

---

# Busturialdea-Urdaibairen etorkizunari buruzko entzute aktiboa

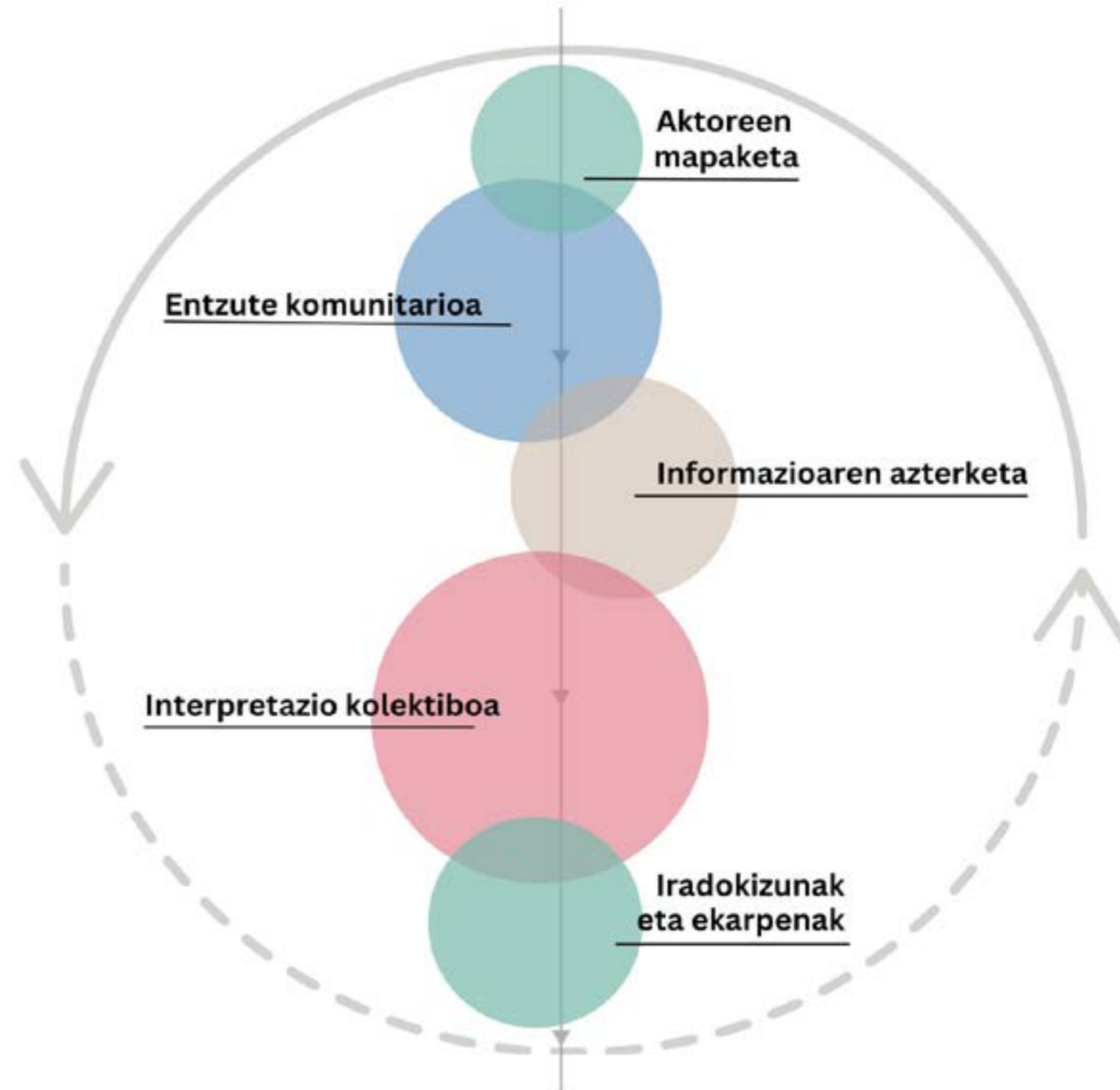
---



AGIRRE LEHENDAKARIA CENTER  
for Social and Political Studies

---

# Busturialdea-Urdaibairen etorkizunari buruzko entzute prozesua



## Agirre Lehendakaria Center for Social and Political Studies



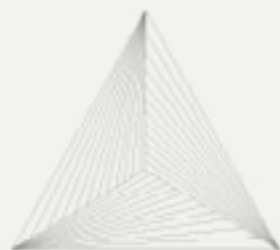
Agirre Lehendakaria Center duela 12 urte eratu zen Euskal Herriko Unibertsitatearen (EHU) eta New Yorkeko Columbia Unibertsitatearen (AC4) arteko sareko lankidetzaproiektu gisa. Agirre Lehendakaria Centerren sorrerako helburua da hobeto ulertzea euskal gizarteak azken hamarkadetan bizi izan duen eraldaketa sozioekonomikoa ("euskal kasua" izenekoa) eta ikaskuntza horiek nazioartean partekatzea.

Helburu horrekin, **ALC entzute eta berrikuntza sozialeko prozesuak diseinatzeko, inplementatzeko eta ebaluatzen espezializatu da**, trantsizio sozioekonomikoak giza garapen iraunkorraren ikuspegitik hobeto ulertu ahal izateko.

Urte hauetan, ALCk 20 herrialde baino gehiagotan lan egin du, Gizarte Berrikuntzako prozesuak bultzatzen dituzten nazioarteko erakunde nagusiekin lankidetzan. Horien artean, nabarmentzekoak dira Nazio Batuen sistema, Europako Batzordea, ELGA, la Caixa banku-fundazioa edo Garapenerako Banku Interamerikarra.

Oraingoan, Eusko Jaurlaritzak eta Bizkaiko Foru Aldundiak Agirre Lehendakaria Centerri eskatu diote Busturialdearen etorkizunari buruzko entzute prozesu bat aktibatzeko. Ekimen horrek, plan estrategiko berriarekin lotutako beste gai batzuen artean, Guggenheim Bilbao Museoak eskualdean duen egoitza berria aurkitzeko aukerari buruz dauden pertzepzio sozialak jasoko ditu.

ALCren ustez, entzuteko prozesu horrek ikaskuntza berriak sor ditzake erronka sozial konplexuei elkarlanean aurre egiteko moduari buruz, hala nola Euskal Herrian beharrezkoa den trantsizio sozioekologikoari eta turismo eredu berriak esploratzeari buruz, giza garapen jasangarriaren ikuspegitik.



## AC4-Columbia University

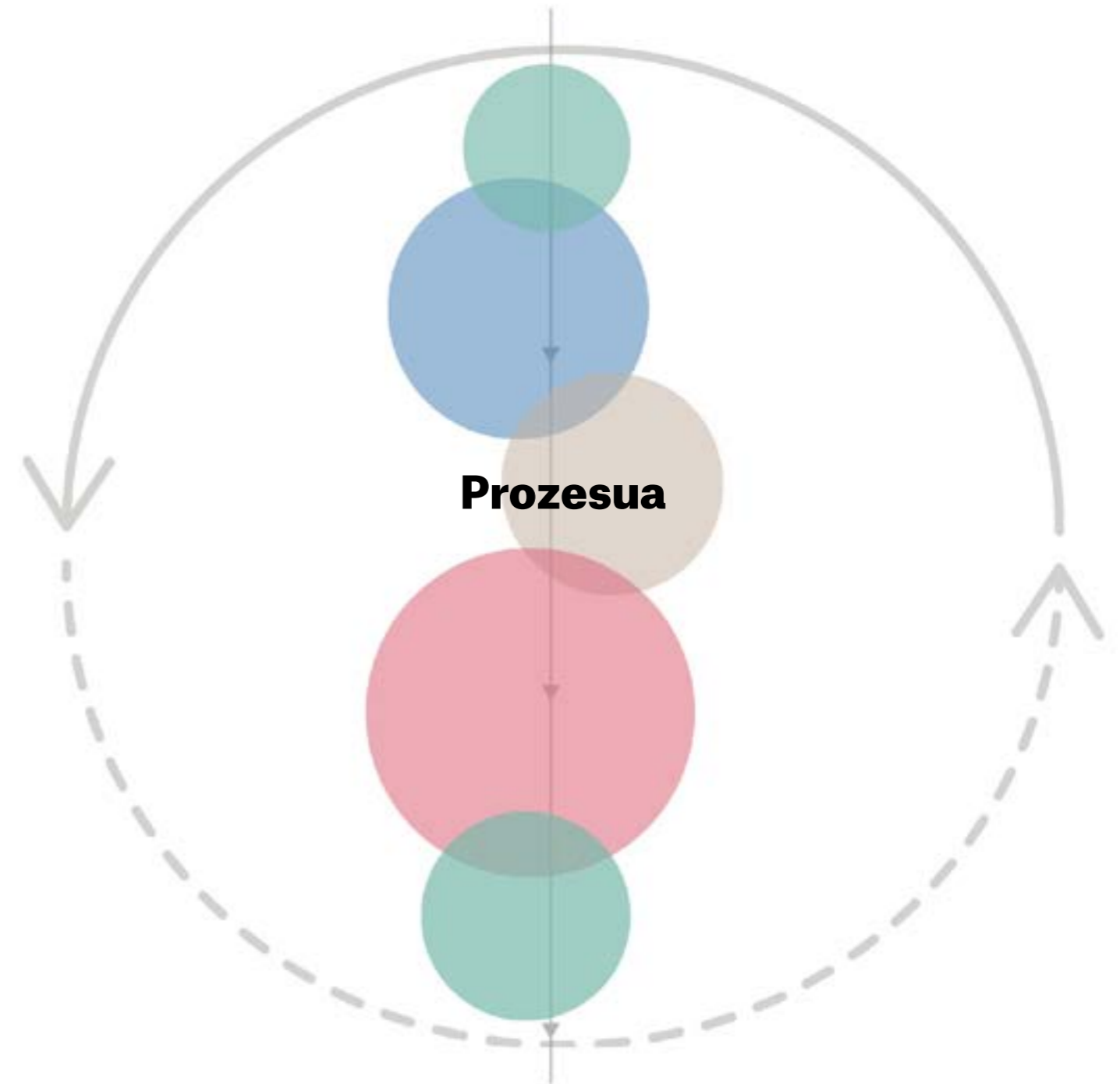


The Advanced Consortium on Cooperation, Conflict and Complexity (AC4) diziplina anitzeko ikerketa institutua da, [New Yorkeko Columbia Unibertsitatean](#) ingurumen proiektuak lantzen espezializatua.

AC4k esperientzia handia du polaritate eta gatazka egoeretan ingurumena kontserbatzeko proiektuei laguntzen. Besteak beste, AEBetan egindako lana nabarmentzen da. AEB, Saharaz hegoaldeko Afrika, Latinoamerika, Europa eta Asiako hego-ekialdea.

Euskal Herrian, AC4k hainbat ikerketa garatu ditu Agirre Lehendakaria Centerrekin lankidetzan azken urteetan, eta Jose Antonio Agirre katedra koordinatzen du, Columbiako Unibertsitatean euskal ikertzaileen egonaldi akademikoak koordinatzen dituen programa.

AC4k entzute prozesu horren zuzendaritza zientifikoa koordinatuko du. Horrek esan nahi du prozesuaren gardentasuna eta analisi akademikoaren eta emaitzen zorrotasuna bermatu behar direla prozesu osoan zehar.



## Entzute prozesua:

2025ean Busturialdea-Urdaibain egingo den entzute prozesua 5 elementu nagusik osatzen dute:

### 1. Aktoreen mapaketa

Eskualdeko giza garapen iraunkorraren alde lan egiten duten eragile guztien mapaketa egingo dugu, erakunde publikoak, gizarte erakundeak eta enpresak barne. Helburua da Busturialdea-Urdaibairen etorkizunaren alde dagoeneko lanean ari diren ekimenei balioa ematea.

Ekosistema bat bistaratzea ez da argazki estatiko bat, eragileen eta ekimenen arteko loturak eta denboran izan duen bilakaera dinamikoa islatu behar ditu. Zehazki, AC<sup>4</sup>k eta ALCk egindako mapaketak helburu hauek izango ditu:

- mapatutako eragileen arteko, dauden ekintzen arteko eta bi elementu horien arteko loturak bistaratzea;
- haien aniztasuna bistaratzea;
- bilakaera bistaratzea. Horri esker, lurraldeko kohesioa/atomizazioa eta jarduten dugun gizarte sarearen ezaugarriak eta bilakaera neurtu ahal izango ditugu.

Mapaketaren helburua da elkarrizketak eta elkarrizketak izan behar ditugun pertsonak eta ekimenak identifikatzea. Osagarri gisa, harremanen tipologia, agente isolatu posibleak, gainjartzeak eta bikoiztasunak aurkituko ditugu.

### 2. Entzutea

Prozesuaren muina da. ALC-AC<sup>4</sup>ren helburua da denboran jarraitutako entzute prozesu bat garatzea. Eskualdeko gutxienez 1.000 pertsonaren pertzepzioa jasoko dugu, modu anonimizatuan, 2025ean.

- Entzute prozesuak eskualdearen etorkizunari buruz dauden pertzepzioak identifikatzeko aukera emango digu.
- Entzuteko prozesua herritarren, gizarte-erakundeen, erakunde publikoen eta eragile pribatuen iritziez hornituko da.
- Hitz egingo dugun pertsona guztiak aldeztatik definitu beharrean, laginketa bat erabiliko dugu elur-bolan. Horrek esan nahi du kontsultatutako lehen pertsonak



erakutsiko digutela norekin hitz egin behar dugun gehien. Lan egiteko modu hori mantendu egiten da erantzunetan saturazioa egon arte.

- Ondo egituratutako entzute komunitarioko prozesu batek hainbat informazio iturri konbinatu behar ditu: entzute kanal tradizionalak (elkarrizketa pertsonalizatua edo foku taldea, adibidez) eta beste tresna parte-hartzaileago batzuk (argazkia, bideo dokumentala, antzerkia, etab.).
- Gainera, elkarrizketatuak izan nahi duten pertsonak entzuteko prozesuan parte hartzeko eskatu ahal izango dute, [urdaibai@agirrecenter.eus](mailto:urdaibai@agirrecenter.eus) helbidera idatzita.

### 3. Informazioa aztertzea

Pertzepzioak jaso ondoren, entzuteko prozesua narratiben patroiak identifikatzean, ñabardurei balioa ematean eta dauden iritziak sinplifikatzea saihestean oinarrituko da.

Helburu horrekin, tresna etnografikoak erabiliko ditugu, pentsamendu-ereduak detektatzeko eta dauden iritzien sinplifikazioa edo analisi sinplista edo bitarra saihesteko.

Diskurtso publikoak, narratiba ezkuak edo inplizituak eta metanarratibak ere bereiziko ditugu. Azken horiek lurraldearen nortasunari buruzko uste sakonenei egiten diete erreferentzia.

Azterketa mota horrek eztabaida aberastuko du, elementu komunak eta desberdintasunak identifikatuz, eta elkarrizketa konstruktiboagoa irekitzeko aukera emango du, lurraldegarapeneko prozesuei giza garapen jasangarriaren ikuspegitik elkarlanean ekiteko moduari buruz.



### 4. Interpretazio kolektiboa

Jasotako informazioa eskualdeko eragileekin eta euskal gizarteko beste erakunde garrantzitsu batzuekin elkarlanean interpretatuko da. Saio horien helburu nagusia da ALC-AC<sup>4</sup>ko taldeak egindako lehen interpretazioak kontrastatzea. Kasu batzuetan, pertzepzio jakin batzuk daudela baliozkotu ahal izango da, eta beste kasu batzuetan, berriz egin beharko dira aurkikuntza horiek, beste elkarrizketa batzuen bidez.

Fase honetan, dagoeneko eratuta dauden deliberazio espazioak erabiliko ditugu, eta beste espazio berri batzuk erraztu ahal izango ditugu, esku-hartze horretarako berariaz eraikiak. ALC-AC<sup>4</sup>k espazio horiek diseinatzen, errazten eta deliberatzen lagunduko du.

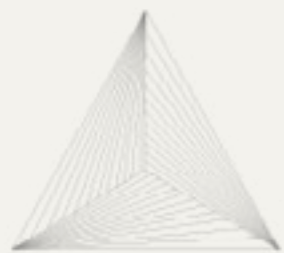
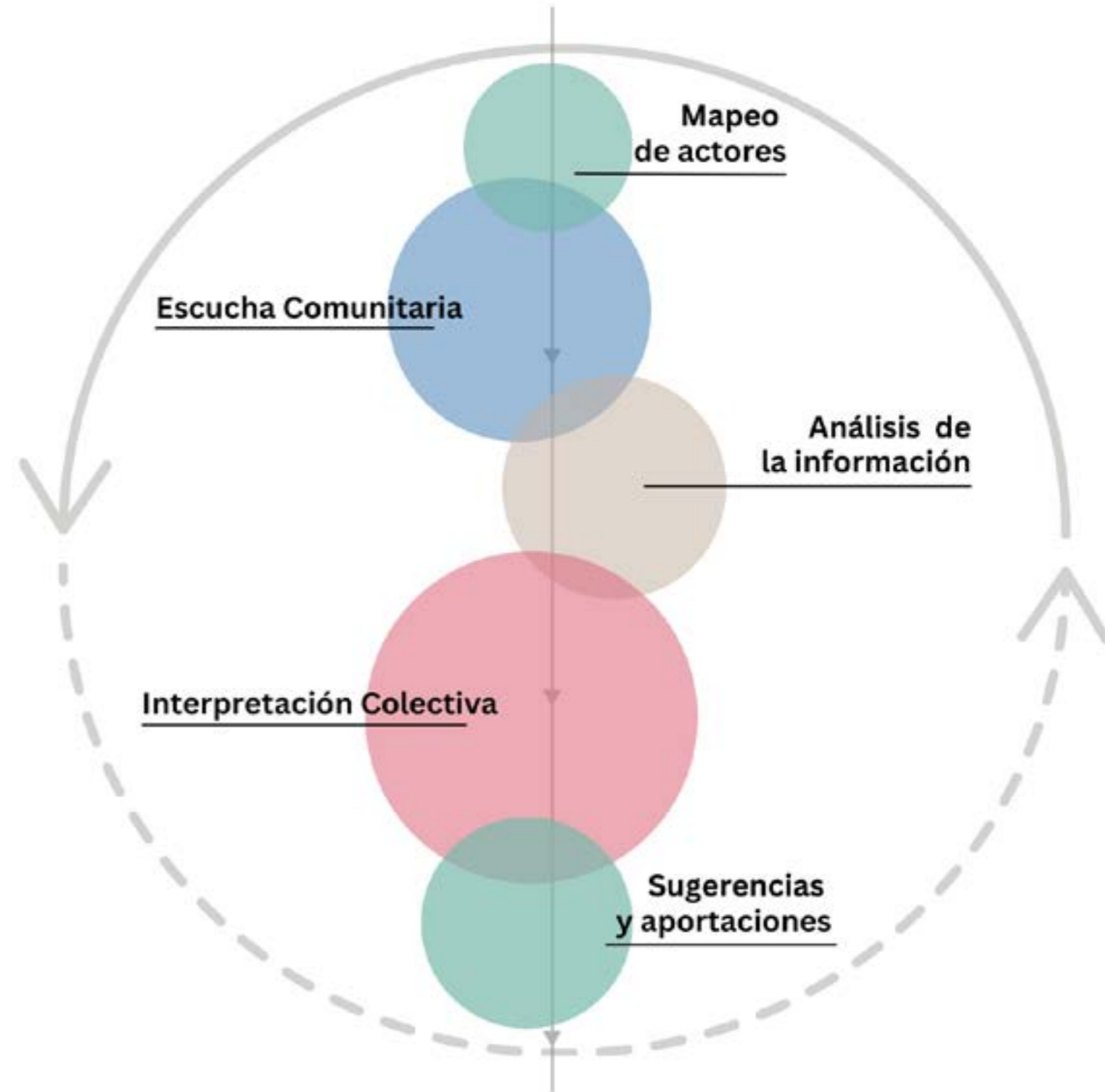
Espazio horien logika partaide guztien artean entzute prozesuetan identifikatutako narratibak, erronkak eta aukerak elkarrekin berrinterpretatzea izango da, batez ere datuen analitikan identifikatutako patroiak bistaratu, antzekotasunak eta desadostasunak nabarmenduz.

Entzutea bezain garrantzitsua da errealitate berari buruz dauden iritzi eta ikuspegi desberdinei buruzko elkarrizketa eta deliberazioa. Ez bestea konbentzitzeko, baizik eta narratiben arteko elementu komunak identifikatzeko. Gauzak desberdin ikusten ditugu, baina bat gatoz giza garapen iraunkorreko agertoki baterantz joateko beharrekina.

### 5. Iradokizun eta ekarpen zehatzen zerrenda

Prozesuaren azken fasea entzute prozesuan zehar identifikatutako iradokizun eta ekarpen guztiak jasotzea eta prozesuaren jarraipenari buruzko aldizkako txostenak argitaratzea da. Sei hileko bakoitzean ikusiko dugu mapaketaren eta pertzepzioen bilakaera, dauden ekimenek pertzepzio horiei erantzuten dieten ala ez, eta herritarren iradokizunak eta ekarpenak zein diren. Prozesua denbora errealean jarraitu ahal izango da, Agirre Centerren webgunean dagoen kudeaketa, prozesuaren ebaluazio eta komunikaziorako espazio espezifiko batean.

# Proceso de escucha sobre el futuro de Busturialdea-Urdaibai



## Agirre Lehendakaria Center for Social and Political Studies



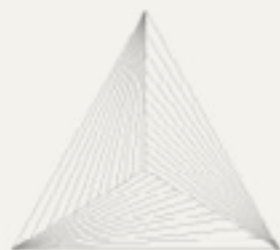
Agirre Lehendakaria Center fue constituido hace 12 años como un proyecto colaborativo en red entre la Universidad del País Vasco (UPV-EHU) y la Universidad de Columbia en Nueva York (AC<sup>4</sup>). El objetivo fundacional de Agirre Lehendakaria Center es entender mejor la transformación socioeconómica vivida por la sociedad vasca durante las últimas décadas (el denominada “caso vasco”) y compartir estos aprendizajes internacionalmente.

Con este objetivo, ALC se ha especializado en diseñar, implementar y evaluar **procesos de escucha e innovación social que permitan entender mejor las transiciones socioeconómicas desde una perspectiva de desarrollo humano sostenible.**

Durante estos años, ALC ha trabajado en más de 20 países en colaboración con las principales instituciones internacionales que impulsan procesos de Innovación Social. Entre ellas, cabe destacar el sistema de Naciones Unidas, la Comisión Europea, la OCDE, la Fundación Bancaria la Caixa o el Banco Interamericano para el Desarrollo.

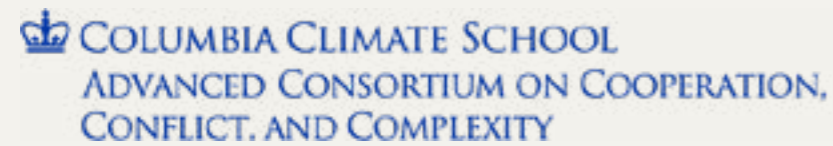
En esta ocasión, el Gobierno Vasco y la Diputación Foral de Bizkaia han solicitado a Agirre Lehendakaria Center la activación de un proceso de escucha sobre el futuro de la comarca de Busturialdea. Esta iniciativa, entre otras cuestiones relacionadas con el nuevo plan estratégico, recogerá las percepciones sociales existentes sobre la posibilidad de localizar una nueva sede de Guggenheim Bilbao Museoa en la comarca.

ALC considera que este proceso de escucha puede generar nuevos aprendizajes sobre cómo abordar colaborativamente retos sociales complejos, como es la necesaria transición socioecológica en Euskal Herria y la exploración de nuevos modelos de turismo bajo una perspectiva de desarrollo humano sostenible.





## AC4-Columbia University

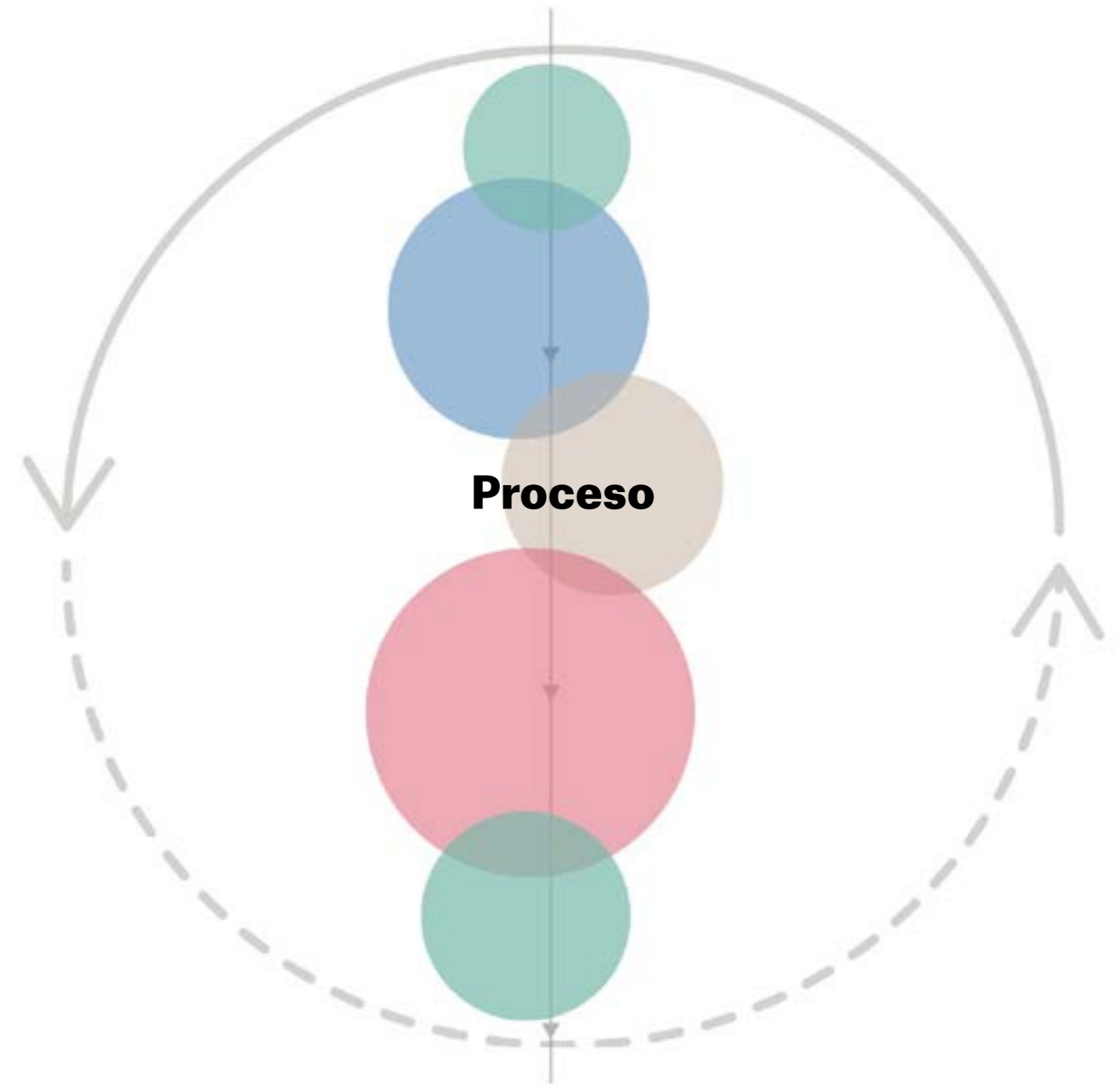


The Advanced Consortium on Cooperation, Conflict and Complexity, AC4, es el instituto de investigación multidisciplinar especializado en el abordaje de proyectos medioambientales de la [Universidad de Columbia en Nueva York](#).

AC<sup>4</sup> cuenta con una dilatada **experiencia en el acompañamiento de proyectos de conservación medioambiental en situaciones de polaridad y conflicto**. Entre otros, destaca su trabajo en EE. UU., África subsahariana, América Latina, Europa y el sudeste asiático.

En Euskal Herria, AC<sup>4</sup> ha desarrollado varias investigaciones en colaboración con Agirre Lehendakaria Center durante los últimos años y coordina la cátedra José Antonio Agirre, programa que coordina estancias académicas de investigadores vascos en la Universidad de Columbia.

AC<sup>4</sup> coordinará la dirección científica de este proceso de escucha. Esto implica garantizar la transparencia del proceso, el rigor del análisis académico y de los resultados a lo largo de todo el proceso.



## Descripción del proceso de escucha.

El proceso de escucha que se va a desarrollar en Busturialdea-Urdaibai durante 2025 está compuesto por 5 elementos principales:

### 1. Mapeo de actores

Realizaremos un mapeo de todos los actores que trabajan por el desarrollo humano sostenible de la comarca, incluyendo entidades públicas, organizaciones sociales y empresas. El objetivo es poner en valor las iniciativas que ya están trabajando por el futuro de Busturialdea-Urdaibai.

La visualización de un ecosistema no es una fotografía estática, debe reflejar las interconexiones entre agentes e iniciativas y su evolución dinámica en el tiempo.

De manera específica, el mapeo realizado por AC<sup>4</sup> y ALC tendrá los siguientes objetivos:

- visualizar las interconexiones entre los agentes mapeados, entre las acciones existentes, y entre estos dos elementos;
- visualizar su diversidad;
- visualizar su evolución. Esto nos permitirá medir la cohesión / atomización en el territorio y las características del tejido social en el que operamos, así como su evolución.

El objetivo del mapeo es identificar personas e iniciativas con las que debemos mantener conversaciones y diálogos. De forma complementaria, descubriremos la tipología de relaciones, posibles agentes aislados, solapamientos y duplicidades.

### 2. Escucha

Es la parte nuclear del proceso. El objetivo de ALC-AC<sup>4</sup> es desarrollar un proceso de escucha sostenido en el tiempo. Recogeremos la percepción de al menos 1.000 personas de la comarca de manera anonimizada en 2025.

- El proceso de escucha nos permitirá identificar las diferentes percepciones que existen sobre el futuro de la comarca.
- El proceso de escucha se nutrirá de opiniones provenientes de la ciudadanía, organizaciones sociales, instituciones públicas y agentes privados.



- En lugar de definir de antemano a todas las personas con las que vamos a dialogar, utilizaremos un muestreo en bola de nieve. Esto quiere decir que las primeras personas consultadas nos mostrarán con quién más debemos hablar. Esta forma de trabajar se mantiene hasta que hay una saturación en las respuestas.
- Un proceso de escucha comunitaria bien estructurado debe combinar diversas fuentes de información: canales de escucha tradicionales (como la entrevista personalizada o el grupo focal) con otras herramientas más participativas (fotografía, video documental, teatro, etc.).
- Además, aquellas personas que deseen ser entrevistadas podrán solicitar formar parte del proceso de escucha escribiendo a [urdaibai@agirrecenter.eus](mailto:urdaibai@agirrecenter.eus)

### 3. Análisis de la información

Una vez recogidas las percepciones, el proceso de escucha se centrará en identificar patrones de narrativas, dar valor a los matices y evitar la simplificación de las opiniones existentes.

- Con este objetivo, utilizaremos herramientas etnográficas que nos permitirán detectar patrones de pensamiento y evitar la simplificación o el análisis simplista o binario de las opiniones existentes.
- También diferenciaremos entre los discursos públicos, las narrativas ocultas o implícitas y las metanarrativas. Estas últimas hacen referencia a las convicciones más profundas sobre la identidad del territorio.
- Este tipo de análisis enriquecerá el debate, identificando tanto los elementos comunes como las diferencias, y permitirá abrir un diálogo más constructivo sobre la forma de abordar colaborativamente los procesos de desarrollo territorial desde una perspectiva de desarrollo humano sostenible.



### 4. Interpretación colectiva

La información recogida será interpretada de manera colaborativa con los agentes de la comarca y otras entidades relevantes de la sociedad vasca. El principal objetivo de estas sesiones es contrastar las primeras interpretaciones realizadas por el equipo de ALC-AC<sup>4</sup>. En algunos casos, se podrá validar la existencia de determinadas percepciones y en otros casos, habrá que reelaborar estos hallazgos mediante nuevas entrevistas.

- En esta fase, utilizaremos espacios de deliberación ya constituidos y podremos facilitar otros nuevos, contruidos de manera específica para esta intervención. ALC-AC<sup>4</sup> contribuirán al diseño, facilitación y deliberación de estos espacios.
- La lógica de estos espacios será reinterpretar conjuntamente las narrativas, los retos y las oportunidades identificadas en los procesos de escucha entre todos los participantes, sobre todo a través de visualizaciones de los patrones identificados en la analítica de datos, destacando las similitudes y las discrepancias.
- Tan importante como la escucha, es el diálogo y la deliberación sobre las diferentes opiniones y visiones que existen de la misma realidad. No para convencer al otro, sino para identificar los elementos comunes entre las diferentes narrativas. Vemos las cosas de manera diferente, pero compartimos la necesidad de caminar hacia un escenario de desarrollo humano sostenible.

### 5. Batería de sugerencias y aportaciones concretas

La última fase del proceso consiste en recoger todas las sugerencias y aportaciones identificadas durante en el proceso de escucha y la publicación de informes periódicos de seguimiento del proceso. Cada semestre podremos ver la evolución del mapeo, de las percepciones, si las iniciativas existentes responden o no a estas percepciones y cuáles son las sugerencias y aportaciones de la ciudadanía. El proceso podrá seguirse en tiempo real en un espacio específico de gestión, evaluación del proceso y comunicación alojado en la web de Agirre Center.

