudeaketa dira, klima eta lanaren antolaketa unitatea bakoitzean, etab. Zerbitzu guztiak ez dira berdinak, kultura ezberdinak daude eta aldaketari ekitean kontuan hartu beharrekoa da.

*Nire ustez, sistema egituratuenean, osasun-sistemetan esaterako, asko kostatzen da partaidetzan sartzea, dena dute neurtuta, planifikatuta, profesionalek beren zerbitzu-sorta dute, beren helburuak, eta horren arabera ordaintzen zaie. Baina behin sartutakoan, inplementatzeko entrenatutako antolakuntza da. Plangintza-egitura bat du, erabakiak hartzeko, bilerak egiteko, dena astero berrikusten da. Beste batzuk, gizarte-zerbitzu komunitarioak kasu, jostunaren kaxaren moduko antolakuntzak dira: bertan dena sartzen da eta zerbitzu berri bat sortzean hara doa, datorrenaren arabera jarduten duen taldea da. Oso ardatz indartsuak izan zitezkeen lurraldeetan, berez giltzatzen diren eskariak direlako; hala ere, nire esperientziatik ikusita, erabaki politikoen oso menpe dagoen zerbitzua da, haiek ezartzen baitituzte zerbitzuak, eta komunitario hitza duela asko kendu behar zioten. Ikastetxeak ere zailak dira, taifa-erreinuak bezala baitira, bakoitza bere irakasleekin. Eta ingurunetik nahiko isolatuta zaude, bertako antolaketak ordutegi eta helburu batzuk betetzean datza, dena barrurantz, eta ingurunean zer gertatzen den ez dira ohartzen, arazorik gabe, erdipurdiko sistema da.*

*Partaidetzak eskaintzen duen gauza berritzailea da antolamendu osoaren inplikazioa eragin behar duela. Ez da pertsona batzuk inplikaraztea, antolakuntza oso bat, bere*

*erabiltzaileekin, egiten duen jarduera birpentsatzen jartzea da. Hori zaila da eta batzuk aurrerapausoa egiten dute, eta beste batzuek ez. Aurrerapausorik ematen ez duten horien artean daude, bereziki, behar bezalako lidergorik ez dutenak, edo lidergo bat bera ere ez dutenak. Antolakuntza sorta zabala izan dugu, oso inplikatuetatik hasi eta gutxi inplikatu diren bitartean, axolarik erakutsi ez dutenak barne. Eta inplikazio horrek, funtsean, antolakuntzen lidergoaren arabekoak dira, eta proiektua maila politiko eta plangintza teknikoek nola bizi eta antzematen dutenaren arabera. Esku hartu eta horretarako ildoak eskaintzen badituzte, horrek esan nahi du kudeaketa-ereduaren aldaketa hasi dela.*

Testuinguru horretan, herritarren partaidetzak aldaketari laguntzen dio, eragin eta mugiarazten duelako, mahaigaineratzen dituelako sistemaren kontraesanak, gauzak beste modu batera pentsatzen laguntzen duelako. Partaidetzak moduak ere erakusten ditu.

*Plangintza bat edukitzen ikasten duzu, gauzak egiteko modu bat, antolaketa bat, ezin baita erabateko kaosetik hasi eraikitzen, baina ezin gara ere sofistikatuegiak izan, ezta produktu bat saltzea desio izan ere. Diskurtsoak zein metodologiak erraztea eskatzen ditu. Eta eraginkorragoak izatea, emaitza txikiak bilatzea, txikiak baina denboran iraunkorrak. Nire ustez, hori guztia metodologia parte-hartzaileek eskaintzen dute.*

*Partaidetza praktikatzeak bizitzaren ikuspegi bat ematen dizu, asko ohitzen zara ezetzera, aurrera egiteko aukera emango dizun topagunera iristen ohitzen zara, kritikak jasotzen ohitzen zara. Mahai batean negoziatzera eseri eta agian puntu komunik aurkitu gabe altxatzea, baina badakizu itzuli eta akordio batera iritsi behar duzula, eztabaidatu eta akordiorako puntuak aurkitu behar dituzula. Partaidetza osasungarria da, ez dizulako zure egian mantentzen uzten, etengabe ari zara zure ideiak berraztertzen. Lehen oso kritikoa nintzen udaleko kideekin; orain argi daukat aurrera egiten jarraitu behar dugula, baina ez dut hainbeste epaitzen, partaidetzak beste malgutasun bat ematen dizulako beste begiratzerakoan, eta guztiok gure erritmoak eta egiteko moduak ditugula ulertzen laguntzen dizu.*

*Badago funtsezkoa iruditzen zaidan barneko alor-ildo bat ere: gure berezko jarduna, administrazioaren barnean dugun lan egiteko berezko modua, saldu nahi dugunaren ikur eta ezaugarri bihurtzea. Gure lan egiteko moduak parte-hartzailea ere izan behar du, akordio eta adimen kolektiboaren sortzailea.*

Hala ere, ezin dugu espero herritarren partaidetza izatea barne-aldaketaren eragilea, guztiari buelta emango dion miraria, administrazioa goitik behera aldatuko duena.

*Gure arazoa da partaidetza-prozesuaren inguruko itxaropen handiegiak sortzen ari garela. Begien bistako emaitzak sortzea espero dugu, jendeak ikus dezan partaidetza erabilgarria da eta, gainera, herritarren alderik harremanak edukitzeko aldaketa soziala eragiteaz gain, administrazioaren funtzionamenduan ere aldaketa eragitea espero dugu.*

*Duela urte askotik hona egiteko moduak aldatzeko eta beste era batera antolatzeko hausnarketa darabilgu. Horrek, hala ere, ez ditu egituraren aldaketak eragin, ezta udalaren sailen marrazkian ere. Horren ordez, antolatzearen kultura berri bat sortzen saiatu gara.*

Partaidetza-politikak ez du ez erakundeko politiketan beharrezko kokaleku nagusirik, ezta ere, nahiz eta berria izan eta kanpotik etorri, hain aldaketa handia emateko beharrezko zilegitasunik. Esateko eta eskaintzeko asko badu ere, partaidetzaren indarra azpimarratzea, gehiegizko lan eta eskuragarri dituen baliabide urriekin, partaidetza zapuztea da. Aldaketa barnetik gertatu behar da, berezko sinesmen eta beharrezkoen arabera, hori da lehenbiziko baldintza. Eta orduan joko dugu horretan lagunduko dizkiguten partaidetzarako metodo eta tresnak bilatzera.

*Teknikarientzat partaidetzari buruzko prestakuntza-plan global bat sustatzeko beharra sortu zen, eta hori antolamendu osoko trebetasun eta gaitasunei lotutakoa zen. Hala ere, guk prestakuntza hori harago joatea nahi genuen, aldaketaren kudeaketan adibidez. Ez genuen partaidetzaren kartutxoa agortu nahi. Benetan behar genuen aldaketaren kudeaketan prestatzea zen, edozein berrikuntzarako oinarritzeko gaitasuna baita. Gai horretan oso jende interesgarriarekin jarri ginen harremanetan, partaidetzaren hurbileko gai asko jorratzen zituena, baina partaidetza aipatu ere egin gabe; eraginkortasunaz hitz egiten zen, prozedurak erraztea, eta herritarren inguruneari arreta eskaintzeaz. Eta ondoren, hori bat, antolamenduko pertsona asko (gizarte- eta lurralde-alorrekoak edo hirigintzakoak) berariaz partaidetzan prestatzeko zitezen lagundu genuen.*

*Autodiagnostiko teknikoak deritzegunak egin genituen, hau da, lurraldean gertatzen ari dena baino, zure antolakuntzan gertatzen ari dena diagnostikatzea. Hori antolakuntza bakoitzean egin genuen, barnean nola lan egiten duten aztertu, nolakoak diren beren komunikazio-ereduak, erabakiak hartzeko ereduek, zein emaitza lortzen dituzten, zein harreman duten herritarren ingurunearekin zein beste erakundeekin, nolakoak diren haien plangintza-sistemak. Azken batean, erakundearen egunerokotasuna nolakoa den aztertzea da, eta ondoren egunerokotasun hori lurraldean antzeman diren arazoaren aurrez aurre ipintzea, bizkorrak ziren ala ez ikustea, benetan erantzuna ematen ari ziren edo testuinguruan gertatzen ari diren aldaketei bizkarra emanez bizi ziren makinak ziren. Prozesu interesgarria izan zen hori, beti besteen inguruan diagnostikatzen baitugu, ez gure inguruan, eta horrela baino ezin gara hasi gauzak eraldatzen.*

*Lau urte hauetan prozesu parte-hartzaile bat sustatu dugu, udaleko ekintza-plana egiteko. Plangintza eta ebaluazioa txertatzeko moduan aurrerapauso handia egin dugu eta hori guztia partaidetza gehituz egin dugu. Hori guztia barneko aldaketa nabariaren bitartez egin dugu. Laurogei teknikaririk baino gehiagok hartu dute parte plana osatzeko prozesu horietan, webgunean ere aplikazio informatiko bat egon da eskuragarri herritarrek beren ekarpenak egin zituzten, eta bertan alor bakoitzeko kudeatzaile batek ematen zuen gobernu-ekintzaren ondorioaren maila, eta informazioa zuzenean iraultzen zuen.*



*Plangintza estrategikoa eta partaidetzak espazio fisiko berean egiten dute lan eta plangintza eta ebaluaziorako laguntza-unitate bat dugu eratuta. Pentsamolde estrategikoa kanporantz egiten duen taldearen ideia ezabatzea nahi genuen, kristalezko kupula batean dagoela dirudien hori, eta administrazioan dauden beharrianetatik urrun dagoen irudi hori. Unitate horrek alor bakoitza ahalduntzen laguntzeko metodologiak sortu eta eskaintzen ditu, plangintza eta ebaluazioari dagokienez. Unitatea zerbait berritzailea lantzen ari ziren unitate eta pertsonak hartu eta elkartuta sortu genuen; aurretik genuen ezaguera sozializatu eta balioa eman nahi genion. Bost pertsona gara eta ez zen kanpoko inor kontratatu. Aurrekontuen bulegoa gehitzea ere eskaini ziguten, baina ukatu egin genuen; hori, guretzat, teknoegitura eta sail arrotz bihurtzea zen, eta aldaketa errazteko ikuspegi eraldatzaile eta adone-emailea behar zen. Beraz, aurrekonturik gabeko unitatea gara, eta ez dugu dirurik kudeatzen.*

*Sektorekako plangintzaren ikuspegia hautsi eta ikuspegi globalago baterantz goaz, eta izaera tradizionalagoa duten plangintza-tresnen fasea gainditu nahian gabiltza, plan estrategikoak, aginte-planak edo zeharkako planak gainditu nahian. Irekiagoa eta suspertzen ari diren estrategiei lotutakoa den plangintzaren kultura abiapuntu hartuta ari gara lanean, hau da, ikuspegi estrategikoa izango den akordioan ados jartzen, eta, horretarako, lehentasun bihurtuko diren ildo estrategiko batzuk ezartzen ditugu, lehentasun horiek asko definitu eta argiak izango dira eta horiek bihurtuko dira herritarrekin gure komunikazioan etengabeko argumentu politikoa. Beraz, lehentasun horiek udal-aldizkariarekin lerrokatuta, gobernu-taldearen topaketa publikoarekin, eta ondorenerako utzita, urteko plangintzarako, horren zehaztapena lehentasun horiek betetzen lagunduko duten jardueretan. Oraingoan, denbora mugatu batean lanean ari den taldearen zati handi baten emaitza oinarritzko dokumentu bat da. Bertan biltzen dira, argi eta garbi, 3 lehentasun, 10 oinarritzko konpromiso edo jarduteko ildo nagusi eta 33 helburu estrategiko, 30 barnekoak, ondoren 3ra igo ziren herritarren partaidetzari esker. Lehenbizikoz, gobernu-plana unitateak dinamizatutako eztabaida-dinamika batean alderdiek adostutako hauteskunde-programa ezberdinetako datu eta formulazioak aterata lortu da. Ondoren, herritarren partaidetzara eta udalaren barne-partaidetzara pasa da hori. Egitura eta lan egiteko modu hori guztia alkatetzak gidatzen du, alkatearen babes eta indarririk gabe ez litzateke posible izango.*

*Orain partaidetza udal osora zeharkakotzeko fasean gaude eta, aldi berean, abian dagoen berregituraketari zorrotasun metodologikoa eman nahi diogu. Hurbileko ekipamenduen kudeaketa lurraldeari eta lurraldeko politiken integrazioari lotuta egon behar du eta, horretarako, egitura berri bat eta barne-nortasun berri bat eratzten ari gara. Administrazioan lanerako barne-espazioak sustatzen ari dira eta, aldi berean, herritarren partaidetzarako eredu osoa berrosatzen. Adibidez, bata bestea zapaltzen ari ziren gizarte-alorreko batzorde sektorial horiek guztiak berrosatzeko foro sozial bat sustatu da.*

Horrekin guztiarekin, eta esperientzia pozgarriak badaude ere, ez dugu ikerketa honetan amaitutako antolaketa-aldaketarako eredurik aurkitu: egungo administrazioaren desorekak konpondu eta gai konplexuei aurre egiteko balioko duena eta, aldi berean, politika publiko ezberdinak bateratuta, giza maila prozedura administratiboa erraztu eta arrazionalizatuko duena. Guztiak ados daude antolakuntzaren aldaketa ezinbestekoa eta luzaezina dela, orain dagokiguna da hausnarketak eta esperientziak partekatzea, horretara eramango gaituen hariak josteko.



## Lurraldea pertsonen eta politika publikoen topaleku gisa

Aurretik ere aipatu da gai hori. Herritarren partaidetzan tamaina handiko zailtasunei irtenbidea emateko eta, bereziki, administrazioaren zeharkakotasuna eta politika publiko ezberdinen integrazioa posible egiteko modu natural eta arrazoizkoa da lurraldeak, auzoak edo lekuak egitea, dituzten ezaugarriekin batera, ekintza publikoaren lekunea. Hori ere erronka ikaragarria da; udaleko alor edo sailek beren protagonismoa beste modu batera ulertzeaz gain, lurraldeko teknikariek, alor horien menpekoek, zatikatutako errealitatea bat jorratzen dutelako.

*Barrutietako lankideek sustapen soziokulturaletik egiten dute lan batez ere, gertakarien inguruan egiten dute lan: bakearen aldeko jardunaldiak, emakumearen eguna, kontsumo arduratsuari buruzko jardunaldiak, tailerrak, sormen-ikastaroak, artea... soziokulturaren alorrean herritarrek dituzten kezkei erantzuten diete. Barrutietako bizitza soziokulturalaren dinamizaziorako espazioak dira, aldarrikapen edo hiriaren eta politika publikoen eraikuntza kolektiborako espazioak baino gehiago.*

*Udal berri honetan lurralde-politikak deituriko organo bat eta partaidetzarako zeharkakotasunerako bat sortu da, eta bertan daude ordezkarietako arduradun politikoak. Asmoa da organo horrek ahalbidetzea zerbitzu guztiak politikoki mahaian esertzea, eta elkarren arteko lankidetzara politikoa emateko aukera proposatu ahal izatea. Gai hori nondik joango den jakin gabe, garrantzitsuena da berriz batzen gaituela auzo-etxe eta partaidetza teknikariak, baina ez dira ausartu jauzi kualitatiboa egiten eta gizarte-lanetako zuzendaria ez dituzte sartu, hau da, gizarte-zerbitzuak. Borroka askoren ondoren, berezko espazio mugatu bat izatea eta gizarte-zerbitzuen legeak arautzea lortu dute. Beraz, ez da zeharkakotasun osoa, auzo-etxeetan espazioa partekatu eta udalerrri berean lan egiten badugu ere, auzo-etxeetako langileak eta gizarte-zerbitzuetako langileak ez baikara koordinatzen.*

*Zentroko taldea osatzen dute zuzendari batek, programazioa lantzeko zuzendaritzari laguntzeko teknikari batek, eta beste 2 edo 3 laguntzailek; bat goizez etortzen da, beste bat arratsaldean eta beste bat gauetan eta asteburuetan. Txandak aldatzen joaten dira, kasu berezi batzuetan izan ezik. Jardueran % 65 elkarrekin antolatzen ditu eta, horri esker, administrazioak indar gehiago du beste gai batzuetarako. % 20 jarduera mistoak dira: udalak eta elkarrekin aritzen dira elkarlanean. Kasu horietan, tamaina txikiagoko elkarteak ematen zaie laguntza, beren kabuz jarduerak garatzeko baliabide gutxiago dituztenei. Helburua da epe luzera jarduerak beren bitartekoei esker egiteko aukera izatea. Gainerako % 15a udaleko alorrek proposatutako jarduerak dira. Eredu horrek motibatutako talde teknikoak behar du, modu autonomoan komunitatearekin partekatutako lurralde-proiektu bat eraikiko duena. Hau da, auzo-etxea ez da jarduerentzako edukiontzia, harago doa, eta komunitatea egituratzeko balio duen oro sustatu eta zaintzeko balio behar du. Hor sartzen dira administrazioak auzo-etxearen bitartez eskaintzen dituen programak: udal-kudeaketarako bulegoa, gazteria, osasuna, gizarte-zerbitzuak... hori guztia integratu behar du.*

*Barruti bakoitzean egitura bat dugu, eta hori osatzen dute zinegotzi edo zinegotziaren ordezkari batek, bost teknikarik osatutako talde batek eta barrutiko koordinatzaile batek. Talde teknikoa da proiektuen arduraduna eta herritarren jardueraren eta horien erantzunaren eguneroko nolabaiteko jarraipena egiten duena, udalaren plangintza eta jarduerari dagokienez. Legealdi berri honetan, talde horri gehitu zaizkio ere udal-ekipamenduetako langileak: arduradun dinamizatzaileak, atezainak eta mantentze-lanetako arduradunak. Oso ongi doakigu, bertan gara baitaiteke udalaren jarduera, prozesuak eta gizarte-dinamizazioa espazio horietan egiten da. Lehen zailagoa ze, langile guztiak bananduta baixeuden.*

Eta agian, hortik abiatuta, lurraldetik hasita, gorantz eraiki ahal da herritarren partaidetzarekin kudeaketarako eredu integrala.

*Porto Alegren organismo moduko bat bazen udalaren barnean, eta berau arduratzen zen komunitatearekin harremanetan jartzeaz. Bertakoek egiten zituzten dinamizazio osoa eta gune bakoitzean lan egiten zuten jendea parte hartzera animatzen. Ondoren, alorren koordinaziorako taldea zegoen. Hemen horrelako zerbaitek egiten saiatu ginen, herritarren partaidetzaren menpe dauden 18 auzo-etxeetatik abiatuta. Aldizkako bilerak egiten genituen auzo-etxeetako langileekin eta herritarren partaidetzako alorrek, aurrekontu-prozesuaren plangintza egiten joateko, ebaluazioak egiteko, guneko auzo bakoitzeko asanbladak prestatzeko. Bilera bat egiten genuen hilean, gutxienez, eta bertan aztertzen genituen ebaluazio edo egutegiari buruzko gaiak, edo prozesuaren arabera nola lan egin zitekeen talde eragileekin. Ondoren, topaketak egiten genituen alorretako arduradunekin. Kirol-sailak, edo enplegu edo gazteriakoak, edo edozeinek, x diru kopurua jartzen bazuen azpiegitura edo programetarako, aurrekontu parte-hartzaileen partida eraman behar zuen teknikaria etortzen zen eta haiekin guztiekin egiten genituen aldizkako bilerak: egutegiak ikusteko, proposamenak eta horien bideragarritasuna aztertzen joateko, alor horri ala besteari zegokion ikusteko, nola kanalizatu behar zen argitzeko... Koordinazio-bilerak ziren eta, herritarren proposamenen bideragarritasun teknikoa baloratzeaz gain, udalean antolatzeako modua eraldatzen zuten. Horri aurrekontu parte-hartzaileen mahai teknikoa deitzen genion. Ondoren auzo-etxeetako taldeekin egiten genituen koordinazio-bilerak. Horiek ikaragarritzko lana egiten duten herritarren ekarpena ahalik eta horizontalena izan zedin eta, horretarako, besteak beste, eztabaidak edo justizia sozialeko irizpideak aplikatuz proposamenak lehenesteko foroak antolatzen zituzten. Udalaren eta herritarren arteko harreman horizontala bilatzeaz gain, alorren arteko harreman horizontala ere bilatzen zen. Ordura arte ez zuten alor guztien aurrekontuen ikuspegi globala, beren alorretan gasta zezaketena baino ez zuten ezagutzen, eta agian egiten ari ziren jarduera batzuk beste alor batean egiten ari ziren antzerakoak ziren.*

Edonola ere, gure lanaren inguruan hausnartzera eramango gaituen metodologia bat bereganatzea da, gatazkak azalartzea horiek jorratu eta ezkutatu gabe, eredu komunitario jasangarri bat eraikitzea.

*Beste maila bat, sostengu teknikoarena. Funtsean, gune bakoitzerako kudeaketa-eredu egokiarekin lan egitea da, integralitate, partaidetza eta lurraldetasun kontzeptu batekin lan egiteko aukera emango duena, lurraldearen beharrizan eta gaitasunei arreta eskainita. Eta herritarrek zein auzo-eredu definitu nahi duten, zein hiri eraiki nahi duten eta, beraz, zein beharrizan eduki eta, aldi berean, zein gaitasun dituzten identifikatzea. Horretarako, guztioi zein azuo mota definitzeko prozesuan subjektu gisa berreraikitze metodologია aukeratu genuen, ditugun gatazka anitzak argitara aterazeko eta gatazka horiek nola konpontzen ditugun bilatzen saiatzeko, ondoren espazio bizigarri eta bizi-kalitate handiagoarekin eraikitzen saiatzeko. Eta, ondoren, izaera komunitario nabarmena zuten ekintzak bilatu genituen. Komunitario gisa zerbitzuetatik kanpo eraikitako ekintzez ari gara, kalean, espazio publikoan, herritarren partaidetza altuarekin egindako ekintzez. Horrekin denboran irautea bilatzen genuen, agian urtebete iraungo zuen ekintza prestatzeak, baina denbora ez da hain garrantzitsua, zerbitzuen eta herritar-taldeen arteko harremanak sortzen doan prozesua da garrantzitsua. Hori ikaskuntza-prozesu modura ulertu behar da, aldean artean ezagutzea, afektibitate- eta konfiantza-prozesu modura. Bilatu ditugun ildo batzuk, funtsean, ingurunearen zaintzarekin izan dute lotura, ingurune osasuntsu eta garbia izatearekin, eta kontsumo, elikadura, garbiketa, zure kalearen garbiketa edo zuhaitzak landatzeko jardunaldiak egiten ziren. Hau da, kalean egiten ziren ekintzak, zerbitzu askoren partaidetzaz auzoko sareei tiraka. Horrez gain, hezkuntza-alor formalean ere ekintzak egin ditugu, ikastetxeek kalean parte hartzeko saiakera egin dugu, bertako haurrekin, dagoen guztian. Adibidez, Europako hiri-proiektu bat dugu kaleak, plaza txikiak nolakoak nahi ditugun definitzeko, eta hori modu parte-hartzailean egin da, kalean ekintzak eginez, kaleko bertako diagnostikoak eginez, kalean bertan egindako tailerren bitartez. Horretan beti saiatu gara bertatik igarotzen den herritarra edo auzoko batzorde ezberdinetan ditugun herritarren taldeetakoak harrapatzeaz gain, zerbitzuek egunerokotasunean haiekin lanean dabiltzanak ere erakartzen. Adibidez, eskola-tailerrak, enplegu-tailerrak, ikastetxeak, osasun-zentroak, helduen zentroak... Zerbitzu horiek guztiek haien jendea eramatea, zerbitzuek auzoko bizitzan eta auzoan hartzen diren erabakietan parte hartzea, auzoaren itxura fisikoa aldatzea eragingo duten proiektu garrantzitsuetan, administrazioarekin parte hartzen joan den edo administrazioaren zerbitzuak kontsumitu dituen jendea herritartasuna eraikitzeke etorri partaidetzarako espaziorik sortu gabe. Hori guztia alorren zuzendarien mahaian eraikitzen da. Horiek dira denbora gehien behar izan duten ekintzak, eta baita nire ustez zerbitzuen egitura gutxien aldatu dutenak ere; ez zara ari zerbitzuan bertan lan egiten, baina ezberdinekin, beste arazoekin, beste ilusioekin, auzoko beste ikuspegi batekin topo egiteko aukera gehien ematen dutenak dira, eskatzera ez datorren jende batekin, eskaintzera datorrenarekin, jaia, topaketa lantzera datorrena, guztiok batera lelopean, auzoa hobetzera.*

*Plan komunitarioen kasuan, bat izan zen nolabaiteko sustatzailea eta horrek balio izan zigun esperientzia modura. Gaur egun, xyz auzoan plan bat dago eta bertan*



*sortu dira batzorde komunitarioak. Horietara gehitzen joan dira auzoko baliabideak: ambulatorioa, eskola, institutua, gizarte-zerbitzuak edo auzoko udaltzainak mahai beraren inguruan eseri dira diagnostikoak landu eta baliozkotzera eta hartu beharreko neurriak adostera. Asmoa baliabideei ahalik eta etekin gehien atera eta elkarteak proiektuak beren kabuz egin ditzaten ahalduntzea da. 10 urte daramatzagu prozesuan baina elkarteek ulertu dute auzoko baliabideak aprobetxatu egin behar direla modu bateratuan, arazoen eta konponbide posibleen ikuspegi komunitarioarekin. Udal gisa, gure eginkizuna herritarren arteko sarea eta lankidetzak sortzen lagunduko zuten proiektuak sortu eta sustatzea izan da, eta ez hainbeste proiektu handi sustatzea, horretarako ere ez baitzegoen finantziazio gehiegi. Plan komunitarioak sustapen sozial eta lan komunitarioan oinarritu dira, gizarte-hezkuntzan batez ere. Plan komunitario horietan herritarren elkarteak alde batera gelditu dira, uste baitute plan komunitario bakoitzak kudeatzen duen aurrekontua ez dela nahikoa haien beharrianentzat. Hala ere, ez dira ari prozesua oztokatzen, alde batean mantentzen dira, eta gauza zehatzetan hartzen dute parte. Horren trukean, izaera sozialeko erakundea askok mahai horiek aukera gisa ikusi dituzte: eragin ertaineko erakunde txiki batentzat udalarekin aukera-berdintasunean auzoari buruz aritzeko espazioa zen. Txanponaren beste aldean, aldiz, krisia, lurraldean garatzeko proiektuetarako aurrekontuaren kalterako izan da.*

Argi dago plan komunitario baten jasangarritasuna ez duela zertan udalaren ardua izan behar, badaude baliabideak lurraldean prozesuaren gidari izateko gai direla erakutsi dutenak, eta administrazioaren konplexutasunak ez dituztenak.

*Auzo honen kasua. Eskola iristen da, partaidetza-prozesu bat jartzen du abian, izen tekniko handirik gabe, aurretiazko hausnarketa teorikorik gabe, eta partaidetza hasten da lantzen auzoan, hau da, elkarte guztiak biltzen ditu, auzoko guztiak, eta guretzat garrantzitsua zen zerbait apurtu zuen, auzoa bi udalerrri ezberdinetan administratiboki banatuta egotea. Hori hautsi egin zuen. Udal batetik zinegotziak bileretara bertaratzea lortzen du eta, bestetik, dirua... Ikastetxeko zuzendaritza da guk egitea lortzen ez dugun partaidetza-prozesu bat abian jartzen duena. Zein onura dituen? Nire ustez, berehalako helburuak eskuratzen direla, prozesua abian jartzean gauzak aldatzen joan behar dute. Bilerak abian jartzen diren unean, jendeak hitz egiten ari denari buruzko ikuspegi praktikoa izan behar du, eta hori ikastetxeak lortzen du. Eta hori maila politikoan adostea lortzen du eta, gainera, aurrekontu-partida bat eskuratzea. Jendea etortzeaz gain, denbora jende hori mantentzea ere lortzen du. Lau urteko prozesu bati buruz ari gara. Prozesua auzo kulturalki dinamizatzeke helburuekin hasi zen, handitzen joan eta orain hirigintzako gaiak jorratzen ari da. Prozesua elkarteek elkar gisa eratu da, marko juridikoa ere eskuratu du. Eta herritarren partaidetzan erreferenteak diren pertsonekin antolatzen ditu jardunaldiak, oso indartsuak, eta maila politikoan guztia hobeto ari da sartzen. Pertsona horiek teknikariak dira, auzoko elkarteek esku hartze lortu duten ikastetxe*



*publikoko langileak, talde eragile bat sortu, eta hainbat gaiez arduratzen diren batzordeak eratu dituzte: denboraren bankua, kale-antzerkia, musika. hirigintza, aste kulturala antolatzekoa...Batzorde horiek pertsona guztien eskura daude. Orduan, teknikariez ari garenean hizketan, agian alde batera utzi behar dugu udal-teknikariez pentsatzea, eta lurraldean zerbitzuak dituzten teknikariei buruz pentsatu behar dugu, askoz ere protagonismo trebeagoa izan baitezake.*



## Komunikazioa herritarren partaidetzan

Udalerrri batzuek aitortzen duten moduan, herritarren partaidetzan nahikoa ekimen egin badituzte ere, horiek komunikatzen egin dute akats, horri dagokionez ez dute informazio- eta komunikazio-egitura publiko on bat egiteko politikarik egin.

*Hemen izan dugun ahulezi nabarmenetako bat izan da komunikazio-prozesu indartsuen gabezia. Gure nagusiak uste du, apaiza izan denez eta pulpitua eta gertutasuna asko erabili izan duenez, bilerekin eta eguneroko lanarekin nahikoa dela komunikatzeko. Baina, horrelako auzo batean, berrogeita mila biztanleko auzo batean, hori ezinezkoa da. Hasteko, jarduerak genituen auzoko zati batean, eta beste aldeak ez zekien ezer, ez zuen ezer ikusten. Baina are okerragoa zen, egin nahi duzuna kudeaketa-eredua aldatzea denean, hori ikusezina baita. Izan dugun funtsezko arazoetako bat, eta nire ustez ez dugu batere zaindu, jendearekin komunikatu behar dugula da, bere lengoaian, eta, horretarako komunikazio-bide ezberdinak erabili behar dira, aurrez aurrekoak eta komunikatzeko ohiko bideak. Horrez gain, probokazio komunikatiborako bideak ere hartu behar dira, horrek jakin-mina pizten baitu, zure buruari galdetzen diozu eta harremanetan jarri eta informazioa eskatzeko gogoia etortzen zaizu.*

Komunikazio-politika gabezi hori, batez ere, itzuleraren unea nabari da, partaidetza zertan gelditu den azaldu behar denean, zein eragin izan duen dagokion politika publikoa, herritarren zein ekarpen hartu den aintzat eta nola, eta zeintzuk ez eta zergatik azaldu behar denean. Gauzak egitea bezain garrantzitsua da horien berri ematea, bi arrazoigatik: bata, horrela aitortzen baitira publikoki parte hartzen duten pertsonen denbora, ahalegina eta ekarpenak; eta bigarrena, horretaz hitz egitea, partaidetzak politika publikoetan eragina duela bistaratzea, beste jendea partaidetza-prozesuetara gehitzera gonbidatzen jarraitzea delako.

*Itzultzearen garrantzia, itzulera-saioa deritzoguna. Horrek esan nahi du ezinbestekoa dela partaidetza-prozesu ororen amaieran berariazko saio bat egitea, bertan emateko bueltan herritarrei esan den guztia, zein gai hartu diren kontuan eta zein ez, eta zergatik egin den hori. Horrek uzten du jendea harrিতuta. Adibidez, klima-aldaketaren estrategiaren prozesuetan, tailerretan 695 ekarpen inguru jaso ziren eta, beraz, 695 ekarpenei esan zitzaizen zergatik onartu edo zergatik ez zen onartu. Orduan, jendeak benetan protagonista izan den irudipena du, gaiak mahaigaineratzeko gai izan da.*

*Hala ere, akatsa egiten dugu administrazioak bere denbora behar duela azaltzean, onartutako epe laburrera proposamenak zergatik ez diren egiten azaltzean. Itzulerak beranduegi egin ziren, bi urte behar izan genituen aurrekontu parte-hartzaileen proposamenen ekintza idatziz laburtzeko, horiek egitea itxaron genuen eta hutsune hori jendeak ez du ulertzen. Egia esan, prozesua bereziki konplexua zen, baina prozesuaren uneren batean parte hartzen zuen jendeak agian ez zuen prozesuaren beste une batean parte hartzen, eta galdu egiten zen, ez zekien zergatik ez ziren jaso bere proposamenak, edo zertan gelditu ziren prozesua amaitzean, eta zer egin zen ondoren haiekin, ekintza-balantzean. Ez genuen metodoak errazten jakin, eta*

*unean-unean beren bilakaera erregistratu eta komunikatzen, une jakin batean parte hartzen duen jendeak prozesua ezagutu eta bertan ezagutu dadin.*

*Nire ustez, itzuleran hobetu behar dugu, nahikoa kostatzen baitzaigu prozesu osoan informazioa kudeatzea. Horrez gain, prozesuen eragiteko gaitasunean ere hobetu behar dugu. Gure ustez, informazioaren itzulera gutxi egin dugu, eragile askok esku hartzen dutelako eta, gainera, izapideak eta epeak denboran luzatu egiten direlako, legezko aginduen menpe baitaude. Gainera, hainbat gauzetan gabiltzanez aldi berean, batzuetan gauza batzuk jakintzat eman dira eta agian ez dira guztiz ulertu. Horrez gain, prozesu bakoitzeko faseen sistematizazioa ere falta zaigu. Hobeto beharreko beste alderdi bat ebaluazioa da, batzuetan informalegiak gara ebaluazio-fasean eta ez dugu metodo askorik. Beharrezkoa litzateke amaierako ebaluazioari denbora gehiago eskaintzea, arreta gehiagoz egitea, baina hainbeste kontutan aritzeak egin denaren inguruan pentsatu eta hausnartzeko beharrezko denbora kentzen digu. Batzuetan, ahaztu egiten dugu jendeak parte hartu duen prozesua izan dela, eta beharrezkoa dela emaitza bertan parte hartu duten eragile guztiei helarazi diegula jakitea. Antzematen dugun aitortza publikoaren gabezia, batez ere, komunikazioarekin, itzulerarekin eta ebaluazio-fasearekin ditugun arazoengatik izan da.*

Osagai ezberdinekin osatuko de komunikazio-politika bat, pertsona guztiengana iristeko. Ezinbestekoa da bitarteko elektronikoak erabiltzea informazioaren gardentasun eta hedapenerako, baina aurrez aurreko osagaiak garrantzitsua izaten jarraitzen du, herritarren partaidetza inklusiboari begira. Eta, kasu horretan, lengoia inklusiboa ere erabili behar da.

*Egiten genituen prozesu guztietan, partaidetza-zuzendaritzaren webgunera sartzean, materialak kontsulta zitezkeen, ondorioen dokumentuak, egin ziren hausnarketak, hori guztia zegoen webgunean eskuragarri.*

*Horrez gain, oraingo mugimendua ere badago, teknologia berrietan oinarritzen dena, niretzat nahiko iragankorrek direnak, baina egia da iraultza ere eragin dezaketela, baina oso zaila da horri jarraitutasuna ematea, ez baitaude benetako espazio eta denborarako sortuak. Niretzat garrantzitsua da hori, nire ustez herritarra benetako espazio eta denbora eraikitzen da, informazioa teknologia berrien bitartez ematea funtsezkoa dela uste dut, hamaika konturi buruz jakingo duzu, baina horiek esperimintatzea behar duzu benetako denbora eta espazioan. Usaindu, ukitu, sentitu, fidatu egin behar duzu, baina benetako espazioetan egitea, mundu osoan gertatzen denaren gainera informazioa izango baituzu, baina zer egin jakin gabe, eta zure buruari galdetzen diozu, zer egingo dut... joan eta Munduko Bankuan lapurtu? Ez zara ohartzen ez dela Munduko Bankua, hirigintzako ordezkaria dela bidegabeko kalea egin dizuna, autoentzat soilik, eta ezin duzula zure bizimodua hiri horretan eraiki. Inkomunikazioa komunikazioaren ordainetan, inkomunikatuta egotea informazio gehiegi dugulako. Komunikazioak ekintzara eraman behar zaitu, jakinaren gainean egon behar dugu horren ondorioz jarduteko. Informatuta egon eta mugitzen ez bazara, orduan pentsatzen hasten zara informazio-asetasuna duzun.*

*Teknikari batzuek beren estatusa harro erakusten dute: "nik hitz egitean inork ez banau ulertzen, are hobeto". Prestakuntzaren helburuetako bat da teknikariari ikusaraztea ez dela ezer gertatzen herritarrekin zure ezaguera teknikoaren partekatzean; alderantziz, hortik aterako dena askoz ere aberasgarriagoa izango da, eta guztion asebetetzea areagotuko du. Garrantzitsua da jendeak ulertzea administrazioaren sare burokratiko hori guztia, zergatik proiektu batek sei hilabete behar dituen abian jartzeko dirua eskuragarri baldin badago. Elkarrizketa horretan lortuko duguna ulertzea eta lankidetzeta da.*

*Oso ongi funtzionatu zuen beste alderdi bat izan zen funtzionarioek azaldu zirela herritarrei nola funtzionatzen duten prozedura administratiboak, ogasunekoak azaltzea udal-aurrekontuaren funtzionamendua, idazkariak prozesura administratibo bat nola irekitzen den eta zein epe duen azaltzea, kiroletakoak beste hainbeste... jendea tresnak ematen zaizkio administrazioak nola funtzionatzen duen jakin dezan. Gauza bera gertatu zen talde eragileekin, taldeak nola funtzionatzen zuten azaldu zuten, zein dinamizazio egin zuten auzoetan, etab. Oso zaila zen hori politikari eta zinegotziekin, arriskutsuagoa zen, politikariak herritarren bileretara joaten direnean eskean hasten baitira herritarrek: "nola dago nik eskatutakoa?", eta, beraz, prozesu parte-hartzailea hutsaltzen dute.*

Oso eztabaida ezberdina da herritarren komunikazio-bide tradizionalekin aritzeko modua, horiek dituzten denbora-baldintzatzaileak eta albistegarrak izan daitekeenaren formatuak.

*Komunikabideek ez dute akordioa lortu den gaietan interesik erakusten. Adibidez, xyz mahaiaren kasuan, mediatikoena izan dena, komunikabideetan ateratzen zen tentsio-uneak zeudenean, mahaitik altxatuko zirela mehatxu egiten zutenean. Une horiek, niretzat, zoragarriak eta politak ziren, ondoren, oso heldutasun interesgarria erakutsita, gaiari berrekin eta gatazkari irtenbidea ematen baitzizkion. Hala ere, noski, hori ez zen inon agertzen eta jendeak gertatu ez zena ulertzen zuen.*

*Bost urtean ez ginen inoiz egunkarietan agertu. Hori seinale txarra izan daiteke, agenda politikoak funtzionatzen duenaren arabera, baina albiste ona ere izan daiteke, prentsak eta gobernuek nola funtzionatzen duten jakinda. Egunkarietan ez agertzeak ez du esan nahi arazorik izan ez genuenik, noski, zuk jakin baitakizu albiste izango zarela soilik zerbait gaizki ateratzen denean. Hogei partaidetza-prozesu egiten badituzu, gaizki ateratzen zaitzun hori izango da albiste, edo kolektiboren baten haserrea piztu duen hori, edo dena delakoa. Ez genuen egunkarietan ateratzea lortu, eta horrek esan nahi du prozesuak, bakoitza bere zailtasunekin, nahiko ongi funtzionatzea lortu zutela.*







# HERRITARREN LURRALDEA



# TOPAKETARI BIDEA EMATEA

Partaidetzaren errealitatera hurbiltzea beti da konplexua, bereziki herritarrak eta horien funtzioa erakundeek arrakastaz edo arrakastarik gabe sustatu dituzten herritarren partaidetzaren esperientzian txertatzerakoan. Gaitzat hartu dugun partaidetza mota bi logika ezberdinen artean dabil dantzan: administrazioaren logika, bere denborak, lan egiteko modua eta lehentasunak, askotan zilegitasuna hobetu edo politika publikoetan eraginkortasun handiagoa lortzera bideratu dira. Bestalde, badugu logika edo, hobeto esanda, herritarren logikak, herritar anitz eta konplexuarenak, askotan kontraesankorrak, interes indibidual disoziatuak, mota eta motibazio espezifikokoak, eta antolatutako elkarte-ehun aldarrikatzailea, Azken horren helburua da, behintzat diskurtsoan, gizartea eraldatu eta politika publikoetan eragina izatea. Horri elkarte-ehun horrek jasan dituen eraldaketak gehitu behar dizkiogu, baita partaidetza kolektibo eta konektiborako modu berriak agertzea ere: sare sozialen erabilera ikusezina eta oso gutxi formalizatutako mobilizazio bihurtzea. Horrek guztiak osatzen du administrazioak herritarrekin dituen harremanak proposamen, neurri berritzaile eta neurrizkoak eskatzen dituen egoera.

Testuinguru horretan, gainera, ezagutu ditugun esperientzia edo prozesu parte-hartzaile gehienen konpondu gabeko arazoari buruz hitz egin behar dugu: elkartu gabeko herritarrak txertatzea, herritar norbanakoak. Borondate onik ez da falta izan, baina, egia esan, asko kostatzen da oraindik, elkartu gabeko pertsonak txertatzea, aldizkako uneetan ez bada.

Eta herritar horien inguruan hausnartu behar dugu ere, arrazoi askogatik: ia beti ez zaiolako zuzenean parte hartzera gonbidatzen, ez dago inoiz edo ia inoiz partaidetza-prozesuetan. Horrek, herritarren partaidetzara betiko pertsonak bertaratzea errepikatzen du, jada herri-administrazioetan politikari eta teknikariek harreman eta eragin formal eta informala duten horiek baino ez bertaratzea. Emakume gehiago falta dira, ordezkaritza gutxiegi dutenak, jende gaztea, jende adinduna eta, orokorrean, ikusezin izan ohi diren pertsona guztiak: pobrezia edo gizarte-bazterketa egoeran daudenak, emakume etorkinak, etab. Premiakoa da gai hori jorratzea, herritarren partaidetzak ezin baititu errepikatu hauteskunde bidezko demokraziak dituen joerak.

Eta, azkenik, aitortu egin behar dugu, arrazoi askogatik hasieran zirudien baino askoz ere zailagoa dela herritarren partaidetza abian jartzea politika publikoen definizio, kudeaketa eta ebaluazioan. Hau eta ez beste hori, herritarren partaidetza eraginkorrak herritarren partaidetzaren alorrean egiten ari garena neurtzeko lehen tresna behar du izan. Izan ere, herri-administrazioak, bizirauteko baino ez bada ere, jendearentzat eta jendeagatik lan egiteaz gain, *jendearekin* eta *jendearengandik* ere lan egin beharko luke.<sup>16</sup>

## Partaidetzaren memoria

Ez gara hutsetik hasten. Politikariak, teknikariak, herritarrak... Guztiok izan dugu aurretik herritarren partaidetzaren antzerako esperientziaren bat; oso posible da horrela ez deitzea, agian mobilizazio bat izan da, gatazka bat, pankartadun manifestazio bat, baina guztiok ditugu oroimenean harremanak, erakunde eta herritarren arteko topaketak, azkenean emaitza bat eragin zutenak: negoziazio bat, akordio bat, edo desadostasun eta frustrazio bat. Aurretik bizitako esperientzia hori edo horiek gure oroimenean daude herritarren partaidetzari buruzko prozesu berri bat hasten dugunean. Eta horrek baldintzatu egiten gaitu, ezin dugu hori saihestu.

*Esperientzia askok, partaidetzaren izenean, ospe ona zikindu besterik ez dute egin, eta herritarrak are borondate txarragoz ateratzea.*

*Hemen esparrua aurreko prozesu parte-hartzaileek erre zuten, ez baitzuten inolako oihartzunik izan, ez zitzaigun ezer eman bueltan, ez ziren modu egokian diseinatu. Engainatu gaituztela sentitzen dugu.*

*Gai berdina jorrazteko deitu gintuzten, aurrekoa gertatu ez balitz bezala, gai beraz hitz egiteko beste prozesu bati ekin ez baziotena bezala, ezertarako lanean aritu ez bagina bezala... hutsetik hasi behar zela aitzakiatzat hartuta, ikuspegia aldatu zutela, aurpegiak beste batzuk zirela... aurretik egindako lan guztia eta bidean etsi zuten pertsonak, asko, baloratu gabe.*

*Teknikariei azaldu behar izan genien duela urte batzuk hasi genuela lana, eta gelditu egin zela, ez zela inoiz amaitu... Ulertuko duzun moduan, berriz eseri, txostenak irakurri eta eginda zeuden proposamenak berri egiteak ez zitzaigun onargarri iruditu.*

*Hamaika modutara mobilizatu ginen, okupazioak ere egin genituen udal-bulegoetan, eta beti jaso genuen ezetza bueltan, argi zegoen alkateak akordio eta interes partikularren arabera lan egiten zuela, dirua zegoen tarteko, eta interes orokorra alde batera utzi zuen, eskatzen genuen sen onaren oinarri-oinarrizkoa baitzen. Azkenean, mugitu zen, bai, baina oposizio osoa aurka jartze lortu genuenean soilik, bilkurara proposamen bat egin genuelako eta ohartu zelako galdu egingo zuela. Eta ondoren ere nahasten eta epeekin jolasten aritu zen. Ikaragarria izan zen.*

Esperientzia txar eta hala-modukoei gehitu behar zaie asoziazionismoa sustatzeko plan koherenteen gabezia, diru-laguntzetan oinarritutako elkarre-politika horiek eta horien justifikazioa. Urteetan zehar antolatutako gizarte-ehun eta herri-administrazioen artean egon den harreman gutxi edo txiro horrek ere badu bere pisua eta, moduren batean, aditzera ematen du elkarrean egungo egoera, baita batzuek besteen inguruan duten iritzia ere, mesfidantza, aurkako iritziak eta aurreiritziak.

*Inoiz ez da egiten dugunaz arduratu, urtero aurkezten ginen diru-laguntzen deialdietara, herritarren lekarte eta bestelako taldeekin koordinatuta egiten genuen lan... eta, orain, guztian parte hartzeko eskatzera etortzen dira, eta deialdiz josten gaituzte, baina ez dakite zeintzuk diren gure arazoak, zein egoeratan gauden...*

Beraz, partaidetza-esperientzia bati ekiterakoan, gomendagarria da memoria horren erregistroa egitea, bidezko aurkezpen bat egitea, nor garen eta motxilan zer daramagun azaltzeko. Hori guztia kontuan hartu beharko litzateke partaidetza-prozesu osoan zehar; elkar aitortu eta hobeto ulertzen lagunduko digu, antolatutako gizarte-ehuna eta herri-administrazioaren arteko harremanak hobetzen lagunduko digu. Memoria hori erregistratzea, jasota uztea eta elkar aitortzea da herritarren partaidetzarako esperientzia orotan beharrezko konfiantza eraikitzen joateko lehen urratsa. Partaidetza horretarako aukera ere bada, ebaluazio eta ikaskuntza kolektiborako.

Aurreiritziak eta mesfidantza hautsi beharreko hesiak dira. Antolatutako herritarrek udalarekiko mesfidantza dute, desleiala izan delako edo gauzak behar ez bezala atera zirelako, edo ez zielako nahikoa babes eman. Eta gauza bera gertatzen da politikari edo teknikarien kasuan. Gure ikerketetan egiaztatu ahal izan dugu partaidetzako eragile askoren arteko mesfidantzak aurreiritziak dituela oinarri: "ez dugu ezer egiterik", "ez digute sinesten", "ez digute jaramonik egiten". Konfiantza eraikitzea prozesu geldoa eta zaila da, landu behar den prozesua da, zaindu egin behar da, eta oinarri jarri behar dira informazioa, gardentasuna, herritar eta erakundeen denborak errespetatzea, partaidetza-esperientziarekin eta horren helburuekin konpromisoa, emaitzen jarraipen eta ebaluazio partekatua.

*Badirudi gauzak aldatu egin direla, entzun egin nahi gaituztela. Hasieran, 2002 urte inguruan uste dut, partaidetzaz hitz egiteko deitu gintuztenean, ez ginen haiengan fidatzen, eta beldur samar ginen... Hala ere, joan ginen, bereziki jasotzen genuen diru-laguntza txikirik gabe gelditzeko beldur ginelako, ezin dut aurkakoa esan. Eta, orain, esan dezakegu, alde guztietatik akatsak egin baziren ere, komunikazioak funtzionatzen duela, gure eskakizunak adieraz ditzakegu, udalak nola funtzionatzen duen hobeto ulertzen dugu, beste pertsona eta elkarte batzuk ezagutu ditugu, txokotik irten gara.*

*Bertaratu ginen lehen tailerrean, guk betidanik jorratu dugun metodologia proposatu ziguten, haiek asmatu izan balute bezala... Gogorarazi behar izan genien herrian partaidetza sustatzen denbora daramagula, gazteekin. Hurrengo tailerrean metodologia hori batera jorratzeko proposamena egin zuten, eta oso ideia ona izan zen. Orain hobeto baloratzen gaituzte.*

Mesfidantza da herritarren sektore handi bat ordezkarien bidezko demokrazien gaitz guztien konponbide gisa demokrazia parte-hartzailea defendatzera irmotzen duena. Mesfidantza da, baita ere, ordezkartza politikoa ordezkarien demokraziaren defentsan, zilegitasunaren defentsan, hauteskundeetan lortutakoaren defentsan irmotzen duena, azken unean erabakitzeko. Eta formalki horrela da: sistema politikoa ezartzen du ordezkariak direla erabakiak formalki hartzen dituztenak, baina hori askotan ezin da ulertu, eta horrek ezin ditu azaldu gauza asko herritarren ikuspuntutik,

Askotan, boterea lortzeko borrokan dabilzan antagonikoen arteko gatazka dela dirudi, boterea ontzi komunikatuez osatutako sistema balitz bezala; alde batek irabazten badu besteak galdu egiten du, aulkijokoa balitz bezala, "ken zaitez zu, ni jartzeko". Gerta daiteke, baina boterea lortzeko borrokaren ordez eginahala hartzen badugu ardatz, eta zenbat eta pertsona gehiago izan gero eta gauza gehiago egiteko gai garena ulertzen badugu, herritarren partaidetza ezinbestekoa dela politika publikoaren eraginkortasuna bermatzeko, ez gaudela mendekoen dileman, win-win argi batean baizik, orduan gauzak aldatzen hasten dira. Adibide bat jartzearren, udal batzuetan, politika zehatzetan, politikari, teknikari eta herritarrek ez dakite behar bezala bereizten beren herritarren partaidetzarako esperientzia aholkularitzarako edo erabakiak hartzeko izan den. Hori gertatzen da aldean konfiantza eta konpromisoak, eta esperientzia eta emaitzen asebetetzeak, eztabaida hutsala izatea eragiten dute.

Noski, gauzak ez dira beti ongi ateratzen, ez da partaidetza-esperientzia perfektua existitzen. Baina inperfekzioan ere aldaketak gertatzen dira, harremanak ezartzen dira, ezinbestean konpondu beharreko gauzak ikasten dira, guztien arteko lorpen gisa. Gaizki atera zena aitortzea eta ongi atera zenaz poztea abiapuntu ona da hurrengo partaidetza-esperientziari ekiteko.

*Ilusio handiz ekin genion, itxaropen handiak genituen eta, noski, ez ziren guztiak bete, eta arazo asko egin ziren, eta emaitza ez zen aurreikusitakoa izan. Hala ere, udalarekin dugun harremana ere aldatu zen, horizontalago bihurtu zen, elkar ezagutu genuen, parte hartu genuenok, eta aliantza berriak sortu ziren... Agian gauza horiek ez zeuden aurreikusita, baina lan egiten jarraitzen laguntzen digu.*

*Taldeekin harremana, orokorrean, ona izan zen, gure lana zorrotz aitortu zuten, proposamen serioekin, eta nire ustez oraindik ere egiten dute. Zentzu horretan ez zen arazorik gertatu. Hala ere, aldi berean, batek gobernua dela badio, eta hori halaxe da, "etsai" modura begiratzen zaituzte elkarrekin, eta hori onartu egin behar duzu.*

## Nola lortu herritarrak etorri eta bertan gelditzea

Elkarteak ez dira etortzen, ez dute esku hartzen, ezta elkartu gabeko pertsonak ere, salbuespenak salbuespen. Baieztapen hori, modu ezberdinetara esanda, oso maiz entzuten da herri-administrazioek herritarren partaidetzarako esperientzia eta prozesuak abian jartzen dituztenean. Inplikaziogabezi horren arrazoiak, orokorrean, kausa asko ditu, elkar lotutako azalpen asko ditu. Jarraian zerrendatuko ditugu, azaletik, partaidetza-esperientzia eta prozesuek dituzten akats eta hutsuneak, eta horrek lagunduko digu azaltzen herritarren inplikazio txiro edo hutsala.

Ingelesezko akronimo bat dago, CLEAR: herri-administrazioek herritarren partaidetzara gonbidapena egiten dutenean erantzuna eman behar dizkien etengabeko oztopoak mahaigaineratzen ditu.<sup>17</sup> Lehenengoa *can do* delakoa sustatzea da: pertsona orok parte har dezakeela, hau da, parte hartu ahal izateko oinarriko gaitasun eta trebetasunak hobetzea. Guztion ongizatea eta interes orokorra zer den ulertzea, jendaurrean azaltzen jakitea, partaidetzan sozializatzea. Lehenengo oztopo horrek norbanakoen eta komunitatearen ahalduztaekin du lotura, espazioen sorrerarekin. Adibidez, herritarren eskoletan, eztabaida eta herritarren topaketetara gutxiago ohituta daudenek horretan treba daitezke. Horrela ez bada, beti botako ditugu faltan.

Bigarren oztopoa *like to* delakoa da: pertsonak parte hartzeko motibazioa izatea, hau da, komunitatera eta publikotasunera lotuta dagoela sentitzea, sarean egotea, konektatuta, herritarren partaidetza-eta mobilizazio-espazioak egon beharreko lekuak direla ulertzea. Berriz ere, lehen bezala, herritarren partaidetzarako esperientzia eta prozesuen aurreko ekintzei buruz ari gara. Horiek hurbileko ingurunean, lurraldean sustatu eta landu behar dira. Edo prozesuari modu kontziente eta planifikatuan txertatu behar diren ekintzei buruz.

Hirugarren oztopoa da *enable to* delakoa: pertsonak harremanetarako, elkartzeko aukerak edukitzea, ekintza kolektiborako espazio eta sare eskuragarriak egotea. Herri-administrazioari dagokionez, asoziazionismo askearen eta horren mota anitzen onarpen eta sustapenari buruz ari gara, Asoziazionismo hori formala edo informala, legalizatua ala ilegalizatua, laguntzailea ala desafiatazaila, ohiko edo berritzailea izan daiteke.

Administrazioak, lehen pauso gisa, aitor dezake formalizatutako elkarte-mugimendu gehienek duten prekaritate edota ahultasun egoera. Administrazioek jende parte hartzera erakartzeko arazoak baldin badituzte, elkarte eta gizarte-mugimenduek ere badituzte, bere garaian herritarren sentsibilitate eta eskakizunak ordezkatzeko erabaki zutenek. Kasu askotan, talde tradizionalenak, elkarten erregistroan agertzen direnak, ez dira ari une gozoa pasatzen. Anitzak dira, heterogeneoak, batzuk oso kritikoak, baina prekaritatean ari dira lanean, egiten dutena helarazteko zailtasun askorekin, sarean lan egiteko arazoekin, beren helburuetatik harago doazen gaiak proposatzeko arazoekin.

*Une honetan, elkarte-ehuna oso ahul dago, sakabanatuta, eta ez dute elkarren berririk.*

17 <https://wcd.coe.int>

*Kopuruaren aldetik, elkarte asko dira, baina hori besterik ez.*

Beti joan daiteke haratago. Herritarrekin lan egin nahi duen herri-administrazioak, adibidez, formalizatutako eta aitortutako elkarte-ehun hori sustatu eta indartzeko neurriak har ditzake, gizartearen ardatz eta solaskide kritikoaren papera betetzen jarrai dezan. Eta, aldi berean, herritarren sare berrietara jo eta horiek sustatzea erraz dezake. Hori guztia, sarean lan egingo duen eta lurraldean sustraitutako asoziazionismo indartsua baldin badugu, solaskide eta aliatu onena izan daitekeelako partaidetza-esperientziek arrakasta izan dezaten, diseinu edo definiziotik hasi eta amaierako ebaluazio edo itzulerara bitartean.

*Herritarrekin hasi ginen lanean, orokorrean, elkarteak sortzeko dinamizatzen. Xyz-n etxeoandreen ohiko elkarte zegoen, emakumeen elkarte gisa uler dezakeguna; talde atletikoa zegoen, kirol-elkarte gisa uler dezakeguna; eta, ondoren, kultura-elkarte bat zegoen, Aste Santuko ohiko kofradia. Hori zen gure abiapuntua. Hori bat, talde informal gehiago zeuden, baina ez zeuden aurrekontuetan parte hartzeko antolatuta. Talde horiekin hasi ginen lanean eta hiru urtetan emakumeen elkarte bat izatetik zazpi izatera pasa ginen, kirol-elkarte bat izatetik hogeitik gora kirol-elkarte izatea, eta kultura-elkarte bakarretik zortzira. Ingurumen-elkarterik ez zegoen eta hiru ditugu orain, gazte-elkarterik ez eta bospasei ditugu orain; hau da, talde horiekin lan egiten hasi ginen antolaketa izan zezaten, eta aurrekontu parte-hartzaileetan udalarekin batera lan egin zezaten.*

Hona arte, gertatu ohi dena eta ziurtzat jo ezin dena, herritarren partaidetzaren lehen oinarri horiek. Gertatzen direnean herritarren inplikazioaren gabeziaren inguruko informazio asko eskaintzen digute. Jarrai dezagun. Badago *enable to* horren beste dimentsio bat: parte hartzeko aukerak izatea, ohikoago zaiguna. Herritarren partaidetza-esperientzia eta prozesuen eskaintzari buruz ari gara, herritarrek politika publikoetan parte hartzeko espazioak sortzeari buruz. Txosten honek bere ataletan azaldu nahi duena da. Hala ere, herritarren lurraldearen ikuspegitik, horri dagozkion pare bat akats aipatu behar dira.

Lehenengo litzateke hainbat gai ez mahaigaineratzeko joera; agian herritarren aldetik interes gehiena pizten dutenak eta, hain justu horregatik, inplikazio handiena lor dezaketen gaiak dira, askotan udalaren eta herritarren artean, edo herritarren sektore ezberdinetan, gatazka gehien sortzen dituztenak. Eta, horren orde, pertsonak esanguratsuak ez diren gaietarako baino ez deitza, gai txikiak direnean, pertsonen bizimoduan eraginik ez edo ezer eraldatzen ez dutenak.

*Modan dagoenez, orain guztian parte hartzea nahi dute, farolak gorriak ala berdeak nahi ditugun, bankuak ala aulkiak nahi ditugun... Eta, horretarako, ez noa, baditut nire lehentasunak-*

*Ez gaude denbora galtzeko, jendeak parte hartzeko erabakia hartzen duenean bere bizitza pertsonaleko gauza asko baztertzen baititu. Teknikari gisa prozesu batzuk eta arduradun politiko batzuk igaro dituzunean, ikusten duzu nola askotan prozesu horiek beste interesen mende dauden, eta jendea ezertarako edo tontakerietarako deitzeko eskatzen dizute; errespetuz jokatu behar da, norberarekiko eta besteekiko, eta politikariari ikusarazi nahi diozu*



*jendea ez engainatzeko, hemen ez gaudela inork ez zuk denbora galtzeko.*

Horri dagokionez, ez da beti erraza herritarrei benetan kezkatzen dizkietena gaiak zeintzuk diren jakitea eta, aldi berean, partaidetzarako esperientzia edo prozesu bat abian jartzeko egokiak direnak. Irizpide bat litzateke, herritarren beharrezanean begira, pertsonen bizi-baldintzak hobetzea, eta ez hainbeste administrazioaren beraren beharrezan.

*Araudi bat egin nahi dute, eta zu haien aldera, lengoaiara, baldintzatzaileetara, beren arazoetara eramatea. Hori haien eginkizuna da, nik hobetu beharko liratekeen gauzei buruz hitz egin nahi dut, ez artikulu eta legeei buruz.*

Gure helburua ez da honetan sakontzea, baina beharrezkoa da errealitate-printzipio hori aitortzea, horrek lagunduko baitigu herritarren neurriara egindako prozesuak sortzen, guk diseinatutako prozesuen neurrirako herritarrengan pentsatu ordez. Interesgarria da prozesua herritarrekin diseinatzea, elkarte-ehunarekin, lehen unetik txertatzen beren ezaguerak, gaitasunak.

*Demokrazia osoan zehar, xyz-n herritarren partaidetzarako batzorde asko sortzen saiatu dira, eta batek baino ez du iraun, festa-batzordeak. Ondoren, abian jartzen saiatzen ziren herritarrak dinamizatu gabe. Ezin duzu ingurumen-batzorde bat abian jarri ingurumen-elkarteek parte hartzeko, ingurumen-elkartetik ez baldin badago. Gauza bera gertatzen da gazteria-batzordearekin, genero-batzordearekin... Arazoa da erabiltzen zen metodologia ez zela zuzena, hogei urtetan zehar saiatu ziren eta beti akats berdinak zeuden.*

*Prozesu osoa berriz diseinatu behar izan genuen, ez zegoelako udalerrria sustraituta. Prest zeudenen artean ez genituen prozesuak eskatzen zituen profilak aurkitzen. Akats larria izan zen, proposamena baztertzaila zen hasieratik, eta ez ginen hortaz ohartu bilerak hasi eta lau pertsona etorri ziren arte.*

Horrekin batera iristen gara laugarren oztopora, *asked to* delakora: administrazioak abian jartze erabaki duen herritarren partaidetza-esperientzia eta prozesuetara modu zuzen eta pertsonalean gonbidatzea antolatutako pertsona eta taldeak. Espazioak sortzeaz gain, pertsonak bertaratzea ere lortu behar da. Hor bi kolektibo bereiztu behar dira: herritar norbanakoak eta elkartutako herritarrak. Herritar norbanakoen kasuan, komunikazio sortzaile eta erakargarriaz baliatzeak merezi du, jendea interesa dadin saiatzea.<sup>18</sup> Eta elkartutako herritarren kasuan, deialdia zaindu eta ohiko akatsak konpondu behar dira: eguneratu gabeko datu-baseak, oso egokiak ez diren hedapenak, elkarteen lan-dinamiken gaineko informazio gutxi, elkarteei antolatzeko edo modu asanblearioan bertaratuko diren ala ez eta zein baldintzatan egingo duten jakiteko epe laburrak eskaintzea, etab. Bi kasuotan, deialdia funtsezko fasea da eta auzo edo udalerriarren gizarte-errealitatea sakon ezagututakoan egin behar da.

*Denbora laburrekin deitzen gaituzte, guk beste jarduera batzuk ditugun ordutegian, eta*

*zer esanik ez deialdiarekin batera bidaliko dokumentazioaz... Irakurri egin behar omen da, eta berau landu modu kolektiboan elkartearen barnean irizpide bat izan dezagun... tira, badirudi batzuetan ez dutela nahi gu joatea.*

Bi kasuotan, baita ere, herritar norbanakoen kasuan zein elkartutako herritarren kasuan, deialdi formaletik harago joan eta behar ditugula jakinarazi behar diegu, haiekin lan egin nahi dugula, gonbidapena pertsonalizatu eta argi utzi behar dugu prozesuari zilegitasuna emateko irizpidea ez dela parte-hartzaile kopurua, aniztasuna baizik, lurraldean dauden diskurtso guztien presentzia.<sup>19</sup> Eta, nortzuk diren eta zer egiten dutena jakinik, eskain dezaketen ezaguera balioetsi eta behar dugula, eta herritarren partaidetzaren espazioaren eman dezaketen laguntza beharrezkoa zaigula.

*Joan gintezen eskatu ziguten berriz, telefonoz deitu ziguten, eta guri oso garrantzitsua iruditzen zitzaigun, gure elkartea oso txikia da... baina ezagutzen zuten, eta ekarpen interesgarriak egin genitzakeela uste zuten. Hori ondo egon zen, lehenbizikoz aintzat hartu gintuztela sentitu genuen.*

Hori aurrekoarekin lotuta, aurkitu dugun beste akats bat izan dira partaidetzarako lekuak eta epeak. Horri buruz luze hitz egin da, eta tamaina txikiko gaia dela badirudi ere, arazoak eta hutsuneak besterik ez ditu eragiten. Ikusi dugu borondatea, teknikari eta politikariak ordutegitik kanpo lanean, baita jaiegunetan ere. Baina beti ez dago aukera hori, eta ordutegi onenekin ere ez dugu asmatzen, ordutegi perfekturik baldin badago. Deitu ditugun pertsoneri galdetu behar diegu, bertaratzen direnei, zeintzuk diren bilerak egiteko ordutegi onenak, baita zeintzuk diren leku onenak ere.<sup>20</sup>

Horrez gain, gaiak jorrazteko epeez ere aritu behar gara, beharrezko informazioak irakurri eta eztabaidatzekoak, iritzi bat eraikitzeakoak, etab. Administrazioaren epeek prozedurarekin izan ohi dute lotura eta herritar gehienek ez dituzte ezagutzen. Beraz, gutxienez, azaldu egingo ditugu baina, batez ere, malgutu, partaidetzaren jarduna ito ez dadin, eta gogait ez ditzan bertan parte hartzen duten pertsonak. Ohiko elkartearen erritmo erabakitzaileei arreta eskaini behar diegu, baita gure inguruneko elkarte gehienek duten asanblada-funtzionamenduari ere, hau da, beharrezko espazioa eta denbora eman behar diegu administrazioak sustatutako espazio parte-hartzaileetan proposatutako gai ezberdinen inguruan eztabaidatu, kokatzea adostu eta iritzi eman dezaten. Horrela ez bada, elkarte-ehunari herri-administrazioaren modura funtzionatzeko eskatzen ari gara, beren oinarri parte-hartzaileak sendotzeko denbora eta lekurik eman gabe. Administrazioaren ohitura eta akatsa da elkarte-ehunean bilatzea ezaguera adituari kontra egingo dion indarra, ezaguera bera bilatzea, denbora eta eskuragarritasuna, lanpostu bat bailitzan; eta ez, elkarte-ehunean parte hartzen dutenek beren lanpostuak dituzte, beren eginbeharrak, eta horiek beren denbora eta eskuragarritasuna mugatzen dituzte.

<sup>19</sup> Logika ezberdinak dira, hauteskondeen demokrazia eta demokrazia zuzena zenbakien legean oinarritzen dira; babes gehien duenak irabazten du. Aldiz, demokrazia parte-hartzaileak, erabakitze demokrazia eta demokrazia komunitarioaren bi bertsioetan, ezberdinen arteko adostasuna eta integrazioan oinarritzen da, prozesu eta konponbide bateratzaileetan.

<sup>20</sup> Son lógicas distintas, la democracia electoral y la democracia directa se fundamentan en la ley de los números; gana quien más apoyos tiene. Por el contrario, la democracia participativa, en sus dos versiones de democracia deliberativa y democracia comunitaria, se construye sobre el mayor consenso e integración de diferentes, sobre la consecución de procesos y soluciones incluyentes.

*Pertsona liberatu bakarra dugu, eta lanegunaren zati handi bat bideratzen du batzordetik datorrena irakurtzera, dokumentu horiek jorratzera, udalak deitzen dituen bileretara jotzera. Bertaratzeari uztea pentsatzen ari gara, zaila baita erritmoari eustea.*

*Prozesua uste baino beranduago hasi zen, eta gero presak etorri ziren. Gure elkarteak ez dago liberaturik, dena asanbladan jorratzen dugu. Iritzia ematea eta kokatzea eskatzen digute oraindik eztabaidatzeko ditugun gaietan, eta ez gara inoiz garaiz heltzen, gutxi batzuek erabaki ezean; eta hori gure moduaren aurka doa, gure izaeraren aukera, eta, gainera, arazoak eragin ditzake landu gabeko iritzia argitaratzen bada.*

Aurrekoaren harira, esperientzia eta prozesuan beste akatsa bata da denbora iraungo duen partaidetzaren zailtasuna. Partaidetza-prozesuak zailtzen direnean, luzatu egiten dira et sakonagoak bihurtu. Beraz, nekeagatik prozesua uzten dute batzuk, lan-eskaera handia baita, berritasunaren irudipena galtzen delako, aukeraren irudipena galtzen delako. Prozesuaren asmoak, herritarren partaidetzan hainbestetan aipatzen denak eta eraldaketa eta aldaketaren ikuspegitik oso interesgarria denak, beharrezko orekak bilatu behar ditu, ilusio eragiten jarrai dezan, besteak ordezkaturiko dituzten pertsona berriak txertatzen, etab.

*Ez genuen gure prozesu parte-hartzaileei denbora jarraitutasuna ematen asmatu. Askok ere hobeto funtzionatzen zuten une parte-hartzaileek, bertaratu eta hiru bileretan gaia amaitu dela esaten dizuten dinamikek. Eta, gainera, hobeto erabakitzailea baldin bazen, aholkuak emateko izan ordez. Erabakitze-faseari zenbat eta garrantzi handiagoa eman, okerrago zen. Esaten genuen: "aholkuak emateko bada ere, erabakitzeko unea indartzen badugu, kultura parte-hartzailea sortzen joateko lana, herritar aktibo eta kritikoa indartzen badugu..." Hain justu, hor sartzen ginenean ohartzen ginen desertzio gehiago ematen zirela".*

Azkenik, herritarren partaidetzan gertatu ohi den eta arreta eskaini behar zaion bosgarren oztupoa *responded to* delakoa da: informazioa itzultzea, herritarren partaidetza-esperientzia edo -prozesuari egotzitako emaitzak eta horiek komunikatzea, partaidetzak eragina izan duela baieztatzea, zerbaitetarako balio izan duela.

## Bazterketarik egin behar da?

Berehalako erantzun sendoa da: Ez, ez dira egin behar! Baina ikus dezagun. Guztiok ezagutzen ditugu jende asko bildu arren desakordio handirik eragin ez dituzten partaidetza-esperientziak, Pentsa dezakegu hori albiste ona dela, erabilitako metodologia egokia izan dela, teknikari, politikari eta herritarrek borondatea erakutsi dutela partaidetza-prozesua aurrera eramateko, adostasuna arrakasta izan dela. Ez dugu ezetz esango. Hala ere, baliteke jendea falta izana, "antzer" pentsatzen duten pertsonak bakarrik bertaratu direla.

Herritarrei dei egiten diegunean, elkarteetakoiei zein norbanakoei, beharrezkoa da ahalegina egitea aniztasuna bermatzeko, ahotsa izan ohi ez duten horiei ahotsa emateko, boterea banatzeko, ezberdinak mahai berean esertzeko; hartara, gai berdinak ikuspuntu eta ikuspegi ezberdinetatik jorratuko dira. Hementxe du garrantzia berezia metodologiak. Desadostasunak landu eta adostasunak eraikitzen laguntzen diguten teknikak daude, besteen esperientzia eta iritziak ulertzen laguntzen digutenak, besteen lekuan ipini eta bidezko irteera berdindua lortzen laguntzen digutenak.

*Hasiera batean, partaidetza esparru politikotik sortzen da, eta hori beti da esparru arrotza. Kalitatezko herritarren partaidetzak, egia esan, honako hau esan nahi du: aktore guztiak mahai batean biltzea, egiaren ispilua duela urteak apurtu zela ulertzea, eta mahaian eseri den bakoitzak baduela egiaren zati bat, baina berreraikitzeke guztiak direla beharrezkoak, baita arerioak diruditenak ere.*

Lurraldean ditugun diskurtso guztiak gehitzen ez badira, oso prezio altua izango du horrek. Sozialki zilegitasunik ez duten prozesuak daude, ez dituztelako kontuan hartzen protagonista esanguratsu edo beharrezkoak, erabaki batzuk oso inklusiboak ez diren espazioetan hartzen dira eta, beraz, ezin dira behar bezala ezarri, baztertutako sektorearen erantzun soziala dela medio.

*Udaletik abian jarri genuen prozesu bat, nahikoa eztabaida sortu zuen gazteentzako ekipamendu bat definitzeko. Hori, gaztetxearen eta gazte asanbladaren artean gatazka serio bat zegoelako gertatu zen. Azken horiek ez genituen gonbidatu, harremana oso txarra zelako, beti kokatu ziren udaletik kanpo eta, hori dela eta, ekipamenduak haiekin loturarik ez zuela ulertu genuen. Egia esan, ez zuten horrela ulertu eta boikot eta zilegitasuna kentzeko kanpaina bati ekin zioten, eta horrek prozesua blokeatu zuen.*

*Hasieratik esan ziguten ez zutela parte hartuko, ez zutela sinesten, ez zutela udalarengan konfiantzarik. Ez genekien zer egin, ez genuen haiek txertatzeko giltzarekin asmatu.*

*Guztiok harritu ginen, auzoko elkarteak ez zelako etorri, parte hartzeko espazio bat aldarrikatzen baitzeraman denbora asko. Gero jakin genuen ez zeudela prozesuarekin, ez zirela fio... Haiei entzutea gustatuko litzaiguke, zerbait galdu izanaren irudipenarekin gelditu baikinen.*

Beti ez da lortzen guztiak elkartzea, baina galdetu eta benetan nahi izatea derrigorrezkoa da. Horrek barne hartzen du partaidetza-erperientzia batean parte ez hartzeko erabakia errespetatzea. Hala ere, kasua hori bada, ezezko horren arrazoiak entzun behar dira eta prozesu parte-hartzailearen diseinuari gehitu. Bide alternatiboak, parte hartzeko modu, bitarteko eta maila ezberdinak bilatzeak lagundu egingo digu ahots horiek entzunarazten; kolektibo batek proposa ditzakeen eragozpenak izan daitezke partaidetza ia seinalerik eman ez duten beste sektoreetara zabaltzeko giltza. Gazte-taldeei, esaterako, beste modu batera galde diezaiekegu. Eta, hala ere, ez badira sartzen, zerbait pertsonala eta kolektibo modura hartu behar da haiek kontuan hartzea, ez dauden guztiak kontuan hartzea.



# HERRITARREN LURRALDEA EZAGUTZEA

Aurrekoaren harira, herritar anitzera iristeko zailtasunek badute zerikusia, batzuetan, herriko, auzoko edo hiriko elkarte-ehunaren errealtatearen gaineko ezaguerarekin. Lurraldean errotutako eragile guztiak ez baditugu deitzen, agian ezagutzen ez ditugulako da, ez dakigulako nola jarri haiekin harremanetan, inork ez digulako haiei buruz hitz egin. Lurralde horretako diskurtsoen aniztasuna ez da islatuko, ez baitugu sakonetik ezagutzen aniztasun hori. Beraz, berriz ere, partaidetza okerra, ahotsak falta dituen partaidetza.

## Ehun asoziatibotik hastea

Adibidez, eta lehenago aipatu dugun moduan, ehun asoziatibo tradizional edo ohikoenari buruz ari ginenean, elkarte horietako asko krisi egoeran daude. Beraz, hasteko, elkarte horiek nola dauden, non biltzen diren, zein beharizan dituzten eta zein espazio hartzen dituzten hobeto ezagutu behar dugu. Zerrenda zaharkitu luze horrek ez du beharrezko informazioa ematen: diru-laguntzaren bat jasotzeko sortu ziren taldeak eta ezer gutxi gehiago, jarduerak zituzten elkarteak baina jada ez dutenak edo existitzen ere ez direnak, lau katuk osatutako taldeak eta berritzen ez direnak, oso talde aktiboak baina ez zirenak erregistratu...

*Eskutitzak jada ez geunden leku batera bidaltzen zizkiguten, orain gaudenok ezagutu ere egiten ez dugun lehendakariaren izenean. Egia esan, agian udalari jakinarazi behar genion aldaketa horiek egin genituela, baina udal-erregistroan geundenik ere ez genekien, duela mila urte egin baitzen hori, eta hor gelditu zen.*

Idea ona litzateke zerrenda horiek eguneratzea, errealtatearekin bat etor daitezen, eta baita informazio hori sozializatu edo herritarrei helaraztea, haiek jakin dezaten zer dagoen nora jo dezaketen, nahi izanez gero. Horrek bulegotik irtetea eskatzen du, sektorekako elkarteak ezagutzen dituzten beste sailekin lan egitea, kaleko hezitzaileen informazioa jasotzea... Zorionez, hori ez ohikoa udal gehienetan, gizarte-ehunaren errealtatea gertutik jarraitzen baitute.

Herritarren partaidetzari buruz ari garenean, ezin ditugu beste modu batzuk, ehun asoziatiboaren beste adierazpen batzuk, beste ekimen batzuk alboratu. Horiek gure auzo, udalerrri eta hirietan gertatzen ari dira eta *gizarte-partaidetzaren modu berriak* deitu ohi ditugun horren parte dira. Modu berriek, edo ez hain berriek, beren ikuspegia dute eta guk susta ditzakegun herritarren partaidetza-esperientzia edo -prozesuetan asko izan dezakete emateko.

*Herriarentzat zerbait egin nahi genuen skate pista erabilita. Udalera joan ginen, baina*



*elkartea izanda baino ez zigutela lagunduko esan ziguten, eta ez dugu hori egin nahi, guretzat ez du zentzurik.*

*Tokiko hainbat elkarte gara eta, praktikan, autonomia erkidego maila federazio gisa funtzionatzen dugu, baina ez gaude formalki eratuta, gizarte-ongizatearen batzordetik eta bestelako foro eta espazioetatik at gelditzen gara. Ematen ziguten irtenbide bakarra federatzea zen. Ez dakit, pentsatzen ari gara, ez zaigu gehiegi gustatzen baina badirudi solaskideak izateko modu bakarra dela.*

*Moto zaleek parte hartu zuten, errepideetan istripua izandakoak jasotzen dituzten kristoren odolekoak, beste batzuk... Tira, errepideko segurtasunari buruzko prozesu ederra izan zen. Modu kolektiboan lan egiten duten pertsonak ezagutu genituen, aurretik ezagutzen ez genituenak.*

Ikuspegi zabalago horrekin batera irekitzen zaigun bideak zaila dirudi erakundearen prisma. Administrazioak formalizatu gabeko ekimenak aintzat hartzeko arazoak ditu, ez baitute izaera juridikorik, eta askotan erregistratuta egotea eskatzen da, diru-laguntza bat jaso, ekimen bat aurkeztu, balizko solaskide gisa aintzat hartzeko. Administrazioak ulertu beharko luke pertsona guztiek ez diotela logika juridiko horri erantzuten. Izan ere, eragin askoko mugimendu-talde askok ez dute inoiz izaera juridikorik izan, eta hori ez da oztopo izan politika publikoetan esku har dezaten. Beraz, administrazioak malguagoa behar luke izan, eskakizun formalei dagokienean, herritarren partaidetzari, prozesuari ekarpenak egingo dizkioten ekimenetan. Ez al da onena ahalik eta jende gehien eta ahalik eta diskurtso gehien txertatzea?

Izan ere, gazteen esparruan egin ohi da: inoiz etortzen ez diren gazteak txertatzeko, adibidez, ideia-lehiaketak egiten dira, gazte-ekimenei laguntza-programak, etab. Beraz, berezko ibilbide aitortua duten mugimendu autokudeatu eta autonomoak, eta administrazioak erronkak, gatazka eta erantzun sozial horiek biltzeko arazorik ez luke egon beharko. Baina zergatik? Existitzen den errealitate hori alde batera uztea, baita haren aurka egitea ere, herritarren partaidetza inklusibitatearen ezinbesteko printzipioari aurka egitea da. Zubiak eraikitzeak eta, ahal den heinean, ahalduz komunitarioko ekimen horien autonomia erradikala errespetatzeak, administrazio berritzaile eta inklusiboaren jardunaren parte dira, herritarren partaidetzari dagokionez.

Edonola ere, berriz diogu, mapan elkarte-errealitate osoa txertatzea, erregistratu gabea barne, beharrezko baldintza da herritarren partaidetza-erperientzia eta -prozesuetarako.

## Ordezkaritzaren gabeziak zuzentzea

Metodologia oso garrantzitsua da, oso, herritarren partaidetza hobea ala okerragoa lortzeko. Atal honetan lurraldean dauden diskurtso eta sentsibilitate guztien presentziari erreparatuko diogu. Nola egiten dugunaren arabera, zein ikuspegi dugun zein teknika eta tresna erabiltzen ditugun, herritarren partaidetza okerragoa ala hobea izango dugu, inklusioaren ikuspuntutik,

*Kalitatezko herritarren partaidetak, eta soilik kalitatezkoa bada, balio du demokraziaren kalitatea hobetzeko; behar bezalako arauekin, behar bezalako metodologiarekin*

Hitz egin dezagun, beraz, elkarte-oinarria duten herritarren partaidetzarako mekanismoez, sektore eta lurraldeko batzordeez. Mekanismo horietan gizarte-ehuneko ordezkaritza izendatuak bertaratzea eskatzen da, haiek eztabaida dezaten ordezkaritza politikoekin; berdinen arteko elkarrizketa, interes antolatua ordezkatzen dituzten pertsonen artean. Horrek badu bere prezioa, eta batzuetan ez da kontuan hartzen. Jakina da espazio horiek hartzen dituzten pertsonak horrelakoak direla: gizonak, 40 eta 60 urte bitartekoak, kultura-maila erdi edo goi-mailakoa dutenak, administrazioarekin lanean esperientzia dutenak, gizarte-ehunean protagonismoa dutenak eta jendaurrean hitz egiten jakin eta diskurtso politiko eta teknikoak darabiltzatenak; hau da, modu informalean herri-administrazioetako botere publiko eta teknikora heltzeko aukera dutenak. Ordezkaritza hori zuzentzeko gabe baliozkoak pertsona asko alboratzea esan nahi du. Adibidez, emakume asko alboratzea; oinarrizko lan isila eta lan bateratua posible egiten dutenek sostengatzen dituzte ia elkarte eta mobilizazio guztiak, baina ordezkaritza ukatu edo gizonen alde beren lekutik kentzen dira.<sup>21</sup>

*Emakumeak, hein handi batean, PDEaren azpiegitura tekniko, logistiko eta antolakuntzako mantentzeaz arduratu dira, eta argi eta garbi izan dira esparru guztien buru, espazio nabari eta zuzendaritzakoetan izan ezik. Beraz, diskurtso eta praktika produzitu eta erreproduzitzeaz arduratu dira, baina antolakuntzaren barrua hartu dute ardatz, itzalean mantentzen diren lanetan. Aldiz, Plataformaren kanpora begirako lanak (esparru nabariak, ordezkaritzakoak eta erabakitzeak: ordezkaritza formalaren lana, diskurtsoa botatzea, erakunde eta alderdiekin harremanak) maskulinizatuago daude.*

*Begi bistakoa da esatea zuzendaritzako jarduerak eredu maskulinoaren gainean pentsatu eta diseinatu direla eta, horrek, berez, esplizitu edo inplizituki bazterten ditu emakumeak. Ia inoiz ez dira asertibitaterako gizarteratu, beren buruan segurtasuna izan dezaten, formatu eta lengoia jakin batean diskurtsoak eratzen, blokeatu gabe ehunaka pertsonen aurrean hitz egiten, gatazkak gain hartzeko entrenatzen, diskurtsoan zehar geldiarazten ez uzteko borondatea lantzen, etab.<sup>22</sup>*

21 R. Liñeira (2009) La participació política y associativa de les dones i els homes a Catalunya. Generalitat de Catalunya, Barcelona. <http://www.gencat.cat>  
J. Hernández (2009) Hacia una cartografía de la participación invisible. <http://www.diba.cat>

22 [dialnet.unirioja.es](http://dialnet.unirioja.es)

*Asanbladetan gizonen espazio asko hartzen dugu, asko entzuten dugu, ez dugu entzuten, "indartsuena" zein den erabakitzeke dinamikari sartzen gara. Bai, noski, ez gaude hain gaizki, parte hartzen duten emakumeak ere badaude, baina gutxiengoak dira eta parte hartzeke arauen arabera egin behar dute.*

*Asanbladetan aktiboki parte hartzeak moldatzeko denbora bat eskatzen du, et are gehiago nesken kasuan. Hori asanbladen berezko egiteko moduegatik gertatzen da, jada dagoen komunikazio-ereduegatik, eta sozializazio-eredu ezberdinagatik. Ondorioz, askotan tentsioak sortzen dira, gatazka eta ondoeza, eta horien erroan dago gaztetxeetan parte hartzen duten emakume askok bizi izan dituzten diskriminazioak.<sup>23</sup>*

Beraz, espazio horiek gizonen aldekoak dira, emakumeen kalterako: ordezkarietarako espazio publiko, bilera eta asanbladak, esku hartu eta zure ahotsa entzunarazteko oztopo pertsonal eta sozial asko gaitu behar diren talde handiak, nabarmendu ohi diren pertsonak osatzen dituzten batzorde edo lantaldeak. Are gehiago, zaintza edo familia-zamaren banaketa desorekatua kontuan hartzen badugu.<sup>24</sup> Eta, baita ere, gai eta arazoan artean genero-bereizketa egiten dugula onartzen dugunean: emakumeen arazoak eta gizonen arazoak daudela, eta horien garrantzia eta bata edo besteari bideratutako baliabideak oso ezberdinak dira.

*Askotan, emakumeei gehien eragiten dizkieten arazoak "emakumeen arazoak" bezala definitzen dira. Aldiz, gehien bat gizonen eragiten dizkieten arazoak "gizarte-arazo" gisa ulertzen dira, eta baliabide kopuru gehiago bideratzen dira horiek konpontzeko. Beharizan antzemateko prozesu parte-hartzaile askotan, zirkulazio-arazoak, adibidez, hiriko arazo gisa ulertzen dira, eta gehien bat gizonen eragiten die, haiek baitira garraio pribatua gehien erabiltzen dutenak. Hala ere, haurtzaindegiz-zerbitzu falta emakumeen berriazko arazotzat hartzen da.<sup>25</sup>*

Baina ordezkari-espazioetan emakumeei kaltetzen dien genero-joera bat egoteaz gain, espazio horiek badute adin-joera bat ere: adin ertaineko gizonen alde egiten du gazteen kalterako, azken horiek oraindik ez baitute nahikoa esperientzia helduen elkarrekin ordezkatzeko edo, soilik, adierazteko beste modu batzuk dituztelako. Eta, orokorrean, klase-joera bat ere badago: baliabide pertsonal eta sozial gutxi dituzten pertsonak baztertzeko, herritarren partaidetzak eskaintzeko espazioak baliatzeko aukera gutxiago baitute, ordezkarietarako demokrazia formalaren esparruan eragin gabezia nolabait konpentsatzeko. Pertsona horiek ez dira etortzen, ez daude.

*Landu gabeko gaia gazteak dira, ez dira diseinatzen ditugun foro edo espazioetara etortzen eta, azken batean interesatzen zaizkien gauzez hitz egiten dugu: espazio publikoaren kudeaketa, kultura-ekipamenduak...*

23 GP. Alvarez (2012) Movimientos sociales, relaciones de género y cultura. <http://topatu.info>

24 Jone, hacia una cartografía de la participación invisible

25 Espiau et al. (2005) Género en la participación. Cuadernos Bakeaz 67. <http://www.academia.edu>

*Oso txikia sentitzen nintzela oroitzen dut. Lehendabizi, adinagatik, 16 urte nituen eta 35 urteko jendea zegoen. Eta ondoren, ni hain gazte eta aurretik militatu gabe, "zuk zer emango duzu, ez dakizu eta ezer, hemen dagoen jendeak urteak daramatza militatzen, eta zu ikastetxetik zatoz, oraintxe irten zara". Sentipen hori nuen.<sup>26</sup>*

*Pobrezia eta bazterketa egoeran dauden pertsonekin lan egitea pentsatu genuenean, ohartu ginen elkarreei eskatzen ari geniela diseinatu genituen espazioetan parte hartzeko prestatuen zeuden pertsonak bidaltzeko. Ez ginen gai izan pentsatzeko agian teknikak pertsona horiek ezagututakoan diseinatu behar genituela, haien gaitasunetara moldatzeko.*

Beraz, beharrezkoa da hainbat teknika nahastea partaidetzaren guztiari leku egiteko, bilera eta asanbladetara gutxi ohitutako pertsonak partaidetza eraginkorra izan dezaten sustatzeko, teknika eta metodologiak parte hartzea nahi dugun pertsonen arabera diseinatzea, teknika eta metodologia inklusiboak erabiltzea, pertsonen arabekoak, eta ez alderantziz. Eta pertsona guztiei zuzenduta eta pertsona guztien ekarpenak biltzeko aukera emango duen partaidetzarako espazioen dinamizazioa egitea.<sup>27</sup>

Eta formatuak baldintzatzen badu, erabilitako lengoaiak ere bai. Herri Administrazioek darabilten lengoia, askotan, ulertezina da pertsona askorentzat, itzulpena behar dute, ulerterraza egingo duen neurketa. Beraz, lengoia hori baztertzaila da. Ez gara ari arau, lege eta araudien berezko lengoia juridikoaz, plan, diagnostiko, ebaluazio guztietan nagusitzen den lengoia administratibo eta teknikoari buruz baizik; administrazioan hain ongi darabilgun leku komun eta ustez ulertutako gauza asko dituen lengoia konplexu hori pertsona askorentzat ulertezina da.

*Gazteria-legea egiteko parte hartzea erabaki genuen. Ahalegin handia egin genuen gure eskakizun, proposamen eta aldarrikapenak gure lengoian, elkarteen lengoian, idatzitako txostena egiteko. Proposamena kalitatezkoa ez zela esan ziguten, ez zuela legean txertatzeko balio. Atzean desakordio ideologiko bat zegoela pentsatu genuen, baina gaizki egin genuela sinestarazi ziguten.*

Lengoia teknikoaren inperioa, beste aldeak lengoia hori erabiltzen jakitea eskatzea, elkarreetako ordezkariak txostenak irakurtzen jakitea eskatzea, hitz egiten ari dena jakitea eskatzea, eta ekarpenak zuzenean administrazioaren lengoian egitea, erabilgarriagoa da. Administrazioei gustatuko litzaieke herritarren partaidetza administrazioaren teknikari bat gehiago izatea, lengoia berdina eta logika berdinak erabiliko dituen. Askotan *partaidetza kualifikatua* terminoa erabiltzen da herritarren partaidetzaren kontzeptualizazio administratibo horretan sartzen diren herritarren ekarpenei deitzeko. Eta hori, noski, akatsa da, betikoak ahalduz duelako lehenespen horrek eta, batez ere, ez duelako herritarren ezaguera txertatzen, berrikuntza, diferentzia eta sen onari balioa ematen dioten herritarren ezaguera anitz hori. Herritarren partaidetza duen postu bat diseinatzea postu baten diseinu teknikoaren

<sup>26</sup> gaztetxe

<sup>27</sup> E. Ganuza et al. (2010) La democracia en acción, una visión desde las metodologías participativas. Antígona. <http://www.antigona.org.es>

oso bestelakoa da. Beraz, lengoia simple, soil eta guztientzako ulerterraza erabiltzea ezinbesteko baldintza da herritarren partaidetzarako. *Lengoia xumeak, lengoia argi, lengoia erraz* edo *lengoia herritarra* ere deitzen denak, idazkera simple eta eraginkor horrek ematen die pertsona guztiei parte hartzeko aukera: adierazpen labur eta argiak, egitura linguistiko eraginkorra eta dokumentuaren behar bezala diseinatzea.<sup>28</sup>

## Elkartu gabeko herritarrak tartean sartzea

Argi geratu da ez dela nahikoa lotutako herritarrek etorri eta parte hartzea lortzea. Partaidetza benetan inklusiboa eta eraginkorra nahi baldin badugu, oro har egoten ez den jendea ere izan behar da. Ez da lan samurra; lotu gabeko herritarrek bat egiteko ideiak presentzia handia du partaidetza sustatzen duten pertsona eta taldeen imajinarioan, baina ez ohi da nahi bezalako trebetasun eta eraginkortasunez ebazten.

Ez dago errezetarik horretarako, intuizio batzuk, ideia edo gogoeta batzuk besterik ez, ezein taldetan ez dauden pertsonak partaidetza-prozesu eta -esperientzietan sartzeko lagungarri izan daitezkeenak beharbada. Horietan lehenengoa da onartzea parte hartu ordez, delegatzera gaudela ohituta, erantzukizuna administrazioei transferitzera, eta, dagokionean, zerbitzuak emateko eta arazoak konpontzeko bere zeregina bete dezaten eskatzera.

*Funtsezko galdera zera da: benetan, nola lortu herritar arruntek parte hartzea. Esaten dute jendea parte hartzeko irrikan dagoela. Baina ez, jendea ez dago parte hartzeko irrikan, jendeak nahi duena bere arazoa konpon dezaten da, eta hura egiten denean, ez zaio interesatzen parte hartzea.*

Asko dira horretarako arrazoiak. Hona hemen lehenengoa: administrazioak, pixkanaka, duela hogeita hamar edo berrogei urte nagusi zen komunitate-esparruaren jabe eginez joan dira. Ongizate-politikak zabaldu eta profesional bihurtu dira, herritarrei zerbitzua emateko nahia da nagusi, baina, era berean, guztia arautu eta kudeatzeko asmoa ere daukagu (zenbat eta politika publiko gehiago, orduan eta hobeto), eta horretarako, oinarritzat hartu dugu ezagutza teknikoaren, arrazionaltasun administratiboaren eta beste hainbaten gailentasunaren sinesmena, bai eta hiri-diseinu eta hiri-markarena ere. Horiek horrela, herritarren lurraldea higatu da, eta denona, taldearena denaz ahaztea lagundu, norberarena denaren eta norberaren interesen nagusitasunaren alde. *Gu* kontzeptuaren nozioa estutu da: *gurea*, askotan, nirea da amaieran: nire kontuak, nire familia, nire zaletasunak, nire lana, nire etxea... Eta publikoa, guztiona dena bezala ulertuta, azkenean ez da inorena.

<sup>28</sup> <http://www.economia.gob.mx>

Mugak bistakoak dira. Ezinezkoa da ondo kudeatzea herritarren eskaera baten desagregazio gero eta handiagoa, publikoa denaren gaineko erantzukizuna hartzeari ere uko egiten diona. Egoera ezin hobea, dudarik gabe, merkatuan bilatzeko nire behar partikularretarako konponbidea, eta, ahal badut, zerbitzu publikoak eusten laguntzeari uzteko. Testuinguru horretan, altruismo antolatua kolonizazioak merkatuko zenbait arloren eskutik (esaterako, mezenasgo soziala eta erantzukizun korporatiboa), muga etiko oso zehaztugabeekin, nahasketa areagotu baino ez du egiten. Inboluzioa egiteko unea da, beraz, banakakotik taldekora eramango gaituen ibilbidea egitekoa, komunitate-zentzua eta -sentimendua berreskuratuko dituen. Herritarren partaidetza horretarako bitarteko bat da, bai eta hezkuntza-prozesu bat ere: parte hartuz, komunitatean parte hartzen ikasten eta hura berreraikitzen ikasten dugu.

Bigarren arrazoia erakunde-politikaren ospea galtzea da. Literatura ugari dago herritarren politikarekiko hoztasunaren inguruan. Ustelkeriak, diru publikoen xahutzeak, enpresa handietatik zein handietarako trantsizioek *klase politiko* bat dagoen uste sendoa elikatzen dute, politika bizibide dutenek defendatzen dituzten interesak herritarrek dituztenetatik desberdinak diren eta zerbitzu publikoa beren onerako baliatzen duten sinesmena areagotzen dute. Hainbeste erabili den «ez gaituzte ordezkatzin» leloa da hauteskunde-partaidetza tradizional horren kontrapuntua, hain zuzen, identitate- eta/edo bezero-oinarria duen eta programa politikoak, hautesleriarekiko *kontratu*a, eragin handiko publizitate-esaldietara murriztu dituen partaidetzarena. Azken batean, herritarrek alderdi-politikatik urruntzeak bi mesfidantza mota eragiten ditu: batetik, politikarekiko mesfidantza, axolagabetasuna, eszeptizismoa eta, beharbada, tradizionalak ez diren alderdiei bozkatzeta ere ondorio gisa dituen eta, bestetik, mesfidantza sortzailea eta proaktiboa, M-15 mugimenduaren edo herritar-hautagaitzen gorakadaren (batez ere toki mailan) atzean dagoena.<sup>29</sup>

Hirugarren arrazoia herritarren partaidetzaren eskaintzarekiko herritarrek duten mesfidantza da. Ez dute horretan sinesten, ez dute uste beren partaidetza benetan kontuan hartua izango denik, neurri batean, ez direlako klase politikoarekin fio, baina, baita ere, ez dituztelako bizi herritarren partaidetzak eragin handia izan duen ak; hain zuzen, iristen dena zeharo aurkakoa da, administrazioak entzuten ez duela, kasu egiten ez duela. Kosta egingo da pertzepzio hori aldatzea; horregatik, hobe pauso okerrik ez ematea, hobe ziurtatzea behar bezala egiten direla eta ondo ateratzen direla herritarren partaidetzako ak eta prozesuak.

Hala eta guztiz ere, pertsona ugari daude oraindik, zeinengan errealitateak, inguruneak, bere egunerokoaren zati den hiriak eragina duen, hunkitu egiten dituen, eta, batez ere, biltzen eta konprometitzen dituen. Jabetuta daude badaudela irtenbideak gure gizartean ditugun arazoentzat, inguruan gertatzen dena beraiei ere dagokiela uste dute, horren inguruko ideiak eta proposamenak dituzte, aktiboki parte hartzeko prest daude eta partaidetza horrek nahi diren irtenbideak bizkortzea eta hurbiltzea espero dute. Baina, hainbat arrazoi direla medio, ez du axola zeintzuk, ez dute bizitza asoziatiboan parte hartzen. Bestalde, badira horretan pentsatu ez duten, baina behar bezala gonbidatuz gero, joan egingo diren bestelako pertsonak. Eta, azkenik, beste batzuek administrazioaren gonbidapen askoz arretatsuagoa eta proaktiboagoa behar dute, politika publikoei lotutako partaidetzarekin bat egiteko. Guztiak ezinbestekoak dira. Jarraian, bat-egite horren aldagaien inguruko zenbait ezezagun bakanduko ditugu.

29. Artículo de noemi o rosanvalon



Horietako bat herritarrek parte hartzeko espazioetara joatera gonbidatzeko modurik egokiena da. Esaterako, partaidetza-prozesu edo -a zehaztetara joateko interesa *a priori* izango zuten pertsonen erroldak egin ditugu, aurreko ak edo hirugarrenen informazioa kontuan hartuta. Era berean, zozketa edo ausazko hautaketa bat egin dugu errolda edo telefono-aurkibidea baliatuta, gonbidapen pertsonalizatuak egitea xede. Eta, halaber, batzar irekiak egin ditugu: horietarako deia kartelen bidez egin dugu, bai eta herritarrei informazioa postontzietan sartu ere. Ahalegin guztiek merezi dute.

*Familia bakoitzari (horrek ere diru asko balio du) gutun-azal bat bidali genion, gaia azaltzen zuen liburuxka batekin eta frankizia ordainduta zuen galdetegi ireki moduko batekin, hura bete eta berriro guri bidaltzeko. Egia esan, horrekin webgunearekin baino pertsona gutxiagorengana heldu ginen, baina, hala ere, sei edo zazpi mila bat gutun iritsi ziren. Horiek irakurri eta sistematizatu genituen.*

Beste kasu batzuetan, langile teknikoak izan dira plazetara, ikastetxeetako jolastokietara, auzo-etxeetara joan direnak, hain konprometitua ez den partaidetza bilatzera, adibidez, proiektu edo arazo baten inguruko iritzia aztertzerara. Horretaz aparte, ezagutzen ditugun elkarteei deialdia bere eragileen artean zabaltzeko eskatu diegu.

*Zerrenda egiten genuenean, hainbat erakunde, elkarte eta abar ikusten genituen. Baina kontua da, eta aitortu beharra dago hori ere, dirudienez ez dutela ahalmen handiagorik, ez direla jende gehiagorengana iristeko bitartekoak.*

Formula ezberdinekin saiatu gara, eta horren bidez, berretsi dugu oso zaila dela jendea inplikatzeko, gutxi direla erantzuten duten pertsonak, eta, elkarrekin gertatzen den moduan, ia beti berberak direla, ez dagoela aurpegi berririk. Eta ia-ia ere, baieztatu dugu ez duela merezi hainbeste ahalegin eta baliabide inbertitzeak.

*Badakizu horrek eskatzen duen inbertsioa eta ahalegina ezin dituzula beti gauzatu.*

Hala ere, ezinbestekoa da horretan tematzea, baldin eta benetan, gure helburua diskurtso gehiago, jende gehiago edukitzea bada, lurraldean dauzkagun guztiak, azken batean. Kostatzen da, banaka eta taldean egin beharreko ikaskuntza-prozesu bat da. Beharbada, ideia bat izan daiteke gizarte-sarearen ikuspegia baliatzea: hari batek beste batetik tira egiten du, hariak korapiloak egiten dituzte, korapiloek jendea lotzen duten sareak ehuntzen dituzte, ahotsa zabaltzen eta barreiatu egiten da, zirkulu hedatuen teoria, zabaltzen den sarearena, gehienez bost bitartekariz osatutako kate baten bidez edozein pertsona planetako beste batekin konektatuta egon daitekeenarena, mundu guztia konektatzeko sei lotura aski diren ustea; mundua oso txikia dela pentsatzea, azken batean. Eta hor gauza ugari sartzen dira. Bat sare asoziatibo erabiltzea da, ez oso ezagunak diren ordezkariak gonbidatzeko, baizik eta inguruko beste pertsona batzuk esperientzia edo jarduera zehatz batean inplikatzeko proposatzeko euri, demagun: eskolako gurasoen elkarteko kideak ezagutzen dituzten gurasoak, auzoko denbora libreko taldean dauden haurren gurasoak, auzokoen elkarrekin pertsona aktiboen lagunak eta talde kultural ezberdinek antolatzen dituzten jardueretara joaten den jendea. Hala, sarea aktibatzen da, eta, bide batez, askotan bere barnera biltzen den sare asoziatibo hori

sendotzen da. Jakina, edozer gauzak ez du balio, ez gara gaseosarekin jolasten. Mobilizatzeko ahaleginaren atzean dagoen gauza horrek iritsi nahi garen pertsonentzat benetan merezi behar du. Ezinbestekoa da mahai gainean dagoena esanguratsua, interesgarria, oinarritzkoa izatea.

*Hau da, zenbait elkartek gai-zerrenda zabaltzen dute, interesatzen zaielako auzo batzarrera jende gehiago bertaratzea, argi daukatelako gizartearen aldetik garrantzitsua den gai bat dela. Eta orduan, hirurehun auzoko iristen dira, eta entzunaretorako sarrera beteta dago, gaiak garrantzia duelako, eta politikariak hori ikusi eta eskertzen du. Eta, beste batzuetan, gonbidapenak ez du funtzionatzen, beharbada kontuak egunerokoak direlako, argi ez daudelako edo pertsonen bizitzan inolako eraginik ez dutelako. Egia esan, planteatzen den gai, arazo edo beharraren mende dago guztia.*

Era berean, sare sozialak, teknologia berriak ditugu. Ia gauza bera izan arren, badute zerbait desberdina. Lotu gabeko herritarrek bat egitea erdiesteko modu egoki gisa, blog, webgune edo gune birtual bat sortu izan da sarritan. Herritarren partaidetzako esperientzia askok eta askok foroak, galdetegiak, ekarpenetarako espazioak eta abar eduki dituzte Interneten. Ia ia sinesmen totemiko baten gisan: behin espazioa sortu eta beharrezko informazio guztia gehituta, jendeak bere iritzia emango du, bertaratuko da, parte hartuko du; jendea ez bada joaten, nahi ez duelako da, administrazioak bere lana egin du. Nolanahi ere, aitortu beharra daukagu askotan, ez dela tresna eraginkorra izan, Interneten argitaratzeaz gain beste zerbait egin behar dela jendea inplikatzeko lortzeko.<sup>30</sup>

Hemen egoera berdinean gaude. Zalantzarik gabe, Internet oso komunikazio-tresna eraginkorra da: denbora-baldintza gutxiago dituen partaidetzarako bide ematen du, ekarpen garrantzitsuak txertatzeko aukera ematen du, neurri batean, politikarien eta herritarren arteko distantzia gainditzea ahalbidetzen du; ezbairik gabe, proposamenak argudiatzen, konponbide partekatuak eztabaidatzen eta eraikitzen laguntzen du. Are gehiago, aurrez aurrekoen diferentziak baina adina baliodunak diren sare sozialak artikulatzen dira bertan, elkar ikustea beharrezkoa ez duten pertsonen artean, eta, era berean, bizkortasunari eta zalutasunari dagokienez bilera fisiko tradizionalen eskakizunak gainditzen dituen mobilizazio-ahalmena du. Baina traba handi bat dauka: ez dago guztion esku, bazterketak sortzen ditu, ordezkartza-oinarriko partaidetza-prozesuetan gertatzen diren bazterketa ia berdinak. Interneten erabilera zabalduago dago hezkuntza eta ekonomia maila altuak dituzten hiri-inguruneetako biztanleen artean, gizonezkoen artean, etab. Hori bai, badago diferentzia garrantzitsu bat: gazteek, beren helduekin batera partaidetza-espazioetan sartzeko nakar agertu ohi direnak espazio propioak nahiago dituztelako, askoz presentzia handiagoa dute eta askoz aktiboagoak dira Interneten eta sare sozialetan. Horregatik, eta aurrez aurrekoaren osagarria delako, Internet ezinbesteko tresna da partaidetza-esperientzietan eta -prozesuetan. Beste gauza bat da nola lortzen dugun bi eremuak, aurrez aurrekoa eta birtuala, lotzea.

*Bi mundu paralelo gisa ezartzen dira, aurrez aurreko espazioetara joaten direnena eta Interneten ekarpenak egiten dituzten gutxi horiena. Eztabaidak desberdinak dira batzuetan,*

30 J.M. Robles (2008) La democracia deliberativa y la deliberación digital. Revista de Internet, Derecho y Política 7. <http://www.uoc.edu>  
E. Anduiza (2009) Internet, participació, mobilització. Generalitat de Catalunya, Barcelona. <http://www.gencat.cat>

*eskariak ere, eta ez dakigu oso ondo nola integratu. Online ekarpen guztiak irakurtzen ditugu, eta galderak direnei erantzuten saiatzen, baina ez gara harago joan.*

Hori egiteko arrasto bat aurrez aurreko partaidetzan erabiltzen ditugun irizpide berberak oso kontuan hartzea da: lurraldean dauzkagun diskurtso guztiak biltzea edo gehitzea, informazioa argia eta egiazkoa izatea, hizkuntza ulergarriak, erabakiak hartzea, erantzuteko eta itzultzeko betebeharra, etab.

Herritarren partaidetza ondo komunikatzeko politika ezinbestekoa da herritarren partaidetza sustatzeko eta aurrez aurrekoa eta birtuala modalitateak lotzeko. Politika on bat, komunikazio probokatzaileraren barne hartu, herritarren jakin-mina piztu eta prozesuan zehar eurek arreta mantentzea eragingo duena,<sup>31</sup> web eta kaleko espazio bat, indartsua eta etengabe eguneratuta egongo dena, non edozein pertsonak egin dena, egiten ari dena, egingo dena eta hurrengo partaidetza-ekintza zein izango den uneoro ezagutu ahalko baititu, eta arreta berezia jartzea eta bereziki doitzea gizonezkoen eta emakumezkoen, gazteen eta helduen herritar-espazioak eta -denborak. Ideia partaidetza ate zabukari bat izatea da, norbera nahi duenean sartu eta irten ahal izango dena, baina betiere prozesuaren inguruan informatuta eta horri lotuta egonda; izan ere, jende askok ez du aukerarik eskakizun handiko militantziak edo iraupen luzeko konpromisoak izateko, eta parte hartzea eguneroko bizitzan guztion esku egon beharreko gauza horietako bat izan behar da.

Mundu guztiari irekita dagoen ate hori ezagutza profesionalaren tiraniarekin liskarrean ari da. Ohituraz, administrazioek herritar parte-hartzaileengan bilatzen dute administrazioarenaren baliokidea den ezagutza tekniko edo profesionala, eta kudeaketa publikoaren enplegu-baldintzen baliokidea den konpromiso-jarraitutasuna; administrazioak teknikariak bilatzen ditu herritarren mundu heterogeneoan; guztia errazagoa da horrela, azkar eta hobeto ulertzen diogu elkarri, ekintzen segimendua bermatzen dugu. Edonola ere, herritarren partaidetzaren benetako bertutea ez da baliokidea den ezagutza tekniko, baizik eta beste jakintza batzuk eraginkortasunez gehitzea, lurraldetik, errealitatetik, egunerokotasunetik hurbilago daudenak eta sen on erantzunezina eduki ohi dutenak; jakintzak, pluralean, ugariak eta desberdinak, herritarrak, definizioz, askotarikoak direlako. Zalantzarik gabe, lurraldean dauzkagun herritar-jakintza ugari gehituz gero, administrazioak hartzen dituen erabakiak eta bere arrazionaltasuna hobetuko dira, baina horretarako, serio lan egin behar da.

Eta horrek gizarteratzera garamatza. Herritarren partaidetza ugari ordezkaritza-demokraziaren bazterte-bizio berdinak izan ohi dituzte: gizonezko gehiago emakumeak baino, heldu gehiago gazteak baino, ordutegi-malgutasun handiagoa eta familia-kargarik gabeko pertsonak, jada elkartetan parte hartzen duten pertsonak, sare sozialetan ondo integratutako pertsonak eta tradizio aktibista eta harremanetarako motibazio berezia dutenak.

Bistan da askotan jende asko falta dela, partaidetza askok ez dutela benetan barne hartzen herritarren dibertsitatea. Jari dezagun adibide pixka bat muturrekoa defizit horretaz jabetzeko. Har ditzagun ikusezinak diren pertsonak.

Partaidetza-prozesu edo -esperientzia oro egiten dugunean, ezin dugu ahaztu herritarren zati bat gizarte-bazterketako egoeran bizi dela, hainbat arrazoi direla medio. Aurrez aipatutako partaidetzarako oztopoak

31 Algunos ejemplos: El Rebate de Alameda (<http://elrebate.blogspot.com.es>), Pasión de Palomares (<http://www.traficantes.net>)

nahikoa ez badira, pertsona batzuek daukaten beste traba hori oztopo zaila da gainditzen.

Gizarteratze-prozesuetan bermatu beharreko baldintza da partaidetza, eskubideen ikuspegitik abiatuta. Ildo horretatik, bazterketa dimentsio anitzeko kontzeptu bat da, gizabanakoa gizartearen alor hauetako batean integratuta ez dagoela edo parte hartzen ez duela adierazten duena: ekonomikoa (ekoizpenean edo kontsumoan), politiko-legala (partaidetza politikoa, sistema administratiboa, gizarte-babesa), gizarte eta harremanekin lotutakoa (sare-gabezia edo kokapen arazotsua sare sozialetan edo familiakoetan).<sup>32</sup>

Gizarte-bazterketak zalantzan jartzen ditu botere-harremanak, oso ikuspegi gutxi duten sakontasunarekin. Partaidetzaz hitz egitea –edozein motakoaz–, pertsonen benetako bizi-baldintzak kontuan hartu gabe, hutsik dagoen diskurtso bat eraikitzea da, ahultasun eta ziurgabetasun gero eta handiagoak dituzten gizarte-sektoreen egoera arazotsua ezkutatzeko ere balio dezaketen kontzeptu handiekin apaindu daitekeena. Horregatik da hain garrantzitsua gizarteratzearen ikuspegitik aztertzea gizarte- eta politika-partaidetza. Testuinguru horretan, herritarren partaidetza esparru ezin hobea da, halaber, botere-harremanak eta pertsona eta talde bakoitzak gizartean duen kokapena zalantzan jartzeko. Boterea hain modu desberdinetan banatuta dagoen gizarte honetan, diferentziak murrizteko balio beharko luke partaidetzak; beste era batera esanda, partaidetza-prozesuek gutxiegi duten horiek barne hartu eta ahaldunduko dituen boterearen kontzeptu erlazionala sortzeko balio beharko lukete.

Hortaz, bistakoa dirudi partaidetzaren eta gizarteratzearen ikuspegiak konbinatuta, sendotu egiten direla biak. Hala, ezinbestekoa da gizarte-bazterketako egoeran dauden pertsonen iritzia jasotzea, bai eta beren eskaerak, kezkek eta proposamenak biltzeko eta bideratzeko beharrezkoak diren tresnak egokitzea edo sortzea ere. Adierazi bezala, guztiz aurkakoa egiten dugu askotan: etorri eta ondo funtzionatu, parte hartu eta ekarpenak egin ditzaketen pertsonengan pentsatzen dugu, menderatzen ditugun tresna eta teknika metodologikoen arabera diseinatu ditugun espazioetan. Eta horrek, inplizituki, jada integratuta daudenengana, jada parte hartzen dutenenengana bideratzen du partaidetza.

Ez da erraza. Gizarte-bazterketa, definizioz, dimentsio anitza eta oso askotarikoa da. Hainbat faktorek esku hartzen dute: lan-prekarietatea, enplegua, diru-sarrera urriak, eskolatze eta alfabetatze maila baxuak, buru-osasuneko arazoak, kontsumoak, osasun-prekarietatea, motibazio-falta, jarrera negatiboak, sare erlazionalen gabezia, isolamendua, gizarte-estigmatizazioa, gizarte- eta politika-eskubideen ukapena gizarteratutako herritarrei dagokienez, eta abar. Testuinguru horretan, ikuspegi desegokia litzateke, esaterako, partaidetza-esperientzia edo -prozesu batean gazteak orokorrean inplikatzeko estrategia batean pentsatzea.

*Horretaz aparte, guk gazteak esaten dugu, baina, zer dira gazteak? Gazte mota ugari dago: unibertsitatekoak (horiek, gainera, astelehenetik ostiralera kanpoan ikasten daude), lan egiten duten gazteak, etxetik alde egin berri dutenak, etxe berria dutenak, seme-alabak dituztenak, langabezia daudenak, drogazaletasun-arazoak dituztenak, 14 urte dituztenak eta 44 urterekin euren burua gaztetzat daukatenak... Oso talde heterogeneoa da, eta ezin da landu homogeneoa balitz bezala.*

32. Guía metodológica de la participación social de las personas en situación de pobreza y exclusión social. EAPN España, Madrid 2012.  
<http://www.eapn.es>

Bereizketa egin ohi dugu parte hartu nahi izatearen, parte hartzen jakitearen eta parte hartu ahal izatearen artean, hau da, partaidetza-espazioen inguruko motibazioaren, ezagutzaren eta eskaintzaren artean. Aldiz, normalean ez dugu aintzat hartzen nahi, jakin eta ahal izan horiek oso desberdinak direla jendearen artean. Neurri handi batean, norberaren autonomia maila da inplikazio potentzialaren maila baldintzatzen duena: zenbat eta autonomia handiagoa, orduan eta inplikazio handiagoa. Alegia, pertsona guztiak ez dira egoera berdinetik abiatzen, eta gure egoera pertsonala oso desberdina izan daiteke, bizitzaren nondik-norakoan arabera. Testuinguru horretan, herritarren partaidetzarako espazioetan bazterketa-egoeran dauden pertsonak parte hartuz gero, gizarteratzen lagunduko dieten eta gizarte-kohesioa areagotuko duten ibilbideak jorratuko ditugu, baina, aldi berean, lurraldean benetan dauzkagun gizarte-diskurtso eta -errealitateen dibertsitatea txertatzen ari garen seinale izango da.

