



GIZA GARAPEN JASANGARRIRAKO  
POLITIKEN KOHERENTZIA

## Enpresak nazioartekotzeko Euskadiko politikaren bereizgarri nagusiak



EUSKADIKO GGKEen  
KOORDINAKUNDEA  
COORDINADORA  
de ONGD EUSKADI

Argitaratzailea:



EUSKADIKO GGKEen  
KOORDINAKUNDEA  
COORDINADORA  
de ONGD EUSKADI

Simone de Beauvoir Elkarteen Etxea  
San Ignazio Loiolakoa 8, 3.a, 1. bulegoa  
01001 Vitoria-Gasteiz  
☎ 945 28 07 45  
[araba@ongdeuskadi.org](mailto:araba@ongdeuskadi.org)

Ronda kalea z.g. (5aren parean), 3.a, C bulegoa  
48005 Bilbo  
☎ 944 15 03 00  
[bizkaia@ongdeuskadi.org](mailto:bizkaia@ongdeuskadi.org)

Iparragirre 8, behea  
20001 Donostia  
☎ 943 46 35 26  
[gipuzkoa@ongdeuskadi.org](mailto:gipuzkoa@ongdeuskadi.org)

[www.ongdeuskadi.org](http://www.ongdeuskadi.org)

Argitaratze-urtea: 2020

Finantzaileak:

**araba**  **álava**  
foru aldundia diputación foral

 **Bizkaia**  
foru aldundia  
diputación foral

Gipuzkoako  
Foru Aldundia  
Kultura, Lanbideeta, Gasteia  
eta Kirol Departamentua



ETORKIZUNA  
ORAIN

Egileak:

Gorka Xabier Martija Rodrigo  
Gonzalo Fernández Ortiz de Zárate  
Julia Martí Comas  
Juan Hernández Zubizarreta

Diseinua eta maketazioa: Marra, SL  
Itzulpenak: Bakun itzulpen eta argitalpen zerbitzuak  
Inprimaketa: Printheus SL  
Lege-Gordailua: BI 02021-2020

## Aurkibidea

1. Ikerketaren xedea eta irismena .....	9
1.1. Enpresa-nazioartekotzea azteketa-eremu gisa	9
1.2. Ikerketaren xedea eta erreferentzia-esparrua	11
2. Enpresak nazioartekotzeko euskal politikaren bereizgarri nagusiak .....	17
3. Ondorioak eta gomendioak .....	45
Bibliografia .....	53

## Akronimoen eta siglen aurkibidea

AEB	Ameriketako Estatu Batuak
AFA	Arabako Foru Aldundia
AIC	Automotive Intelligence Center
AIZ	Atzerriko Inbertsio Zuzena
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
BC	Basque Consortium
BFA	Bizkaiko Foru Aldundia
BGAE	Borondatezko Gizarte Aurreikuspeneko Erakundea
BISC	Bizkaia International Startup Connection
BTI	Basque Trade & Investment
CFAA	Fabrikazio Aeronautiko Aurreratuko Zentroa
CIC	Cambridge Innovation Center
EAE	Euskal Autonomia Erkidegoa
EB	Europar Batasuna
EBS	Elkar Bermatzeko Sozietatea
EEE	Enplegu Erregulazioko Espedientea
EIC	Energy Intelligence Center
EJ	Eusko Jaurlaritzza
ELGE	Ekonomiako Lankidetzta eta Garapenerako Erakundea
ELGS	Ekonomi eta Lurralde Garapeneko Saila
ENP	Enpresak Nazioartekotzeko Politika
EOI	Expression of Interest
ETE	Enpresa Txiki eta Ertainak
FA	Foru-aldundiak
GE	Giza eskubideak
GFA	Gipuzkoako Foru Aldundia
GGJ	Giza Garapen Jasangarria
GGKE	Garapenerako Gobernu Kanpoko Erakundea
GJH	Garapen Jasangarrirako Helburuak

GLEA	Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentzia
GPK	Garapenerako Politiken Koherentzia
I+G+b	Ikerketa, Garapena eta Berrikuntza
ICSID	Inbertsioen inguruko Desadostasunak Konpontzeko Nazioarteko Zentroa
IPP	Inbertsio Publikoko Proiektua
KGE	Korporazioen Gizarte Erantzukizuna
LH	Lurralde Historikoa
LPS	Lurralde Plan Sektoriala
MMA	Munduko Merkataritza Antolakundea
NBE	Nazio Batuen Erakundea
NBGP	Nazio Batuen Garapenerako Programa
NIC	Nagusi Intelligence Center
NMG	Nazioarteko Merkataritza Ganbera
OTEB	Oinarri Teknologikoko Enpresa Berria
RIS3	Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation
SOCADÉ	Garapenerako Euskadiko Kapital Sozietatea
SPRI	Eraldaketa Lehiakorrerako Sozietatea, S.A.
UPV/EHU	Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

## Irudien aurkibidea

1. ENParen 3 eremuak .....	10
2. ENParen esparruak, tresnak eta ekimenak .....	11
3. Erreferentzia-esparruko 18 irizpideak .....	14
4. Euskal ENParen bereizgarriak .....	18
5. Euskal ENPko eragileen esparrua .....	20
6. Euskal ENParen esparru estrategikoa .....	25
7. Lehenetasun geografikoak.....	29
8. Lehenetasun sektorialak .....	30
9. Tresnen euskal esparrua .....	33
10. Tresnen euskal esparruko aurrekontuaren analisisa .....	36
11. Tresnen euskal esparruko irizpide soziokulturalak .....	39

## Atarikoa

Garapenerako laguntza ofiziala beharrezkoa da, baina ez da nahikoa. Garapenaren arloan egiten diren ahaleginak alferrikakoak izango dira, baldin eta garapen-bidean dauden herrialdeen onurarako sinergiak sortzeko aukera baliatu beharrean beste politika batzuen eraginek ahuldu egiten badituzte edo kontraesanean badaude haiekin. Hala sortu da Garapenerako Politiken Koherentzia (GPK) deritzon printzipioa. Hain zuzen ere, horren bidez lortu nahi dena da gobernu jakin batek garapenerako lankidetzarako dituen politiken helburu eta emaitzetan ez dezatela eragin bestelako politika batzuek, gobernu horrenak berarenak eta Hegoalde globalean eragin zehatz bat dutenak.

Printzipio hori inplementatzea bermatzeko asmoz, Garapenerako Lankidetzari buruzko otsailaren 22ko 1/2007 Legeak honako hau esaten du 3.11 artikuluan: "Garapenerako lankidetzari lotutako jarduerak elkarrekin koherenteak izan daitezen zainduko dute euskal administrazio publikoek, eta beharrezko diren koordinazio-mekanismoak jarriko dituzte horretarako, hala beren artean nola beste administrazio publiko batzuekin, beste erakunde batzuekin eta nazioarteko lankidetzak-agentzia eta -organismoekin".

Horretarako, Euskadiko GGKEen Koordinakundeak, bere lehenetsun estrategikoen artean onartuta GPKaren sustapena eta jarraipena egin beharra dagoela nazioarteko elkartzunean nahiz giza garapen jasangarrian oinarrituta, ikerketa bat argitaratu zuen 2017an, Eusko Jaurlaritzaren enpresa-nazioartekotzerako politikaren analisia egiten zuena<sup>1</sup> (Euskadiko GGKEen Koordinakundea 1988an sortu zen, garapenerako 79 GGKEk osatzen dute, eta denek ere elkarlanean dihardute jokabide-kode komun batekin, giza garapen jasangarria, bidezkoa eta berdinkidea lortzeko).

Enpresa-nazioartekotzerako euskal politikaren ikuspegi osoa edukitzearen, honako beste ikerketa honek Euskal Autonomia Erkidegoko (EAE) foru-egituran ere sakontzen du eta Eusko Jaurlaritzak egindako ekintzen jarraipena egiten du, aurreko argitalpen hartatik bi urtera. Azken batean, ondorengo orrialde hauetan, herrialde-mailako politika zehatz horren ezaugarrien analisi kritikoa egiten da, eta zenbait gomendio ere ematen dira, politika hori koherentea izan dadin giza garapen ekitatiboa eta jasangarria lortzeko helburuekin. Gainera, kontuan hartzen du, beti, munduan pobrezia desagerrarazi beharra eta desberdinkeria guztiak gainditu beharra<sup>2</sup>.

---

1 Eusko Jaurlaritzaren enpresa-nazioartekotzerako politikaren analisia: garapenerako politiken koherentzia. Hemen eskuragarri: [https://www.ongdeuskadi.org/eu/coordinadora/documentacion\\_view.php?id=192&categoria=4&pagina=1](https://www.ongdeuskadi.org/eu/coordinadora/documentacion_view.php?id=192&categoria=4&pagina=1)

2 Azterketaren emaitzen bertsio zehatzagoa ikusteko, jo helbide honetara: [https://www.ongdeuskadi.org/eu/coordinadora/documentacion\\_view.php?id=239&categoria=4&pagina=1](https://www.ongdeuskadi.org/eu/coordinadora/documentacion_view.php?id=239&categoria=4&pagina=1); hor kontsulta daitezke bai Euskadiko enpresa-nazioartekotzerako politikaren analisi kritikoa (2020) bai lau erakunde bakan-banako azterketa sistematizatuak (Eusko Jaurlaritzarena, Arabako Foru Aldundiarena, Bizkaiko Foru Aldundiarena eta Gipuzkoako Foru Aldundiarena).

Paradoxikoki, COVID-19aren ondorioz erabateko shock ekonomiko eta soziala bizi dugun garai honetan eman da argitara ikerketa hau. Eta, hain zuzen ere, fenomeno horrek zalantza jarri du, besteak beste, egungo eredu ekonomikoa, balio-kate globalen protagonismoan oinarritua. Izan ere, nazioartekotutako ekonomia horrek –merkatu berriak eskuratu nahian eta kanpo-inbertsioa lortu nahian dabilen ekonomia horrek– agertu du une kritiko hauetan ahultasun eta hegakortasun handiena.

Beraz, gaur egun estrategikoak diren eztabaidetan parte hartzeko une egokian iritsi zaigu ikerketa hau. Ekonomia birlokalizatzea eta zirkuitu laburrekoa bihurtzea jo behar genuke, bai ala ez? Egokia al da nazioartekotzean jartzea indarra, pandemia-egoeraz gain krisi ekologikoa bizi dugun garai honetan? Egon al daitezke enpresa-nazioartekotzearen barruan ongizate-irizpideak, ingurumenekoak, generokoak eta giza eskubideen aldekoak?

Azken hori da dokumentu honetan mahai gainean jartzen dugun auzia, Euskal Autonomia Erkidegoko lau erakunde publiko nagusiek horretarako sustatzen duten politikaren analisisa egitean. Hala, eta nahiz eta analisisa 2017-2019 bitarteko epealdiari buruzkoa bakarrik den, iruditzen zaigu bertako ondorioak eta gomendioak erabat daudela gaur egun indarrean, eta, beraz, tresna baliagarriak izan daitezkeela COVID-19aren ondorioz halaberrez egin beharreko eraldaketa sakonei heltzeko.



# 1. Ikerketaren xedea eta irismena

Ikerketa-prozesu honen asmoa izan da baloratzea ea *herrialde-mailako politika* hori ari al den laguntzen zenbait gauza lortzen, hala nola guztion ongia, berdintasuna, jasangarritasuna, parte-hartzea eta giza eskubideak –bai Euskadin eta bai euskal enpresek diharduten herrialdeetan–; izan ere, hala agindu zuen Urkullu lehendakariak berak, 2016an jendaurrean *Euskal Autonomia Erkidegoko Garapenerako Politiken Koherentziarako Erreferentzia Esparrua* (Eusko Jaurlaritzak, 2016)<sup>1</sup> aurkeztu zuenean.

Edota, aitzitik, baloratzea ea Euskadin sustatzen den enpresa-nazioartekotzea agenda korporatibo eta merkantilista batek arautzen duen, lehiakortasun ekonomikoa eta irabaziak lehenetsita, lankidetzaren, guztion ongiaren eta jasangarritasun ekologikoaren gainetik. Zoritarrez, ikusiko dugun bezala, ateratako ondorioek askoz ere gehiago hurbiltzen gaituzte bigarren egoera horretara.

## 1.1. Enpresa-nazioartekotzea azterketa-eremu gisa

Enpresa-nazioartekotzea azterketa-eremutzat hartzea ez da huskeria. Horixe da egungo krisiari irteera hegemonikoa emateko bektore estrategikoetako bat, funtsean hiru ezaugarritan oinarritua: austeritatea, atzerriko inbertsioak erakartzea eta bere lurraldeko enpresek nazioarteko posizioa hobetzea.

Hala, korporazio handiek herrialdean inbertitzeko baldintzak sortu nahi dira, baina, horretarako, askotan, lan-prekarizazio handiagoa sortzen da, gizarte-zerbitzuak suntsitzen dira, eta ahalegin publiko handia egiten da, laguntzak eta zerga-arloko onurak emanez. Aldi berean, eta alderantzizko zentzuan, bertako enpresak atzerrian ezartzea eta esportatzea sustatzen da, hazkunde ekonomiko eskaseko unean merkatu berriak eskuratzeko. Hori guztia egiten da, azken batean, premisa honetan oinarrituta: nazioartean posizio hobea izateak berekin ekarriko duela, azkenik, inbertsioa eta enplegua.

Estrategia horren zerbitzura, interes publikoak korporatiboen menpe jartzen dira. Erakundeen ahaleginak, hortaz, inguru lehiakorrek sortzera eta enpresen lehiarako nahiz kanpo-proiektiorako tresna-multzo bat martxan jartzera bideratzen dira; besteak beste: laguntzak eta diru-laguntzak ematera; enpresen gaitasun ekonomikoak, teknologikoak eta giza gaitasunak indartzeko ekimenak egitera; eta diplomazia korporatiboko ekintzak egitera, *herrialde-markak* bultzatuz.

---

3 Aurrerantzean, GPKrako Erreferentzia Esparrua.

ENPa, beraz, ez da edonolako politika. Gainera, oso inplikazio esanguratsuak ditu beste politika batzuekin (berrikuntza, merkataritza, industria, zergak, lan-harremanak, ingurumena, ezagutza, etab.), eta haien arteko banaketa-lerroa lausoa da. Horrenbestez, ezin esan dezakegu zentzu hertsian enpresak nazioartekotzeko politika bat dagoenik, politika horrek logika inklusibo bati jarraitzen baitio, *politiken mosaiko* batek elkarreaginean jarduten duelako bertan:

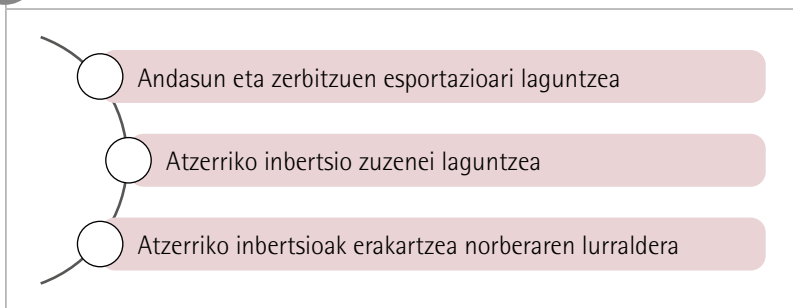
*“Enpresak nazioartekotzeko prozesuetan, ekimen publiko ugari izan daitezke erabakigarri, eta ekimen horiek tresna askotarikoak baliatuz eta eremu politiko askotarikoetan gauza daitezke; ondorioz, ezin esan daiteke, izatez, enpresak nazioartekotzeko politika bat dagoenik. Nazioartekotzeko politika, politiken mosaiko bat dela esan daiteke, eragin handiena duten eremu politikoek eta tematikoek osatua” (Pérez, 2015: 12).*

Alde horretatik, ulertu behar dugu ENPa erakunde publikoek bultzatutako politiken, neurrien eta ekimenen multzo bat dela, eta enpresei nazioarteko merkatuen lurralde jakinetan sartzen, finkatzen eta beren espazioa zabaltzen laguntzea duela xede.

Hori horrela, hiru jardun-eremu nagusi nabarmendu ditzakegu: ondasun eta zerbitzuen esportazioari laguntzea, atzerriko inbertsio zuzenei laguntzea eta atzerriko inbertsioak erakartzea norberaren lurraldera.



### 1. Irudia. ENP-aren 3 eremuak



Iturria: geuk egina.

Hiru eremu horietako bakoitza sustatzeko ohiko tresnak, era berean, hiru kategoriatan bildu daitezke: diru-laguntzen ildoak, diplomazia ekonomikoa, eta jarduten duten eragileen gaitasunak indartzeko estrategia askotarikoak, batik bat ENPa abian jartzen duenaren lurraldean.



## 2. Irudia. ENP-aren esparruak, tresnak eta ekimenak

Esparruak	Tresnak	Ekimenak
Ondasun eta zerbitzuen esportazioari laguntzea	Diru-laguntzen ildoak	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laguntzak, itzultzekoak edo ez, honetarako: Hastapena</li> <li>- Produktu berriak</li> <li>- Finkatzea</li> <li>- Produkzio- eta/edo merkataritza-ekarpenak</li> <li>- Nazioarteko lizitazioak</li> <li>- Enpresa-partzuegoak</li> </ul>
	Diplomazia ekonomikoa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eragin politikoa</li> <li>- Misio komertzialak eta/edo inbertsioa</li> <li>- Kontsultoretza eta aholkularitza</li> <li>- Adimen lehiakorra</li> </ul>
Kanpoan ezartzeko laguntza ematea	Enpresa-gaitasunak jatorrian indartzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giza gaitasunak (prestakuntza eta praktikak)</li> <li>- Gaitasun teknologikoak (berrikuntza eta zentro adimendunak)</li> <li>- Gaitasun ekonomikoak (kredituak, abalak, inbertsio estrategikoa).</li> </ul>

Iturria: geuk egina.

Hori izango da, beraz, gure txostenaren azterketa-esparrua. Hain zuzen ere, ENParen 2 jardun-esparru estrategikoak hartu dira ardaztat (ondasun eta zerbitzuen esportazioa eta euskal enpresen kanpo-ekarpena), eta haren eskumen-mailara egokitutako 3 tresnataki abiatu gara (dirulaguntzak, diplomazia ekonomikoa eta enpresen gaitasunak jatorrian indartzea), tresna horien esparruan askotariko ekimenak egiten direla kontuan hartuta.

### 1.2. Ikerketaren xedea eta erreferentzia-esparrua

Euskadiko enpresa-nazioartekotzearen analisiaren esparruan, honako hauek izan dira dokumentu honen helburu espezifikokoak:

1. Enpresak nazioartekotzeko EAEko politikaren logikak **ezagutzea**, Eusko Jaurlaritzaren eta foru-aldundien jardunaren analisia eginez, politika horren protagonista nagusiak diren aldetik. Hala, haien ezaugarri bereizgarriak laburbilduko dira, eta eragile nagusiak, ikuspegi estrategiko hegemonikoak eta ohiko tresnak zein diren identifikatu.

2. Ikuspegi kritikoz **ebaluatzea** enpresak nazioartekotzeko Eusko Jaurlaritzaren eta foru-aldundien politikak zenbateraino diren koherenteak giza garapenaren eta jasangarritasunaren ikuspegiekin, bai ondasun eta zerbitzuen esportaziorako ematen diren laguntzen alorrean, bai kanpo-ezarpenerako ematen diren laguntzen alorrean.
3. Neurri zehatzak **proposatzea**, politiken koherentziarako agenda eta egitura bat berma dadin, Eusko Jaurlaritzak eta foru-aldundiek sustatutako enpresa-nazioartekotzean giza garapen jasangarria ziurtatzeko.

Hiru helburu horiek aintzat hartzeaz gain, gure azterketaren jardun-eremua mugatu egin genuen, bai azterketa-xedearen –Eusko Jaurlaritzak eta foru-aldundiak– ezaugarriei dagokienez, bai azterketa-esparruari dagokionez –enpresak nazioartekotzeko politika–.

Alde horretatik, eta *aztergaiari* dagokionez, Eusko Jaurlaritzak eta foru-aldundiek eskumen mugatuak dituzte enpresa-nazioartekotzearen esparruan, estatuek eta Europako eskualde-egiturek dituztenak baino nabarmen apalagoak. Merkataritza-politika, esaterako, Europar Batasuneko (EB) erakundeen eskumen eskusiboa da, eta kanpo-politika, berriz, EBko kide diren estatuena, hau da, Espainiako estatuarena, kasu honetan.

Nolanahi ere, erakunde horiek, ENPa osatzen duten politika-mosaikoaren barruan, enpresa-nazioartekotzeari laguntzeko ekimenak garatu ditzakete eta garatzen dituzte, hala nola dirulaguntzen ildoak abiaraziz, estatu-izaerarik gabeko diplomazia ekonomikoko prozesuak eginez eta enpresa-gaitasunak jatorrian indartzeko estrategiak erabiliz. Hain zuzen ere, Eusko Jaurlaritzak eta foru-aldundiak dira, esparru horretan, EAEn<sup>4</sup> bultzatutako ENParen protagonista nagusiak, estrategikoki politika publiko gisa egiten baitute apustu garapen/sustapen ekonomikoaren alde, eta aldi berean baliabide garrantzitsuak baitituzte kanpoe-kintzarako –Eusko Jaurlaritzan gehiago foru-aldundietan baino–.

Era berean, eta *azterketa-esparruari* dagokionez, 3 elementu hartu dira kontuan:

- *ENParen ezaugarri bereizgarritzat hartzen diren bi eremu* aztertzen ditu txostenak (ondasun eta zerbitzuen esportazioak indartzeko politikak, alde batetik, eta enpresen kanpo-ezarpena, bestetik), eta ez du aztertzen atzerriko inbertsioak erakartzeari dagokion alderdia –iruzkin orokor batzuk baino ez ditugu egingo horri buruz–. Lehenetsi diren bi eremu horiek harreman zuzena dute enpresa-nazioartekotzearen esanahi zabalduenarekin (kanpo-merkatuetan barneratzea, bai ondasunak edo zerbitzuak salduz, bai merkatu horietan ezarpen egonkorrak eginez), eta funtzionamendu-dinamiketan korrelazio handia dute (ezarpenaren aurreko fasea izan ohi da esportazioa), eta hori

---

4 Testuan zehar, batzuetan EAE eta beste batzuetan Euskadi terminoa erabiliko dugu. Era berean, enpresak nazioartekotzeko "euska" politika izendatuko dugu, eta ezaugarrien artean, herrialde-mailako politika dela esango dugu. Jakin badakigu zer-nolako eztabaida politikoa sortzen duen terminologia horrek, eta horregatik egin dugu zehaztapen hau. Nolanahi ere, Euskadiko GGKEen Koordinakundeak erabilitako terminologia darabilgu.

dela-eta estrategia eta tresna komunak dituzte; beraz, egoera horrek erraztu egiten du analisia edo azterketa-lana. Atzerriko inbertsioen erakarpenaren alorrak, berriz, bestelako parametro propioak ditu. Horrenbestez, bi esparru estrategiko horiek aztertuz gero, nahikoa informazio eskuratuko dugu, eta oso baliotsua gainera, euskal ENParen ezaugarriei buruz. Hala ere, ikusten dugu begirada hori osatu egin beharra dagoela – etorkizunean eta maila handiagoko azterlanen esparruetan–, atzerriko inbertsioak erakartzeko politikaren azterketa espezifikoa eginez, ikuspegi integralago baten bidez.

- Txostenak, batik bat, *enpresak nazioartekotzeko politikaren oinarriak* aztertzen ditu, baina ez haren eragin edo inpaktuak. Hala, Eusko Jaurlaritzak eta foru-aldundiek sustatutako politika publikoaren parametro nagusiak aztertu ditugu: eragileak, ikuspegi estrategikoa eta tresnak. Ez da lortutako emaitzei buruzko azterlana, bi arrazoi nagusi direla tarteko: lehenik eta behin, bultzatu diren askotariko ekimenak aztertzeko beste dimentsio bateko azterketa bat egin beharko litzatekeelako (alegia, bestelako denborarepe bat eta bestelako baliabideak erabiliz); eta, bigarrenik, ez dagoelako horren jarraipena eta ebaluazioa egiten duen sistema publikorik, horrelako azterlan bati ekiteko behar den informazio eguneratua eta nahikoa ematen duenik.
- Txostenak *epealdi mugatu bat* hartzen du erreferentziazat: *2017-19*. Epealdi hori aukeratzearen arrazoiak asko izan dira: batetik, aurreko azterlanak 2014 eta 2016 bitarteko epealdia aztertu zuen (Euskadiko GGKEen Koordinakundea, 2017), eta, beraz, oraingo ikerlanak jarraipena emango dio aurretik egindako lan horri. Bigarrenik, Eusko Jaurlaritzaren *Enpresak Nazioartekotzeko Plana* –Eusko Jaurlaritzak da enpresanazioartekotzearen esparruan EAEn buru– 2017an eguneratu da, eta *Euskadi Basque Country* estrategia –enpresen nazioartekotzerako esparru-estrategia–, 2018an. Beraz, ikus daiteke nolako bilakaera izan duten lehenetsitako parametroek –oro har foru-aldundiek ere bere egindakoak–. Hirugarrenik, 2017-2019 epealdia ikusita, aukera izango dugu aztertzeko ea 3 urtean zenbateraino burutu diren 2016ko GPKrako Erreferentzia Esparruan zehaztutako konpromisoak.

Azken batean, dokumentu honek hiru helburu ditu (ezagutzea, ebaluatzea, proposatzea), eta EAEk bere eskumener esparruan sustatutako ENPa Giza Garapen Jasangarria (GGJ) erreferentziazat hartuta zenbateraino den koherentea aztertzera mugatu du aztergaia. Lan horretatik abiatuta, enpresak nazioartekotzeko bertako politikaren parametro nagusiak aztertuko ditugu –ez haren inpaktuak–, bai ondasun eta zerbitzuen esportazioaren eremuan eta bai euskal enpresen kanpo-ezarpenaren eremuan –biak ere eremu estrategikoak–, eta analisi kritiko eta propositiboa egin dugu.

Helburu espezifikoak eta beharrezko mugapenak egin ondoren, analisirako erreferentzia-esparru teoriko-politiko bat egin da, azterketaren 2 kontzeptu giltzarrien elkargunean: GGJa, alde batetik, eta enpresa-nazioartekotzea eta garapenerako politiken koherentzia, bestetik.

Erreferentzia-esparru horrek 18 irizpide ditu:



### 3. Irudia. erreferentzia-esparruko 18 irizpideak

GGJ-aren Indar-Ideiak	Irizpideak
Ongizatea / Gizakiaren Zentralitatea	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posizionatzean, <b>guztien ongiarekin, giza eskubideekin eta jasangarritasunarekin lotutako helburuak, printzipioak eta konpromisoak</b> lehiakortasunaren eta errentagarritasun ekonomikoaren gainetik jartzea.</li> <li>2. Agenda, egitura eta sistema espezifikoak izatea, sustatutako ekimenen eta prozesuen <b>eraginari buruz ebaluazio parte-hartzailea</b> egiteko.</li> </ol>
Jasangarritasuna	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. <b>Jasangarritasunaren eta energia-trantsizioaren</b> aldeko klausulak izatea, hala jatorriko lurraldean nola xede-lurraldean, bai eta horren jarraipena egiten dela bermatzeko sistemak izatea ere.</li> <li>4. Dimentsio handieneko ekimenetan (produkzio-ezarpenak, nazioarteko lizitazioak, enpresa-elkarketak, eragin esanguratsuko beste batzuk) <b>ingurumen-inpaktuaren azterketa</b> egiten dela bermatzea, bai eta horren jarraipena egiten dela bermatzeko sistemak izatea ere.</li> </ol>
Gaitasunak / Ahalduntzea	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. ENParen jatorriko lurraldeak eta xede-lurraldeak <b>elkar indartzeko eta elkarren artean gaitasunen truke horizontala</b> egiteko prozesuen alde apustu egitea.</li> <li>6. Sustatzen diren ekimenek <b>xede-lurraldeko lehentasun estrategikoak</b> eta helburu nagusiak betetzen dituztela bermatzea, bai eta horren jarraipena egiten dela bermatzeko sistemak izatea ere.</li> <li>7. Sustatzen diren ekimenek <b>tokiko egitura produktiboan eta tokiko zerbitzu publikoetan eragin onuragarria</b> dutela eta eragin hori balioesten dutela bermatzea, bai eta horren jarraipena egiten dela bermatzeko sistemak izatea ere.</li> <li>8. Sustatzen diren ekimenek <b>teknologia egokiko eta transferentzia teknologikoko</b> formulak dituztela eta horrelakoak balioesten dituztela bermatzea, bai eta horren jarraipena egiten dela bermatzeko sistemak izatea ere.</li> <li>9. Sustatzen diren ekimenek <b>tokiko prestakuntzarako</b> formulak dituztela eta horrelakoak balioesten dituztela bermatzea, bai eta horren jarraipena egiten dela bermatzeko sistemak izatea ere.</li> <li>10. Sustatzen diren ekimenek, hala jatorriko lurraldean nola xede-lurraldean, <b>bai enplegu duinaren hazkunde garbia eragitearen aldeko eta bai sindikatu-askatasunerako, negoziazio kolektiborako nahiz grebarako eskubideen aldeko</b> klausulak dituztela eta horrelako neurriak balioesten dituztela bermatzea, bai eta horren jarraipena egiten dela bermatzeko sistemak izatea ere.</li> <li>11. Sustatzen diren ekimenek, batetik, <b>inbertsio egonkorak, irmoak eta epe luzekoak</b> egiteko klausulak dituztela eta etekinak aberriratzearen gainetik berrinbertsioak lehenesten dituztela bermatzea, eta bestetik, horrelako neurriak balioesten dituztela bermatzea, bai eta horren jarraipena egiten dela bermatzeko sistemak izatea ere.</li> </ol>

GGJ-aren Indar-Ideiak	Irizpideak
Parte-hartzea	<p>12. Sustatzen diren ekimenek, jatorriko lurraldean nahiz xede-lurraldean, batetik, zenbait klausula izatea bermatzea, <b><i>bai lana eta bai erabakiak modu demokratikoan hartzea lehenesten dituzten enpresa-ekimenen</i></b> aldekoak, eta, bestetik, horrelako neurriak balioesten dituztela bermatzea, bai eta horren jarraipena egiten dela bermatzeko sistemak izatea ere.</p> <p>13. Sustatzen diren ekimenek –batik bat, kanpo-ekintzako misioek– <b><i>giza garapeneko eta jasangarritasuneko agenda-elementuak</i></b> izango dituztela bermatzea, eta ziurtatzea gizarteko eta sindikatuetakoa eragileen kopuru nahiko eta adierazgarri batek parte-hartze aktiboa duela.</p> <p>14. <b><i>Koordinazioko euskal egitura bat</i></b> sustatzea, eta egitura horrek ENP guztiaren plangintza, jarraipena eta ebaluazioa egiteko <b><i>gaitasun politiko nahikoa izatea</i></b>.</p> <p>15. ENPa koordinatzeko euskal egitura inklusibo bat sustatzea, eta egitura horretan <b><i>modu aktiboan parte hartzea gizarteko, komunitateko eta sindikatuetakoa eragileen kopuru nahiko eta adierazgarri batek</i></b> –bai EAEkoak bai ENParen xede-lurralde eta –toki nagusietakoak–.</p>
Ekitatea	<p>16. Sustatzen diren ekimenek, hala jatorriko lurraldean nola xede-lurraldean, batetik, zenbait <b><i>klausula</i></b> izatea bermatzea, bai enpleguan eta bai lan-baldintzetan <b><i>emakumeen eta gizonen arteko berdintasunaren alde egitekoak eta sexu-identitatean oinarrituta ez diskriminatzeakoak</i></b>, eta bestetik, horrelako neurriak balioesten dituztela bermatzea, bai eta horren jarraipena egiten dela bermatzeko sistemak izatea ere.</p> <p>17. Sustatzen diren ekimenek, hala jatorriko lurraldean nola xede-lurraldean, batetik, zenbait <b><i>klausula</i></b> izatea bermatzea, bai enpleguan eta bai lan-baldintzetan <b><i>etnia/arraza-dibertsitatearen alde egitekoak</i></b>, eta bestetik, horrelako neurriak balioesten dituztela bermatzea, bai eta horren jarraipena egiten dela bermatzeko sistemak izatea ere.</p> <p>18. Sustatzen diren ekimenek, hala jatorriko lurraldean nola xede-lurraldean, batetik, zenbait <b><i>klausula</i></b> izatea, <b><i>desgaitasunen bat nahiz dibertsitate funtzionala duten pertsonak</i></b> enpleguan eta lan-baldintzetan kontuan hartzearen aldekoak, eta bestetik, horrelako neurriak balioesten dituztela bermatzea, bai eta horren jarraipena egiten dela bermatzeko sistemak izatea ere.</p>

Hortaz, horren arabera aztertu dugu Euskadin sustatutako enpresa-nazioartekotzerako politika.

Azkenik, *metodologiari* dagokionez, diziplina anitzeko ikuspegia hartu dugu, proposameneko erreferentzia-terminoei egokituta. Ikerketan giltzarri diren zenbait kontzeptutan –giza garapena, jasangarritasuna, politiken koherentzia eta enpresen nazioartekotzea– azken-azkenak eta punta-puntakoak diren ikuspegietatik abiatu gara.

Era berean, analisi dokumentala egin dugu aztertutako lau euskal erakundeen plan estrategikoei buruz, webgune instituzionalei buruz, emandako dekretu arautzaileei buruz, deialdiei buruz eta ebazpenei buruz.

Analisi kontzeptual eta dokumental hori osatzeko, EAEn ENParen garapenean giltzarri diren zenbait pertsona elkarrizketatu ditugu; haiek enpresa-nazioartekotzearen aldeko apustu estrategikoaren ezaugarriei buruzko alderdi espezifikokoak argitu dizkigute, bai eta beren inpresioak jakinarazi ere. Honako egitura, erakunde eta pertsona hauei egin zaie elkarrizketa:

- **Euskadiko Nazioartekotze Agentzia (BTI)**. Ainhoa Ondarzabal (kontseilari delegatua) eta Iñaki Ezkurra (Enpresen Nazioartekotzeko zuzendaria).
- **Bizkaiko Foru Aldundiko Ekintzaitza eta Enpresa Lehiakortasunerako Zuzendaritza Nagusia**. Joseba Mariezkurrena (zuzendaria).
- **Gipuzkoako Foru Aldundiko Berrikuntza eta Internazionalizazioko Zuzendaritza Nagusia**. Jon Gurrutxaga (zuzendaria) eta Ángel Martín (zerbitzuko burua).
- **Arabako Foru Aldundiko Garapen Ekonomikoaren, Berrikuntzaren eta Demografia Erronkaren Saila**. M. Pilar García de Salazar (Saileko diputatua) eta Javier Hernando (Garapen Ekonomikoaren eta Berrikuntzaren zuzendaria).



## 2. Enpresak nazioartekotzeko euskal politikaren bereizgarri nagusiak

Kapitulu honetan, EAEn 2017-2019 epealdian enpresak nazioartekotzeko egin den politikaren ezaugarri nagusiak bildu dira. Hori aztertzeko, bi premisa izan ditugu gidari, gure helburuekiko koherentzian:

1. *Eragileak – ikuspegi estrategikoa – tresnak* sekuentziari jarraituz egituratu da politika horren parametro nagusien erradiografia. Alde horretatik, honako hauei erantzuten zaie: *nork* (eragileak), *zertarako* eta *zer* (ikuspegi estrategikoa) eta, azkenik, *nola* (tresnak); eta galdera horiei erantzuteak aukera eman digu euskal ENParen molde eta berezitasunak identifikatzeko, modu kontsekutiboan eta integralean. Horretarako, xeheki aztertu eta sintetizatu ditugu, batetik, Eusko Jaurlaritzan nahiz foru-aldundietan enpresen nazioartekotzearekin lotutako egitura nagusien ezaugarriak; bestetik, esparru hori aintzat hartzen duten plan guztien balioak, helburuak eta lehentasunak; eta hirugarrenik, lehentasun estrategikoak ekimen espezifiko bihurtzen dituzten tresna guztiak.
2. Euskal ENParen ezaugarri bereizgarriak *herralde* osoa kontuan hartuta aurkeztu dira, hau da, foru-aldundien<sup>5</sup> eta autonomia-erkidegoaren analisiak eginez. Hala, eta erakunde espezifiko bakoitzaren<sup>6</sup> beharrezko analisi partikularra egiteaz harago, oso interesgarria da ikuspegi holistikoa hartzea, egiturazko parametro komunak identifikatzen dituen. Ikuspegi hori har daiteke, esan bezala, EAEn ENParen lau protagonista publikoek ikuspegi, helburu eta lehentasun berak dituztelako enpresa-nazioartekotzearen alorrean, eta arkitektura komun baten pean artikulatzera ere iritsi baitira.

Premisa horiek aintzat hartuta, enpresak nazioartekotzeko EAeko politikak dituen *19 bereizgarri nagusiak* aurkeztuko ditugu, *eragileen esparruari* dagozkionetatik hasita.

---

5 Foru-aldundien kasuan, 2019an hasi zen legealdi berria. Hala, bada, txosten honek aztertzen duen epealdian (2017-2019) bi legealditako informazioa sartzen da, Eusko Jaurlaritzaren kasuan ez bezala. Nolanahi ere, enpresak nazioartekotzeari dagokionez, ez da gertatu aldaketa esanguratsurik ez ikuspegi estrategikoetan ez tresnetan, 2019ko azken hiruhilekoan zehar (organigramako zenbait aldaketa soilik, eta hala dagokionean adierazi egingo ditugu). Beraz, txostenean, funtsean, 2015-2019 legealdian garatutako parametroak aipatuko dira, eta aldaketa esanguratsurik gertatu bada, adieraziko dugu.

6 Eusko Jaurlaritzaren nahiz foru-aldundien azterketa xeheagoa ikusi nahi izanez gero, ikus txosten hau: *Euskadiko enpresa-nazioartekotzerako politikaren analisi kritikoa* (Euskadiko GGKEen Koordinakundea, 2020).



#### 4. Irudia. Euskal ENP-aren bereizgarriak

##### Eragileen esparrua

1. Herrialde-mailako arkitektura instituzionala, garapen-ekonomikoko sail/ departamentuetan oinarritua
2. Alor publikoaren eta pribatuaren arteko aliantza, artikulaziorako lehentasuneko formula gisa
3. *Basque Consortium*, herrialde-mailako arkitektura publiko-enpresarialaren koordinaziorako muina
4. Kanpo-ekintzarako erakunde autonomikoak, eragile instituzional ahulak
5. ENPko gizarte-eragileen rol txikia eta periferikoa

##### Ikuspegi estrategikoa

6. Estrategia zehaztean Eusko Jaurlaritzaren protagonismoa eta lidergoa
7. Agenda korporatiboa, euskal ENParen erreferentzia hegemoniko eta koherente gisa
8. Giza garapen jasangarria, osagarri ahul eta partziala
9. Lehentasan geografikoak, irizpide tekniko-enpresarialeiei jarraituz
10. Lehentasan sektorialak askotariko sektoreetan, horietako batzuk bereziki zaugarriak
11. ETEak lehentasuneko eragile, kokapen anitzeko enpresa bihurtzeko eskala-jauzia egitea erraztuta
12. Aurrekontuen bolumen handia, baina ez zehatza

##### Tresnen esparrua

13. Tresnen euskal esparru integrala, eta erakunde publikoen eta enpresen arteko aliantzaz
14. Ibilbideak zehaztean Eusko Jaurlaritzaren eta foru-aldundien arteko osagarritasuna eta dibertsifikazioa
15. Dirulaguntza-ildoen bidez euskal ENPra bideratutako funtsen zenbatekoa
16. Tresnen euskal esparrua, agenda korporatiboarekiko koherentea
17. Irizpide soziokultural mugatuak, minoritarioak eta euskal esparrukoak
18. Ebaluazioa egiteko eta kontu emateko sistemarik eza
19. Inbertsioak erakartzea EAEn, korporazioen hedapen globalaren zerbitzura dagoen politika

Iturria: geuk egina.

## Eragileen esparrua

### 1. Herrialde-mailako arkitektura instituzionala, garapen-ekonomikoko sail/departamentuetan oinarritua

Hala Eusko Jaurlaritzan nola foru-aldundietan, *garapen/sustapen ekonomikoarekin* eta *lehiakortasunarekin* lotutako egituren gain dago enpresak nazioartekotzeko politika zehazteko eta ezartzeko hegemonia. Eusko Jaurlaritzan, honako hauek ditugu: Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Saila, SPRI taldea eta *Basque Trade & Investment* Euskadiko Nazioartekotze Agentzia. Bizkaian, Ekonomia Sustatzeko Saila; Gipuzkoan, Ekonomia Sustapeneko, Turismoko eta Landa Inguruneko Departamentua; eta Araban, Garapen Ekonomikoa, Berrikuntza eta Demografia Erronkako Saila<sup>7</sup>.

Koherentziaz, eragile horiek lehenetasuna ematen diote beren ekintza-esparruan honako alderdi hauek oinarritzat hartzeari: ekonomia aldetik lehiakorrak izango diren inguruak sortzea, merkatuak eskuratzea, inbertsioak sortzea eta, horren ondorioz, EAEn enplegua sortzea. Dena den, gero ikusiko dugun bezala, 2017-2019 epealdirako ikuspegi estrategikoan sartu zituzten zenbait erreferentzia Giza Garapen Jasangarriari (GGJ) eta Garapen Jasangarriko Helburuei (GJH) lotuak<sup>8</sup>, baina, hala ere, nabarmena da helburuen, balioen, lehenetasunen eta aliantzen inguruan agenda korporatibo hegemonikoaren alde egiten dutela nagusiki.

Hala, horiek osatzen dute *eragile instituzionalen esparru indartsua*, eta azken batean horrek zehazten ditu Euskadiko enpresa-nazioartekotzeko politikaren ezaugarriak. Gainera, geroago funtzionamendu-dinamikak aztertzean frogatu ahal izango dugunez, *herrialde-mailako arkitekturako logika* bati jarraituz dihardute, *Basque Trade & Investment* (BTI) Euskadiko Nazioartekotze Agentziaren buruzagitzak koordinatuta.

Alde horretatik, agenda bera dute, ahaleginak koordinatzen dituzte, apustuak eta prozesuak elkarrekin ebaluatzen dituzte, eta, aldi berean, funtzioak elkarren artean banatzeko orduan

---

7 Adierazi bezala, 2019an legegaldi-aldaketa geratu zen foru-aldundietan, eta, horren ondorioz, aldaketak izan ziren organigraman. Alde horretatik, Bizkaia *Ekonomia Sustatzeko Sail* berria sustatu zuen, eta, horren barruan, *Ekintzailatza eta Enpresa Lehiakortasunerako Zuzendaritza Nagusia* eta *Lurralde Lehiakortasuna eta Turismoa Bultzatzeko Zuzendaritza Nagusia*. Egitura horiek beste hauek ordezkatu zituzten: *Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasun Saila*, eta bertako *Kanpo Sustapenerako eta Turismorako Zuzendaritza Nagusia* eta *Enpresak Sustatzeko eta Ekonomia Garatzeko Zuzendaritza Nagusia*. Gure azterlanerako horrek izan ditzakeen ondorioei dagokienez, nabaria da ildo beretik jarraitzen dutela. Horrenbestez, testuan zehar gaur egungo egiturei buruz arituko gara oro har, baina beharrezkoa denean, aurreko izendapenak aipatuko ditugu.

8 Eusko Jaurlaritzak soilik, aztertutako epealdian (2017-2019). Foru-aldundiek epealdi horretan ez zituzten oraindik GGJa eta GJHak aipatzen, ezta erreferentzia generiko gisa ere. 2020tik aurrera hasi dira aipatzen legegaldiko plan berrietan, zehazki Bizkaia. Dena den, gure azterketaren esparrutik kanpo geratzen da.

modu artikulatuan, osagarrian eta espezializatuan jarduten dute, euskal enpresentzat nazioartekotze-ibilbide dibertsifikatuak eratuz, bakoitzaren tamainaren, izaeraren eta jatorrizko lurralde historikoaren arabera.



### 5. Irudia. Euskal ENP-ko eragileen esparrua

Eragile indartsuak	Eragile ahulak	Eragile periferikoak
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Basque Trade &amp; Investment</i> Euskadiko Nazioartekotze Agentzia</li> <li>- <i>Basque Consortium</i> nazioartekotzeko euskal partzuergoa</li> <li>- Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomia Sustatzeko Saila</li> <li>- Gipuzkoako Foru Aldundiko Ekonomia Sustapeneko, Turismoko eta Landa Ingurune Departamentua</li> <li>- Arabako Foru Aldundiko Garapen Ekonomikoa, Berrikuntza eta Demografia Erronkako Saila</li> <li>- Bilboko, Gipuzkoako eta Arabako merkataritza-ganberak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kanpo Harremanetarako Idazkaritza Nagusia</li> <li>- Bizkaira Erakartzeko Zuzendaritza Nagusia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kanpo Ekintzarako Euskal Kontseilua</li> <li>- Nazioartekotzeko Euskal Kontseilua</li> <li>- Industriaren Egoeraren Behatokia</li> </ul>

Iturria: geuk egina.

## 2. Alor publikoaren eta pribatuaren arteko aliantza, artikulaziorako lehentasuneko formula gisa

Erakunde publikoen norakoak oso estu daude lotuta –are bat-eginda ere– haien jardun-eremuko enpresen norakoarekin. Nazioartean enpresen eskala eta posizioa handitzea premisa bihurtzen dute erakundeek beren jardunean, zenbait helburu lortzeko: ekonomia suspertzea, gizarte-kohesioa eta enplegua sortzea. "*Gure enpresak munduan barrena zenbat eta hobeto ibili, hobeto ibiliko gara denok*"; esaldi horrek laburbiltzen du guk aztertutako lau erakundeen ikuspegi estrategikoa, horretara bideratzen dira ahalegin guztiak. Hala, guztion interesaren ordezkari dutenek bere egiten dituzte enpresen helburuak, eta horiek lortzeko hainbat zerbitzu garatzen dituzte, zalantzan jarri gabe egiaz ba ote dagoen halako loturarik enpresen mozkinen eta ghiengo sozialen nahiz naturaren ongizatearen artean<sup>9</sup>.

9 Halako aipamenak ageri dira, ordea, Eusko Jaurlaritzaren *Garapenerako Politiken Koherentziarako Erreferentzia Esparruan*. Hor, hazkunde ekonomikoaren eta jasangarritasunaren arteko tentsioa lantzen da, eta lehiakortasun ekonomikoaren eta efizientzia sozialaren nahiz ingurumen-efizientziaren artekoa.

Premisa horretatik abiatuta, foru-aldundi bakoitzak agerikoa egiten du bere lurralde historikoko merkataritza-ganberarekiko aliantza estrategikoa, eta lankidetzan estuan dihardu harekin, ez soilik politika definitzean, baizik eta politika gauzatzean ere bai. Eskema hori bera errepikatzen da Eusko Jaurlaritzan ere, *Basque Consortium* delakoaren bidez; partzuergo horrek, eragile instituzional indartsuen esparruaz gain, barruan hartzen ditu EAEko hiru merkataritza-ganberak (Bilboko, Gipuzkoakoa eta Arabakoa) protagonista nagusitzat<sup>10</sup>.

Azken batean, euskal ENParen eragile instituzional indartsuek lehendik ere bazuten agenda korporatiboa lehiakortasun ekonomiko hutsean oinarritzeko joera, eta publikoaren eta pribatuaren arteko aliantza horrek indartu egiten du. Hala, enpresa-elkarketak protagonista bihurtzen dira, eta haien helburuak eta dinamikak dira politikaren premisa eta ezaugarri bereizgarriak.

Hortaz, erakundearen eta enpresaren arteko aliantza hori dela-eta, erakunde publikoen rola, askotan, botere korporatiboaren erabat menpekoa eta osagarria da –are gehiago horren kontrapisu sozialik ez badago, gero azalduko dugunez–.

### 3. *Basque Consortium*, herrialde-mailako arkitektura publiko- enpresarialaren koordinaziorako muina

Aurreko puntuetan agertuz joan garen eragile indartsuen esparrua *Basque Consortium*<sup>11</sup> delakoaren inguruan artikulatzen da. Euskadiko Nazioartekotze Agentziaren (BTI) buruzagitzapean, honako hauek daude gune gogorrean: Batetik, BTI, BFA, GFA, AFA, eta bestetik, Bilboko, Gipuzkoako eta Arabako merkataritza-ganberak.

Espazio horretan bateratzen dira enpresak nazioartekotzeko politikaren balio nagusiak eta helburuak, bai eta lehentasun geografikoak, sektorialak eta ekintzarakoak ere, ezarritako helburuak lortzeko aurrera egiten lagunduko dutenak. Era berean, zenbait tresna

---

10 Publikoaren eta pribatuaren arteko aliantza hori hainbat tokitan ageri da: hiru foru-aldundien planifikazio estrategikoetan, Eusko Jaurlaritzaren *Euskadi 2020*, Euskadiko gobernu-programa, XI. legegaldia, 2016-2020 delakoan, *Nazioartekotzeko Esparru Estrategia 2020: Euskadi Basque Country Strategian* (lehenbiziko helburu estrategiko gisa) eta *Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planean* (planaren ikuspegia definitzetik hasi, eta aliantza estrategikoak zehazteraino).

11 *Euskadi 2020*, *Euskadiko gobernu-programa*, XI. legegaldia, 2016-2020 delakoan, 25. konpromisoan jasotzen da enpresen nazioartekotzerako apustu estrategikoa, eta, horren barruan, bertako 8 ekimen estrategikoen artean, *Basque Consortium*en eskutik enpresak nazioartekotzeko 2017-2020 plana ezartzea aipatzen da. Plan horretan, *Basque Consortium*en kudeaketa indartzea dela jotzen da nazioartekotzerako euskal sistemaren koordinaziorako lan-ildo nagusietako bat (Eusko Jaurlaritza, 2017b). *Basque Consortium*en rol protagonista hori argi ikusten da *Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planean* ere, bai eta espazio horretan parte hartzen duten lau erakunde publikoen dokumentuetan ere.

inplementatzeko elkarren artean egiten duten kudeaketaren balidaziorako egitura ere bada *Basque Consortium* partzuergoa. Publikoaren eta pribatuaren aliantza horrek, beraz, hainbat konturi ekiten die, hala nola estrategia eztabaidatzeari, ekimenak exekutatzeari (kontsultoretzaren, misioen, prestakuntzaren eta praktikaren esparruetan enpresen parte-hartzea nagusituta), bai eta prozesuen eta programen ebaluazioak egiteari ere.

Horrenbestez, *Basque Consortium* delakoaren bidez, zinez bihurtzen da ENPa *herrialde-mailako politika, arkitektura gero eta artikulatuago eta koordinatuago batean oinarritua*, erakunde publikoaren eta enpresen arteko aliantza estrategiko eta protagonista duena.

#### 4. Kanpo-ekintzarako erakunde autonomikoak, eragile instituzional ahulak

*Basque Consortium* osatzen duten erakundeez gain, eta haien osagarri, nazioarteko proiektzioa duten beste zenbait eragile instituzional ere badaude erkidego-mailan, Kanpo Harremanetarako Idazkaritza Nagusiaren<sup>12</sup> baitan artikulatuta. Horiek misio argi bat dute: *Nazioartekotzeko Esparru Estrategia 2020: Euskadi Basque Country Estrategia*<sup>13</sup> delakoaren garapena bermatzea, haren dimentsio guztietan (politikoa, kulturala, soziala, etab.), enpresanazioartekotzea barnean hartuta.

Dena den, nazioartekoaren ikuspegi zabalago horrek –plangintza estrategikoan erronka globalei eta GJHei pisu espezifiko handiagoa ematen dion horrek<sup>14</sup>–, ez ditu asko aldatzen ez ENParen ikuspegia eta ez bertako funtsezko parametroak, ez du haiekiko gatazkarik sortzen. Aitzitik, eta publikoaren eta pribatuaren arteko aliantzari ematen zaion lehenetsunari buruz lehen esandakoarekiko koherentziaz, Idazkaritzak, bere egiteaz gain, rol proaktiboa hartzen du haien garapenean eta hazkunderan.

Hala, lagundu egiten die *Basque Consortium* osatzen duten eragileei haien alde askotariko ekimenak garatzen, *Euskadi Basque Country* estrategiaren esparruan. Hala, esparru integralagoa eta sendoagoa ematen diete –ekimen kultural eta sozialak nahiz diplomazia-

12 Hiru zuzendaritza nagusi ditu: *Kanpo Harremanetarako Zuzendaritza, Europako Gaietarako Zuzendaritza* eta *Kanpoan den Euskal Komunitatearentzako Zuzendaritza* eta *Kanpo Ekintzarako Euskal Kontseilua*. Koordinazioko beste organismo batzuk ere dinamizatzen ditu: Kanpo Harremanetarako Sailarteko Batzordea, Kanpo Harremanetarako Erakunde Arteko Batzordea, eta Kanpo Harremanetarako Aholku Batzordea.

13 F2014an definitu zen lehenbiziko aldiz, eta gero, berriro definitu zen 2018an. Orduan, 5 ekintza-bektore ezarri ziren, 13 helburu estrategiko (5. HEa, enpresen nazioartekotzea sustatzeko) eta 27 ekintza-esparru tematiko. Nazioartekotzerako euskal ekintza-esparrurik zabalena da, enpresez gain beste alor batzuk ere hartzen dituelako barnean, hala nola turismoa, kultura, harreman politikoak, kirola eta garapenerako lankidetzak (Eusko Jaurlaritza, 2018a).

14 Alde horretatik, hau da 2018-2020 epealdirako 5 bektoreetako bat, 13 helburu estrategikoen aukeraketarako erreferentzia dena: garapen jasangarrirako erronka globalei aurre egiteko ekarpena egitea (Eusko Jaurlaritza, 2018b).

prozesuak, eragiteko prozesuak eta lobby prozesuak biltzen dituen-, indar eta proiektzio politiko handikoa, enpresak nazioartekotzeko helburu komunaren zerbitzura jarrita, baina haien ekintza eta dinamika propioak baldintzatu gabe. Alde horretatik, esan daiteke enpresen alor hutsetik haragoko eragile indargarriak direla, baina inola ere ez kontrapisua<sup>15</sup>.

Hori dela eta, ENParen eragile ahultzat hartzen ditugu, ez baitute politika definitzen edota inplementatzen, baizik eta lagundu eta indartu egiten baitute. Haien rola menpekoa eta osagarria da, euskal enpresen nazioarteko posizioa areagotzean oinarritua. Foru-aldundietan ez dago kanpo-ekintza integralagoaren ardura duen halako figurarik<sup>16</sup>, eta, beraz, alor ekonomikoak eta korporatiboak du nazioartekotzearen kontzeptualizazio nahiz inplementazioaren hegemonia.

## 5. ENPko gizarte-eragileen rol txikia eta periferikoa

Beste eragile sozial batzuk –hala nola GGKEak, mugimendu sindikalak, erakunde internazionalistak, ekonomia solidarioaren ekimenak eta abar–, *Kanpo Ekintzarako Euskal Kontseiluan* parte hartzeraz mugatzen dira; espazio hori eztabaidarako lekua da, eta ENPko eragile ahulen esparrukoa.

Egitura hori, beraz, kontsulta-lekua da, agenda autonomoa garatzeko gaitasunik gabea, eta Eusko Jaurlaritzak deituta parte hartzen du<sup>17</sup>.

Bigarren mailako beste eragile batzuek, hala nola *Nazioartekotzeko Euskal Kontseiluak* eta *Industriaren egoeraren Behatokiak*, argi erakusten dute erakunde publikoen nahiz enpresen hegemonia dagoela, ia ez dagoela gizarte-alorreko parte-hartzailerik. Foru-aldundien esparruan ez dago batere lekurik bestelako gizarte-eragileentzat, eta horrek argi uzten du publikoa-enpresa logikaren nagusitasuna.

---

15 Alde horretatik, Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentzia (GLEA), kanpo-ekintzarako 2 politika nagusietako bat bultzatzen duena eta GGJaren ikuspegia beste inork baino gehiago bere egiten duena, ez dago Idazkaritzako organigraman sartuta, eta, beraz, murriztuta geratzen da euskal ENPan eragiteko hark duen gaitasuna; pisu espezifiko txikiagoko eta zuzenean eragiteko gaitasun txikiagoko koordinazio-esparruetan parte hartzeraz mugatzen da.

16 Bizkaia salbuespena da, aurreko legealdian ere (2015-2019) bazeukan-eta kanpo-ekintzarako egitura bat *Ahaldun Nagusiaren Kabinetean*; zehazki, *Kanpo Ekintzako Zuzendaritza Nagusia*. Dena den, 2019an birdefinitu eta *Bizkaia Erakartzeko Zuzendaritza Nagusia* izena eman zitzaion, funtzio ekonomiko hutsa gehiago nabarmenduta.

17 Eztabaidarako organo horren funtzioak eta egitura ikusteko, hori arautzen duen dekretua (EHAA, 2016).

## Ikuspegi estrategikoa

### 6. Estrategia zehaztean Eusko Jaurlaritzaren protagonismoa eta lidergoa

Autonomia-erkidegoaren esparruan, enpresak nazioartekotzearen ikuspegi estrategikoak lau ezaugarri bereizgarri ditu: batetik, dokumentu espezifiko bat du, *Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana*; bigarrenik, zentzu zabalagoko nazioartekotze-plangintzen barruan sartzen da, hala nola *Nazioartekotzeko Esparru Estrategia 2020: Euskadi Basque Country Estrategiaren* barruan; hirugarrenik, modu orekatuan garatzen da enpresa-nazioartekotzea definitzen duten hiru arloetan (esportazioa, kanpoan ezartzea eta inbertsioak erakartzea); eta laugarrenik, balioak, helburuak, lehentasun geografikoak eta sektorialak zehazten ditu, bai eta ekintza-ildo espezifikoak ere.

Foru-aldundietan, ikuspegi estrategikoarekin bat egiten da, baina ikuspegi hori modu orokorragoan garatzen da, eta enpresa-nazioartekotzeak pisu espezifiko txikiagoa duela. Lehenik eta behin, foru-erakundeek ez dute plan propiorik, ez eta kanpo-ekintzarekin lotutako dokumentu zabalagorik ere. Nolanahi ere, aldundietan ere apustu garrantzitsua egiten dute enpresa-nazioartekotzearen alde, baina legegintzaldiko estrategia orokorren barruan, eta batzuetan baita plan sektorial zehatzagoen barruan ere, hala nola Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomi eta Lurralde Garapeneko Sailaren estrategia (BFA, 2015). Hala, ez dute profil espezifiko bat, eta are nabarmenagoa egiten da ENPa politiken mosaiko bat dela, eta horietan enpresa-nazioartekotzea lehiakortasun ekonomikoaren aldeko agenda integraleko bektore bat baino ez dela, beste hainbat bektoreekin batera: berrikuntza, espezializazioa, talentua, dibertsifikazioa, etab.

Bigarrenik, foru-aldundiek, eskumen-esparrua eta lurralde-esparrua estuagoa dutenez Eusko Jaurlaritzak baino –eta haren kanpo-sarea ez duenez–, bereziki ematen diote lehentasuna *inbertsioak erakartzeari eta inguru lehiakorrek sortzeari*. Alde horretatik, hiru foru-aldundiek garrantzi handia ematen diote berrikuntzari, batez ere Bizkaian, zeinak ibilbide luzea baitu esparru horretan. Nolanahi ere, diputazioek ildo eta tresna propioak dituzte esportazioa eta kanpo-ezarpenera sustatzeko.

Azkenik, foru-aldundien lehentasunak ekintza-ildo espezifikotan zehazten dira –bereziki tresnen eta adimen lehiakorrek egitura berrien garapenean<sup>18</sup>–, Eusko Jaurlaritzak 2017-2020 planean zehaztutako herrialde-mailako apustu nagusien barruan.

---

18 Azken esparru horretan, Bizkaia nabarmentzen da, 2015-2019 epealdirako *Bizkaia Goazen 2030* Plan integralean jasotzen baitu *Automotive Intelligence Center* finkatzea, bai eta *Energy Intelligence Center* eta *Nagusi Intelligence Center* sortzea ere.



Hortaz, esan daiteke Eusko Jaurlaritza dela, bai bere eskumen- eta lurralde-esparruagatik, bai bere gaitasunengatik eta nazioarteko esparruetan presentzia handiagoa izateagatik<sup>19</sup>, *Basque Consortium* delakoaren esparruan herrialde-mailarako zehazten diren helburuak, egiturak eta lehenetsun geografiko nahiz sektorialak<sup>20</sup> definitzen dituena –BTIaren bidez–.

Horiek guztiak eragile publiko nahiz pribatuek bere egiten dituzte, eta testuinguru bakoitzera egokitzen eta zehazten dituzte: Eusko Jaurlaritzak ikuspegi integral eta espezifikoagoa hartzen du enpresa-nazioartekotzeari buruz, eta foru-aldundiek osatu eta esparru espezifikoagoetan garatzen dute.



## 6. Irudia. Euskal ENP-aren ikuspegi estrategikoa

### Eusko jaurlaritza

Euskal Autonomia Erkidegoko Garapenerako Politiken Koherentziarako Erreferentzia Esparrua

Euskadi 2020, Gobernu Programa, XI. legegaldia, 2016-2020

Nazioartekotzeko 2020rako esparru-estrategia: *Basque Country* estrategia

Kanpo Harremanetarako Plana 2018-2020

**Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana**

### Bizkaiko Foru Aldundia

Bizkaia Goazen 2030 Plan Integrala

**Ekonomi eta Lurralde Garapenerako Sailaren Plan Estrategikoa 2015-2019**

### Gipuzkoako Foru Aldundia

**Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-19**

### Arabako Foru Aldundia

**2015-2019 legegintzaldiko plan estrategikoa**

Iturria: geuk egina.

19 Eusko Jaurlaritza Europako eta Nazio Batuetako esparruetan egoteari esker, errazagoa gertatzen da agenda eta estrategia globaletan eta/edo eskualdekoetan esku hartzea, hala nola hauetan, adibide batzuk bakarrik jartzearen: *Global Compact*, garapen jasangarriarako *2030 Agenda*, eta Europako *Regional Innovation Smart Specialization Strategy* (RIS3).

20 Hala, bada, foru-aldundien planetan espresuki jasotzen da Eusko Jaurlaritzaren *Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planeko* helburuekin bat-egiten dela.

## 7. Agenda korporatiboa, euskal ENParen erreferentzia hegemoniko eta koherente gisa

Bai Eusko Jaurlaritzan eta bai foru-aldundietan, *agenda korporatibo indartsua* dute. Agenda horretan, lehiakortasunean oinarritzen dute krisiari aurre egiteko ikusmira, horrela inbertsioa berreskuratzea eta enplegua leheneratzea lortzeko. Era berean, agenda horrek enpresen nazioartekotzea jotzen du mundu globalizatu honetan bide horretan aurrera egiteko estrategia eztabaidaiezintzat; agenda horrek, gainera, nabarmentzen du euskal ETEen eskala handitzea ezinbesteko premisa dela lehiakorrak izateko –bai askotariko enpresa-elkarteen bidez, bai enpresa traktoreekiko aliantzen bidez, bai enpresak *kokapen anitzekoak* bihurtuz–; eta ulertzen du erakunde publikoen eta enpresen arteko aliantza dela tresnarik onena inguru adimendunak, ekintzaileak, berritzaileak, espezializatuak talentu-biderkatzaileak eraikitzeko, azken finean horiek estrategikoak baitira lehiakortasun-jomuga hori lortzeko.

Irizpide tekniko-enpresarial nabarmeneko balioak dira ENParen *agenda indartsu* horren gidariak: *lehiakortasuna, nazioartekotzea, erakunde publikoen eta enpresen arteko aliantza, adimen lehiakorra, ekintzailetza, berrikuntza, espezializazioa eta talentua*<sup>21</sup>. Agenda horrek, politika eraikitzeko oinarritzat hartutako errelatuaren gaineko hegemonia izateaz gain, modu koherentean adierazten du zein diren bere parametroak, hasi lehentasun estrategikoetatik eta tresnen nahiz ekimenen garapenera artekoak.

---

21 Lau erakundearen plan guztiek jasotzen dituzte indar-idea horiek eta kontzeptu horiek, etengabe eta zeharkakotasunez, beren dokumentu estrategikoetan zehar (esparru teorikoa, misioa, ikuspegia eta helburuen definizio strategikoa, adierazleak, etab.). Hala, *Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plan*ean adierazten denez, hau da helburu nagusia: "euskal enpresek merkatu globalean txertatzeko eta nazioarteko lehiakortasuna izateko jauzi kualitatiboa bideratzea. Gainera, Eusko Jaurlaritzaren asmoa, Euskadin enpresak nazioartekotzeko eman beharreko babesaren arloan gidari aitortu gisa finkatzea da, enpresei egiten dien balio-ekarpena kontuan hartuta. Horretarako, nazioartekotzeko babes-politika eta bitartekoen nahitaezko eraldaketa sustatzen du" (Eusko Jaurlaritza 2017c).

## 8. Giza garapen jasangarria, osagarri ahul eta partziala

GGJek, Garapen Jasangarrirako Helburuek (GJH)<sup>22</sup> eta *Global Compact*<sup>23</sup> programak osatzen dute agenda korporatiboa. Dena den, Eusko Jaurlaritzaren agendara mugatzen dira –ez dira ageri foru-aldundien plangintza orokorretan<sup>24</sup>–, eta funtsean dokumentu estrategikoen esparru teorikoan aipatzen dira, zenbait egituraren jomuga politikoa, hala nola SPRI taldearenean edota BTLarenean.

Zalantzarik gabe, aurrerapausoa da aurreko aldiarekiko, aldi hartan kontzeptu horiek ez baitziren inondik inora ageri. Dena den, erreferentzia bat gehiago baino ez dira beste erreferentzia askoren artean; agenda korporatiboaren osagarri ahul bat baino ez, agenda korporatiboari esparru sozialagoa ematen diotenak, ildo horrekin bat egin dezan eta hipotetikoki horien arabera jarduna ebalua dezan, oraindik ere oso termino generikoetan. Hala, esparru estrategikoa bai GJHak eta bai 2030 Agenda sartu izanak ez ditu zalantzan jartzen haren funtsezko parametroak, eta ez du parametro horien zerizana aldatzen ere.

- 
- 22 Garapen Jasangarrirako Helburuek (GJH) 17 helburu eta 169 jomuga definitzen dituzte agenda globalean, nazioarteko eragile guztientzat, 2015-2030 epealdirako, erantzunkidetasunez bete daitezten eta erronka nagusizat pobrezia eta jasangarritasuna lotzeko apustua eginez. Proposamen horri 2030 Agenda deritza, eta oso aintzat hartzen da nazioarteko lankidetzaren esparruan, baina hainbat kritika jaso ditu: lehenik eta behin, kritikatu zaio erakundeek beren kabuz helburuak jarri izana, nahitaez betetzekoak ez diren adierazleetan oinarrituta (2000-2015 epealdiko Milurtekoko Helburuekin gertatu zen bezala, haiek ere sistematikoki geratu baitziren bete gabe); bigarrenik, barne-kontraesana egon ahal izatea helburuen eta jomugen artean, aldi berean bilatzen baitituzte hazkunde ekonomikoa eta jasangarritasuna, eta bi kontzeptu horiek, lehen adierazi dugun bezala, gero eta gehiago baitaude kontrajarrita; eta hirugarrenik, 2030 Agendak munduko eszenatokian pisu espezifiko apala izatea, giza garapen jasangarriaren kontrako noranzkoan doazela diruditen beste agenda indartsuagoen aldean, hala nola merkataritzakoa. 2030 Agendari buruz gehiago jakiteko, ikus Martínez Osés eta Martínez (2016), hemen eskuragarri: [https://www.ehu.es/ojs/index.php/Lan\\_Harremanak/article/view/16094/14378](https://www.ehu.es/ojs/index.php/Lan_Harremanak/article/view/16094/14378)
- 23 Programa global bat da, 2000tik Nazio Batuek sustatua, eta konpromiso hau hartzean datza: negozioak erantzukizunez egitea, giza eskubideekin, ingurumenarekin, lanarekin eta ustelkeriaren aurkako borrokarekin lotutako 10 printzipiotan oinarrituta. Horretarako, enpresek ildo horretako ekintza strategikoetarako planak egiten dituzte beren borondatez, Garapen Jasangarrirako Helburuak (GJH) aintzat hartuta. Eta plan horiek enpresak berak autoebaluatzen ditu. Eragile sozial eta sindikalek salatu dute, batetik, programa horrek bermea ematen diola borondatez jokatzearen logikari eta ez diola heltzen logika arau-emaileari, hala nola Nazio Batuen Enpresa Transnationalei eta Giza Eskubideei buruzko Hitzarmen Lotesleko prozesuak lortu nahi duen logikari, eta bestetik, salatu dute enpresa parte-hartzaileek beren burua zuzitzeko erabiltzen dutela programa hori (pinkwashing, greenwashing, etc.), giza eskubideak alde batera utzi arren *Nazio Batuen markaren* babesa jasotzen baitute. Informazio gehiago hemen: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>
- 24 Bizkaiak ere, 2020. urteaz geroztik legegintzaldian garatutako estrategietan –beraz, azterlan honetatik kanpo geratu dira–, GJHei buruzko erreferentziak egiten ditu.

Alde horretatik, batetik, horien presentzia lausotuz doa erreferentziatzeko esparru teorikotik zenbait elementu zehaztera igarotzean, hala nola helburuak, lehenetsun sektorialak, lehenetsun geografikoak eta ekintza-ildoak, are gehiago gune gogorrean, alegia *Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plan*ean. Hala, agerian geratzen da inkohertzia dagoela errelatuaren eta konpromiso espezifikoen<sup>25</sup> artean, eta horixe esan daiteke, era berean, adimen lehiakorraren esparruan bildutako dokumentu estrategikoen multzoari buruz<sup>26</sup>. Hala, ez zaio inolako erreferentziarik egiten GGJari, ez Euskadirekiko harreman ekonomikoei buruzko herrialde-txostenetan, ez azterketa sektorialetan nahiz nazioarteko fenomenoek buruzkoetan, hala nola Brexitari eta merkataritza-hitzarmenei buruzkoetan –besteak beste, euskal enpresetan ezagutza espezializatua sortzeko argitaratzen dira dokumentu horiek–; izan ere, aukera ekonomikoa hautematearekin lotutako aldagai eta adierazleetan soilik oinarritzen dira. GGJa eta GJHa<sup>27</sup>, beraz, gehiago dira *erreferentzia abstraktuak*, eta ez dute, benetan, politikaren izaera modu esanguratsuan aldatzeko inolako gaitasunik.

Bestetik, garapenerako nazioarteko agendaren apropiazio generikoa ez da inola ere hedatzen Euskadiko enpresa-nazioartekotzeak diharduen herrialdeetara. Plan guztietatik kanpo geratzen da, sistematikoki; izan ere, euskal gizarteari buruz dihardutela baino ez dute aipatzen giza garapen jasangarria –batzuetan, garapen jasangarria–, baina inoiz ez enpresa-ekimeneen kokaleku diren erkidego edo lurraldeei lotuta. Hori are paradoxikoagoa da, bereziki, kanpo-politika horrek giza eskubideen alorrean zaugarriak diren herrialdeetan diharduenean, eta kontuan hartuta badakiela, batetik, zer-nolako asimetria politiko-juridikoa dagoen gaur egun indarrean enpresa handien alde, eta badakiela, bestetik, desberdinkeria sozialak gero eta handiagoak direla. Ez ikusiarena egiten die, beraz, fenomeno horiei.

Azken batean, giza garapen jasangarriaren erreferentzia bigarren mailakoa eta abstraktua da, euskal esparrura mugatuta dago, eta ez ditu agenda korporatibo indartsuaren funtzionamendu-parametroak aldatzen.

## 9. Lehenetsun geografikoak, irizpide tekniko-enpresarialeak jarraituz –giza eskubideak askotan urratzen diren herrialde asko barnean hartuta–

Euskadiko enpresa-nazioartekotzearen lehenetsun geografikoak –Eusko Jaurlaritzaren *Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plan*ean azalduak– irizpide tekniko-enpresarialeak jarraituz

25 Geroago ikusiko dugun bezala, tresnetan ere ageri dira GJHei buruzko erreferentziak eta GGJari lotutako konpromisoak, batez ere araudien hitzaurreetan, helburu orokorren definizioan, eta baremazio-tauletan (hala kalitate-ziurtagiriak aurkeztu beharraren bidez, bai Nazio Batuen *Global Compact* programan parte hartzea frogatu beharraren bidez).

26 Ikusi BTIk argitaratutako txostenen multzoa: <https://basquetrade.spri.eus/eu/zerbitzuak/adimen-lehiakorra/>

27 GGJari eta GJHei buruzko aipamenak, hala, planen helburu orokorrak GJHein lotzera mugatzen dira, eta ez dira lehenetsunen eta eskakizunen zehaztapenean geratzen.

definitzen dira (alegia, herrialdeekiko eta lurraldeekiko interesa irizpide hauetan oinarritzen da: merkatua izatea, kate globaletan rol estrategikoa edukitzea, hazteko aurreikuspenak edukitzea); hala, agerian geratzen da zer-nolako pisua duen agenda korporatiboak.

Giza eskubideen urraketa mundu osoko fenomeno bat bada ere, eta guztioi eragiten badigu ere, ezin uka daiteke plan horretako lehentasuneko hiru mailatan ageri diren herrialde askotan sistematikoki urratzen dituztela giza eskubideak (Kolonbia, Mexiko, Brasil, Txina, AEB, Errusia, India, Maroko, etab.), eta horietako batzuetan, gainera, gobernuak erabat autoritarioak dira eta indarkeria handiko egoerak bizi dituzte.



## 7. Irudia. Lehentasun geografikoak

1. Lehentasuna: estrategikoak	2. Lehentasuna: jarraipena	3. Lehentasuna: Azterketa
Alemania Italia Erresuma Batua Txina Mexiko Ameriketako Estatu Batuak	Frantzia Kolonbia Brasil Errusia India	ASEAN (Singapur, Malaysia, Indonesia, Thailandia) Ekialde Ertaina Maroko Japonia Iran Hego Korea

Iturria: geuk egina.

Herrialde horietan enpresa-nazioartekotzearen ekimenak planteatzeko dinamiketan ez du, antza, inola ere eragiten horrek. Alde horretatik, ez da definitzen estrategiarik, konpromisorik nahiz ekintza espezifikorik, bermatzen duenik betetzen dela bai giza eskubideen nazioarteko esparrua bai gizarte-gehiengoaren eta naturaren ongizatea baldintza horietan.

Izatez hala da, eta, gainera, lehen ere esan dugunez, BTIk adimen lehiakorraren esparruan egiten dituen txostenetan ez zaie inolako erreferentziarik egiten giza eskubideei, bidegabekeriei, desberdinkeriei eta jasangarritasun ezari. Aitzitik, euskal enpresentzako aukera ekonomikoak nabarmentzen dituzte, baita giza garapen jasangarriaren ikuspegitik eztabaidagarriak diren sektoreetan ere, hala nola meatzaritzaren, petrolioaren eta gasaren sektoreetan, eta herrialde konplexu eta bortitzetan, hala nola Kolonbian, Mexikon eta Brasilen<sup>28</sup>.

Lehentasuneko herrialdeak aukeratzean, hortaz, alde batera uzten da giza garapen jasangarria, bai aukeratzeko irizpidetan, bai zaugarritasun handiko herrialdeetan ezartzeko estrategietan, bai eta enpresei eskaintzen dizkieten aukeren nahiz mehatxuen imajinarioan ere.

28 Ikusi BTIk egindako txostenen multzoa hemen:

[https://basquetrade.spri.eus/eu/adimen-lehiakorra?fwp\\_tipo\\_contenido=txostenak-eta-ikerketak](https://basquetrade.spri.eus/eu/adimen-lehiakorra?fwp_tipo_contenido=txostenak-eta-ikerketak)

## 10. Euskal ENParen lehenetasun sektorialak askotariko sektoreetan, horietako batzuk giza garapen jasangarrirako bereziki zaugarriak

Euskadiko enpresa-nazioartekotzearen lehenetasun sektorialak –Eusko Jaurlaritzaren *Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plan*ean definituak, baina aztertutako erakunde guztiek onartuak– hauek dira: *fabrikazio aurreratua; energia; eta biozientziak eta osasuna*. Planean, gainera, *aukerak dituzten beste esparru batzuk* definitzen dira: elikagaigintza, hiri-habitata eta ekosistemak.



### 8. Irudia. Lehenetasun sektorialak

1. Esparrua Fabrikazio aurreratua	2. Esparrua Energia
Automobilgintza Aeronautika Ontzigintza eta tren-industria Makina-erreminta Ekipamendu-ondasunak Eraldaketa metalikoa Lotetsitako zerbitzuak	Elektrizitatea Petrolioia Gasa Berriztagarriak
3. Esparrua Biozientziak/Osasuna	Aukerak dituzten lurraldeak
	Elikagaigintza Hiri-habitata Ekosistemak

Iturria: geuk egina.

Sektore horiei ekiteko ikuspegia ez dago oraindik nahikoa garatuta, eta, beraz, ez dakigu zer ereduri jarraitzen zaion horren sustapenerako. Hori auzi estrategikoa da giza garapen jasangarriarekin zernolako erlazioa duen baloratzeko, gerta daiteke-eta esparru berean oso esperientzia desberdinak inplementatzea, baita elkarren aurkakoak diren parametroak baliatuz ere.

Nolanahi ere, aipa daitezke giza garapen jasangarriaren ikuspegitik bereziki zaugarriak diren zenbait sektore, sakonago aztertzea merezi dutenak. Batez ere bi, klima-aldaketarekin zuzenean lotuak: automobilgintza, batetik, eta petrolioarena eta gasarena, bestetik. Fenomeno sistemiko horren kausa nagusietako batzuk garraioa eta erregai fosilak direnez, horien aldeko apustua areagotzea eztabaidagarria da, baldin eta egiaz jasangarritasuna hartu nahi bada euskal ENParen erreferentzia-ardaztat. Bizkaian gertatzen dena oso esanguratsua da, hor

baitago *Automotive Intelligence Center*<sup>29</sup>, eta hor baitago etorkizunean *Energy Intelligence Center*<sup>30</sup> sortzeko proiektua ere, biak ere garapenerako eta lehiakortasunaren sustapenerako polotzat hartuak.

## 11. ETEak lehenetasunezko eragile, kokapen anitzeko enpresa bihurtzeko eskala-jauzia egitea erraztuta

Euskal enpresen ehunaren ezaugarri bereizleekin eta korporazioentzako dirulaguntzei buruzko Europako araudiarekin bat etorritz, enpresen artean *ETEak*<sup>31</sup> lehenesten dira. Aitortzen da helburua haien eskala handitzea dela, enpresa-elkarteen, partzuergoen edo aliantzen bidez, edota *kokapen anitzeko ekimen* bihurtuz.

Tipologia protagonista horretatik abiatuta, eta enpresa-modalitate desberdinak artikulatzeko logikarekiko koherentziaz, beste zenbait eragile esanguratsu ere definitzen dira: *start-up* direlakoak, *OTEBak*<sup>32</sup>, *klusterrak* eta *enpresa traktoreak*<sup>33</sup>, lehenetasun sektorialekin lotutakoak bereziki aintzat hartuta.

Hala, ETEak protagonista dira, baina enpresak nazioartekotzeko politikak enpresa handiei ere zabaltzen dizkie ateak, nazioarteko lidergorako duten potentzialitatea dela eta.

## 12. Aurrekontuen bolumen handia, baina ez zehatza

Ezin esan daiteke, planetan ezarritako konpromisoak direla eta, zenbatekoa den zehazki EAEn sustatutako ENPan *erakundeen ahalegin ekonomikoaren bolumena*. Eusko Jaurlaritzak 94 milioi euroko aurrekontu-saila du bere *Enpresak nazioartekotzeko 2017-2020 Planerako*. Foru-aldundietan, enpresa-nazioartekotzeak berezko plan propiorik ez duenez, ezin daiteke kopuru zehatzik eman.

---

29 <https://www.aicenter.eu/about>.

30 <https://web.bizkaia.eus/eu/-/energy-intelligence-center>. Petrolio eta gasa da zentro honen hiru lehenetasunetako bat; beste biak mugikortasun jasangarria eta energia elektrikoaren garraio eta banaketa dira.

31 Mikroenpresen eta enpresa txiki eta ertainen (ETE) kategorian sartzen dira 250 langile baino gutxiago dituzten enpresak eta urteko negozio-bolumena 50 milioi eurotik behera dutenak edota urteko balantze orokorra 43 milioi eurotik gorakoa ez dutenak.

32 Eratu berri diren ETEak, aurreko bost ekitaldietan sortuak. Oinarri teknologikoko enpresatzat hartzen dira honako ezaugarri hauetako bat dutenak: administrazio publikoaren laguntzak jasotzen dituen OTEBa izatea; teknologia zentro baten edo unibertsitate baten ekimenez sortua izatea.

33 Hauek hartzen dira enpresa traktoretzat: · Enpresa handi garrantzitsuak. · Atzerrian sare indartsua duten nazioartekotutako enpresak. · Hiru lurralde historikoetako ganberak. · Zientziaren eta Teknologiaren Euskal Sareko eragileak, 221/2002 Errege Dekretuaren 15. artikuluan ezarritako erakundeak izan ezik.

Eman dezakegun kopuru orokor bakarra (erkidegoko eta foru-aldundietako zenbatekoak batuta) hau da: lau erakundeek dirulaguntzetarako dituzten baliabideen baturatik eratorritakoa, alegia 92.537.910 €, 2017-2019 epealdirako.

Dena den, kopuru hori kontu handiz aipatu behar da, ez baitu islatzen ENPa politikoen mosaiko gisa aurrekontuetan duen pisua, mosaiko horretan enpresa-nazioartekotzea bektore estrategiko bat baino ez baita, muga-lerroak oso argi ez dituen agenda korporatibo zabalago eta independenteago baten barruan. Hala, ENPa zuzenean eta/edo zeharka lotuta dago beste esparru batzuekin, eta haiek ere kontuan har litezke helburu horretara bideratzen diren funtsen bolumena kalkulatzeko. Alde batetik, beraz, inbertsioen erakarpina ere kontuan hartu beharko litzateke, fenomeno estrategiko horretara baliabide handiak bideratzen baitira, hala fiskalak nola lanekoak, dirulaguntzak, etab. Bestetik, inbertsio estrategikoko ekimenek, kreditu-lerroek eta berrikuntza-prozesuek lotura gutxi-asko markatua dute ENParekin, eta gure kalkuluetan horiek kontuan hartuz gero, askoz ere handiagoak izango liriteke emaitzetako kopuruak<sup>34</sup>.

Azken batean, adierazitako kopuruek argi erakusten digute politika hori behar beste hornituta dagoela bere helburuak lortzeko. Hala ere, ez du tamainan adierazten zenbatekoa den politika horren aurrekontuaren benetako dimentsioa.

## Tresnen esparrua

### 13. Tresnen euskal esparru integrala, eta erakunde publikoen eta enpresen arteko aliantzaz

Tresnen esparruak badu koherentzia arkitektura publiko-korporatiboarekin eta enpresen nazioartekotzea herrialde-mailako politikatzat hartzearekin.

Hala, eta erkidegoaren edo foru-aldundien ezaugarri bereizleen arabera, *ibilbide dibertsifikatu eta segmentatuak* definitzen dira, bai enpresen lehentasunezko tipologiaren arabera (ETEa, OTEBa, *start-upa*, traktorea, klusterra edota bestelako enpresa-elkarketak), bai *nazioartekotzearen abiapuntuko intentsitate-mailaren arabera* (hastapena, produktu berria, finkapena, ezarpena, enpresen arteko lankidetzak, nazioarteko lizitazioak), eta ekintzarako ikusmolde integral batekin: dirulaguntzak, diplomazia korporatiboa (misioak, adimen lehiakorra eta kontsultoretza) eta enpresa-gaitasunak indartzea (pertsonek/talentua, teknologia eta kreditua).

---

34 Adibidez: 2019ko uztaillean, iragarri zen enpresei laguntzeko bi finantza-tresna berri jarriko zirela martxan, bai nazioartekotzerako ahaleginak sendotzeko, bai EAEn inbertsioak errotzeko, hurrenez hurren. Alde batetik, arrisku-kapitaleko funts publiko-pribatua (operadorea ABE Capital Partners izeneko sozietate kudeatzailea duena), foru-diputazioen, Mondragón Unibertsitatearen, BGAEen eta zenbait finantza-entitatearen laguntza duena, 100 milioi eurokoa; horietatik 12 milioi Eusko Jaurlaritzak emanak dira, eta foru-aldundiek milioi bana. Bestetik, FINKATUZ proiektua, 2020an hasia, 75 milioi eurokoa eta funts erabat publikoa dena; arrisku-kapitaleko funtsaren ekintzen osagarria da, eta jada 5 milioi eurotik beherako kopuruak injektatzen ditu.



Erakunde publikoen eta merkataritza-ganberen arteko aliantzak –eta *Basque Consortiumek*, *koordinazioko* gune gisa– berekin dakar haiek aktiboki parte hartzea tresnen esparrua inplementatzen, bereziki diplomazia korporatiboaren eta giza gaitasunak indartzearen alorrean.



## 9. Irudia. Tresnen euskal esparrua

Esparrua	Tresnak	
Diru-laguntzen ildoak	Eusko Jaurlaritza	<b>Zabaldur:</b> Hastapena. <b>Sakondur:</b> Finkatzea. <b>Gauzatu:</b> Kanpo-ezarpena. <b>Pilotu:</b> Nazioarteko lizitazio publikoak. <b>Elkartu:</b> Enpresen arteko lankidetzak.
	Bizkaia	<b>ETEak nazioartekotzeko programa:</b> Hastapena. <b>Nazioarteko Partzuergoen Programa:</b> Enpresen arteko lankidetzak. <b>3i programa:</b> Programa korporatibo askotarikoa.
	Gipuzkoa	<b>Nazioartekotzeko programa:</b> 1. ildoak: Produktua berria garatzeko laguntza. 2. ildoak: Kanpoan ezartzeko laguntza.
	Araba	<b>InterKOOP:</b> Lankidetzak ÁLAVA Innova: programa korporatibo askotarikoa.
Diplomazia Korporatiboa eta Aholkularitza	Eusko Jaurlaritza	<b>Basque Country Lizitazioak:</b> lizitazio aldeaniztunak. Misiok korporatiboak. Enpresentzako aholkularitza eta diplomazia korporatiboa, Trade & Investment-en bidez. Adimen lehiakorra.
	Bizkaia	Misiok korporatiboak. <b>Bizkaixt programa:</b> aholkularitza.
	Gipuzkoa	Misiok korporatiboak. <b>OTEBentzako laguntza-programa:</b> Aholkularitza. <b>Lagundex nazioarteko lizitazioak:</b> Aholkularitza.
	Araba	Misiok korporatiboak. Kontsultoretza, Arabako Ganberaren bidez.
Enpresa-gaitasunak indartzea	Eusko Jaurlaritza	<b>Beint beak.</b> <b>Global Training beak.</b> <b>Profex.</b> Nazioartekotzerako laguntzak, sozietate parapublikoen bidez (SOCADE, SPRI, etab.).
	Bizkaia	Automotive Intelligence Center (AIC). Energy Intelligence Center (EIC, proiektua). Nagusi Intelligence Center (NIC, proiektua). Fabrikazio Aeronautiko Aurreratuko Zentroa (CFAA) Bizkaia International Startup Connection. Bridge to MassChallenge Biscay.
	Gipuzkoa	<b>ETEentzako laguntza, nazioartekotzerako</b> (kreditua).
	Araba	<b>ETEen finantzaketa:</b> kredituentzako abalak.

Iturria: geuk eginak.

## 14. Enpresa-ibilbideak zehaztean Eusko Jaurlaritzaren eta foru-aldundien arteko osagarritasuna eta dibertsifikazioa

Eusko Jaurlaritzak, BTLaren bidez, hainbat tresnarekin erabat betetzen du ibilbideen (hastapena, finkapena, ezarpena) eta apustu estrategikoen (enpresa-elkarteak, lizitazioak) esparru osoa, bai eta jarduketa-esparru guztiak ere (laguntzak, diplomazia eta gaitasunak indartzea). Bera da, hortaz, tresnen euskal esparruaren *ardatz nagusia*.

Foru-aldundiek tresna-multzo txikiagoa eramaten dute aurrera, eta horietan hastapena nahiz nazioartekotzerako produktu berriak lehenesten dira –baina finkapenerako eta ezarpenerako ildoak ere garatzen ditu, neurri txikiagoan bada ere–, bai eta diplomazia korporatiboa eta gaitasunak indartzea ere, kreditu-abalen bidez. Gainera, ENParen 2 lehentasun estrategikotan ere parte hartzen dute: enpresa-elkarketak sustatzea, batetik, eta nazioarteko lizitazioak, bestetik<sup>35</sup>.

Bizkaiak, zehazki, hastapen-fasearen alde eta nazioarteko partzuergoak sortzearen alde apustu egiten du, baina, batez ere, berrikuntzaren arloan duen ibilbide eta strategiagatik nabarmentzen da.

Gipuzkoak unean uneko lehentasun estrategikoen alde egiten du zuzenean, zenbait alorretan haien inpaktua biderkatzea bilatuz: Gipuzkoako enpresak kanpoan ezartzea, OTEBak indartzea eta lankidetzak korporatiboa indartzea.

Arabak, azkenik, beste eskala batean, berrikuntzarekin lotutako logikak garatzen ditu –Bizkaiak bezala–, eta enpresen lankidetzarekin lotutakoak.

Oro har hartuta, tresna-multzo hori guztia zenbait ibilbidetan egituratzen da, enpresa bakoitzaren ezaugarrien arabera. Hala, eta lurralde historiko bakoitzaren arteko desberdintasunak gorabehera, esan daiteke foru-aldundiek, oro har, Eusko Jaurlaritzaren ahaleginak osatzen dituztela, zenbait arlotan: aholkularitza, misio diplomatikoak eta nazioartekotze-maila txikiagoko enpresen hastapenerako laguntza. Era berean, ekarpenak egiten dizkiete herrialde-mailako 2 apustuei (enpresa-elkarketak eta nazioarteko lizitazioak).

Eusko Jaurlaritzak, esan dugun bezala, ibilbideen esparru eta fase guztiak betetzen ditu, eta berak bakarrik garatzen ditu horien bi elementu estrategiko. Batetik, enpresei nazioartekotzean fase aurreratueterako eskala-jauzia ematen laguntzen die, kanpoan ezartzeko eta lizitazio espezializatuetarako tresna zabalagoen bidez<sup>36</sup>. Bestetik, enpresak nazioartekotzerako giza

35 Hemen ez gara ari inbertsioak erakartzeko tresnei buruz; izan ere, foru-aldundietan oso presente badaude ere, honako azterlan honetako esparrutik kanpo geratzen dira.

36 Egia bada ere BFAtik dirulaguntzen ildoak ezartzen direla espresuki kanpo-ezarpena bideratzeko, ezin uka daiteke Eusko Jaurlaritzako programek pisu kuantitatibo eta kualitatibo handiagoa dutela, hala nola Kanpo Ezarpenetarako Gauzatu Programak.

gaitasunen garapena sustatzen du, prestakuntzako eta praktiketako zenbait programaren bidez.

Hala, enpresa bakoitzak, bere izaeraren, abiapuntuaren eta lurraldearen arabera, laguntzako baliabide instituzionalak ditu, progresiboki eta modu artikulatuan nazioartekotze-mailan aurrera egiteko, *Basque Consortium* osatzen duten erakunde guztiek partekatutako agenda korporatiboaren barruan.

## 15. Dirulaguntza-ildoen bidez euskal ENPra bideratutako funtsen zenbatekoa

EAEko dirulaguntza-ildoetan, lehen ere esan dugunez, guztira 92.537.910 € eman dira, 2017-2019 epealdian. Eusko Jaurlaritzak, EAEko ENPko erakunde guztien artean buru denak, zenbateko horren % 65,63 eman du. BFAk % 25,11; GFAk % 3,05 eta AFAk % 6,21<sup>37</sup>.

Oro har hartuta<sup>38</sup>, enpresen nazioartekotzean hastapena/finkapena<sup>39</sup> sartzten duten tresnen pisua nabarmentzen da (gutxienez % 31), bai eta enpresen elkarketaren/lankidetzaren aldeko apustu estrategikoak (gutxienez % 8) eta prestakuntza (% 25) sartzten dituztenena ere. Funtsezko konpromisoa dago nazioarteko lizitazioetarako ere, baina batez ere aholkularitzako/kontsultoretzako formulen bidez bideratzen dira. Azkenik, kanpo-ezarpenaren aldeko apustua ere sendoa da; Eusko Jaurlaritzak bere funtsen % 25 bideratzen du horretara.

Beraz, aurrekontu publikoko bolumen esanguratsua da, baina, esan bezala, ez da euskal ENPa sustatzeko benetan bideratutako behin betiko kopurua.

---

37 AFAko ordezkari instituzionalei egindako elkarrizketan zehar, zalantza bat agertu zen: ea Álava Innova programa ENParen parte zen ala ez; izan ere, funtsean, oro har ematen dizkio laguntzak berrikuntzari. Hala ere, tresna hori ENParen partetzat jotzea erabaki da, bi arrazoirengatik: batetik, kontuan hartzen delako ENPa politiken mosaiko bat dela agenda zabalago baten barruan, eta agenda zabalago horretan berrikuntza ere sartzten dela; bestetik, *Basque Consortiumek* berak ENParen bere programen barruan sartzten duelako tresna hori.

38 Eta kontuan hartuta zer salbuespen egin diren aurretik enpresak nazioartekotzeko politikara benetan bideratutako zenbatekoetan.

39 Foru-aldundien deialdietan, askotan, ez dira bereizten hastapen-fasea, finkapen-fasea eta ezarpen-fasea, eta, beraz, ezin da zehaztu zer zenbateko bideratzen den horietako bakoitzera.



## 10. Irudia. Tresnen esparruko aurrekontuaren analisia

Tresna	LH	Programaren helburua	Aurrekontua	Gehienezko laguntza	Aurrekontua
Zabaldu	EJ	Hastapena	5.520.000 € (2019) 5.520.000 € (2018, Global Lehian) 5.520.000 € (2017, Global Lehian)	15.000 € (3 gehienez)	
Sakondu	EJ	Finkatzea	800.000 € (2018) 800.000 € (2019)	20.000 € (2 gehienez) 25.000 € elkarreak/ klusterrak	
Gauzatu	EJ	Produkzio- ezarpena	5.000.000 € (2017) 5.000.000 € (2018) 5.000.000 € (2019)	1.000.000 € (itzultzekoa)	
Elkartu	EJ	Enpresen arteko lankidetzak	1.600.000 € (2017, Elkartzen) 500.000 € (2018, Elkartzen berri) 500.000 € (2019)	45.000 € eskaera bakoitzeko 15.000 € enpresa bakoitzeko	
Pilotu	EJ	Proiektu pilotuak Nazioarteko inbertsio publikoa	200.000 € (2017, Interlehian) 200.000 € (2018) 200.000 € (2019)	50.000 €	
Basque Country Licitaciones	EJ	Lizitazioen aholkularitza			
BEINT	EJ	Prestakuntza	3.482.716 € (2017) 3.784.956 € (2018) 3.651.738 € (2019)	28-60.000 €	
Global Training	EJ	Prestakuntza	4.120.000 € (2017) 4.120.000 € (2018) 4.120.000 € (2019)		
PROFEX	EJ	Aholkularitza	1.100.000 € (2019)	350 € /hil	<b>Eusko Jaurlaritza: 60.739.410 € (% 65,63)</b>
Nazioartek. ETEak	BIZ	Iniciación	1.825.000 € (2017) 1.600.000 € (2018) 2.252.500 € (2019)	60.000 €	

Tresna	LH	Programaren helburua	Aurrekontua	Gehienezko laguntza	Aurrekontua
<b>Nazioarteko Partzuergoak</b>	BIZ	Enpresen arteko lankidetzak	840.000 € (2017) 840.000 € (2018) 840.000 € (2019)	75.000 € proiektu berrietarako, 50.000 € jada diruz lagundutakoentzat	
<b>3i Programa</b>	BIZ	Askotariko agenda korporatiboa	4.800.000 € (2017) 5.120.000 € (2018) 5.200.000 € (2019)	450.000 € enpresa txikientzat, 500.000 beste batzuentzat	
<b>Bizkaiaext</b>	BIZ	Aholkularitza			<b>BFA:</b> <b>23.237.500 €</b> <b>(% 25,11)</b>
<b>Nazioartek.</b>	GPZ	Hastapena/ezarpena	800.000 € (2017) 1.006.000 € (2018) 1.006.000 € (2019)	35.000 € produktu berrietarako 100.000 € produkzio- ezarpenetarako 40.000 € merkataritza- ezarpenetarako	
<b>OTEBentzako laguntza</b>	GPZ	Aholkularitza			
<b>Lagundex</b>	GPZ	Lizitazioen aholkularitza			
<b>ETeak nazioartek.</b>	GPZ	Kreditu-abalak			<b>GFA:</b> <b>2.812.000 €</b> <b>(% 3,05)</b>
<b>InterKOOP</b>	ARA	Hastapena/Finkatzea	630.000 € (2017) 500.000 € (2018) 500.000 € (2019)	120.000 €, enpresa traktorea bada buru 40.000 €, ETEen elkarteak edo klusterrak bada buru 10.000 € nazioarteko lizitaziorako	
<b>Álava Innova</b>	ARA	Berrikuntza	1.373.000 € (2017) 1.373.000 € (2018) 1.373.000 € (2019)	30.000 €, 40.000 baremazioko 80 puntuak gaudituz gero	
<b>Finan. ETEak</b>	ARA	Kreditu-abalak			<b>AFA:</b> <b>5.749.000 €</b> <b>(% 6,21)</b>
<b>Guztira</b>					<b>92.537.910 €</b>

Iturria: geuk egina.

## 16. Tresnen euskal esparrua, agenda korporatiboarekiko koherentea

Hala Eusko Jaurlaritzako tresnak nola foru-aldundietakoak aztertuta, egiazta daiteke azken batean agenda korporatiboak duela hegemonia, eta hori koherentziaz eramaten dela laguntzen baremazio-irizpideetara, diplomazia ekonomikoaren ikuspegira, adimen lehiakorreko txostenetan ematen den informaziora, bai eta enpresa-gaitasunak indartzeko prozesuetara.

Hortaz, alde batetik, tresnen euskal esparruan, funtsean *agenda indartsuaren kontzeptuak* posizionatzen dira: lehiakortasuna, merkatuak, berrikuntza, inbertsioak, eskala handitzea, etab.

Bigarrenik, irizpide tekniko-enpresarial hutsek dute erabateko protagonismoa tresnen esparru osoko *baremazio-irizpideetan*; hain zuzen ere, guztira lor daitezkeen puntuen % 85-95 irizpide horiei dagokie, salbuespenik gabe.

Hirugarrenik, *rubro finantzagarriak* matrize tekniko-enpresarialeko gastu eta jardueretara mugatzen dira ia soilik.

Laugarrenik eta azkenik, informazioko eta prestakuntzako programen *errelatuaren ikuspegian, lehenetasunetan, adierazleetan eta eskakizunetan*, bai eta misio korporatiboaren osaeran eta agendan ere, lehiakortasun ekonomiko hutsa da nagusi.

Azken batean, esan dezakegu agenda korporatiboaren aldeko koherentzia nabarmena dela eragileen, estrategien eta tresnen esparruan, eta hori dela enpresak nazioartekotzeko euskal politikaren ezaugarri bereizgarria.



### 11. Irudia. Tresnen esparruko irizpide soziokulturalak

Tresna	LH	GGJren esparrua	GGJren baremoa	GGJko rubroak
Zabaldu	EJ	GJH (hitzaurrea) eta GGJ (xede-a)	15 puntu (kalitate-ziurtagiriak) Lehen 2 puntu, Global Lehiaren	GJHen inpaktu-azterketen finantzaketa
Sakondu	EJ	GJH (hitzaurrea) eta GGJ (xede-a)	15 puntu (kalitate-ziurtagiriak) Lehen 2 puntu, Global Lehiaren	GJHen inpaktu-azterketen finantzaketa
Gauzatu	EJ			
Elkartu	EJ	GJH (hitzaurrea) eta GGJ (xede-a)		
Pilotu	EJ	GJH (hitzaurrea) eta GGJ (xede-a)	15 puntu (Global Compact)	
Basque Country Lizitazioak	EJ			
ETEen nazioartekotzea	BIZ		5 puntu (ziurtagiriak: ingurumena, berdintasuna eta Erantz. Soz. Korp., euskara)	
Nazioarteko Partzuergoak	BIZ		6 puntu (ziurtagiriak: ingurumena, berdintasuna, Erantz. Soz. Korp., euskara)	
3i Programa	BIZ		5 puntu (ziurtagiriak: ingurumena, berdintasuna, Erantz. Soz. Korp., euskara)	
Bizkaiaext	BIZ			
Nazioartekotzea	GPZ		10 puntu (ziurtagiriak: ingurumena, berdintasuna, Erantz. Soz. Korp., euskara)	
OTEBentzako laguntza	GPZ			
Lagundex	GPZ			
ETEen nazioartekotzea	GPZ			
InterKOOP	ARB		Gehienez 10 puntu (gai sozialak, kalitatea eta kudeaketa aurreratua)	
Álava Innova	ARB		Gehienez 10 puntu (gai sozialak, kalitatea eta kudeaketa aurreratua)	
ETEen finantzaketa	ARB			

Iturria: geuk egina.

## 17. Irizpide soziokultural mugatuak, minoritarioak eta euskal esparrukoak

Tresnen esparruan, ageri da giza garapen jasangarria, edo zehazkiago esanda, tekniko-enpresariala denaz haragoko zenbait irizpide soziokultural ageri dira, batez ere Eusko Jaurlaritzaren esparruan.

Hain zuzen, Eusko Jaurlaritzak zenbait tresnaren berrikuspen orokorra burutu zuen 2018an, eta berrikuntza batzuk egin zituen<sup>40</sup>:

1. GJHei eta GGJari buruzko erreferentzia teorikoak erantsi zituen zioen azalpenean eta 4 tresna hauen xedeetan: Zabaldu, Sakondu, Elkartu eta Pilotu.
2. Irizpide soziokulturalen ehunekoak % 15eraino handitu zituen haien baremazio-tauletan. Baremo horretako puntuak egiaztatzeko, kalitateko-ziurtagiri jakin batzuk aurkeztu beharko ziren (berdintasuna, erantzukizun sozial korporatiboa, ingurumena, euskara), edota Nazio Batuen *Global Compact* programan parte hartzea egiaztatu beharko zen.
3. GJHen ikuspegitik inpaktu-azterketak egiteko adituak kontratatu ahal izatea gehitu zuen bi tresnaren (Zabaldu eta Sakondu) rublo finantzagarrrien artean.
4. Pilotu<sup>41</sup> eta Basque Country Lizitazioak programen bidez, kutsu sozialeko nazioarteko lizitazioak (Munduko Bankuaren, Garapenerako Banku Interamerikarraren, Garapenerako Afrikako Bankuaren, Berreraikuntza eta Garapeneko Europako Bankuaren deialdiak) lortzearen aldeko apustua egin zuen.

Foru-aldundietan, ez da GGJaren erreferentziarik egiten, baremazorako irizpide soziokulturalak % 5 eta % 10 artekoak dira –horiek ere kalitate-ziurtagirien bidez egiaztatu beharrekoak–, eta ez dute GGJari lotutako inolako rubro finantzagarririk txertatzen.

Eusko Jaurlaritzara itzuliz, hobekuntza nabaria da, 2014-2016 epealdirako azterketa abiapuntutzat hartuta<sup>42</sup>.

Dena den, aurrerapen horiek izan badira ere, ezin uka daiteke lehiakortasun ekonomiko hutsaren aldeko agenda korporatiboa definitzen duela, funtsean, enpresak nazioartekotzeko politika, bai eta bertako tresnen esparrua ere.

---

40 Azaldutako lau berrikuntzez gainera, Btik enpresen autoebaluazio-prozesu bat jarri du martxan, enpresa bakoitzak azter dezan zer inpaktu dituzten bere jarduera ekonomikoek GJHen alorrean Txinan, Mexikon eta Kolonbian. Elkarrizketa unean, hau da, 2020ko otsailaren 27an, baina, ez zegoen amaituta.

41 Tresna honek bi berrikuntza interesgarri ditu: batetik, erantzukizunpeko adierazpen bat eskatzen die nahitaez enpresei, adieraz dezaten ez dutela jarduten paradisu fiskaletan; bestetik, ekimena xede-lurraldeko agintarien irizpideekin bat datorrela frogatu beharra planteatzen du.

42 Ikusi txosten honetako ondorioak: *Garapenerako politiken Koherentzia. Eusko Jaurlaritzaren enpresa-nazioartekotzerako politikaren analisia 2014-2016 (Euskadiko GGKEen Koordinakundea)*.



Alde batetik, lehen ere adierazi dugunez, nabarmena eta ukaezina da asimetria dagoela erreferentzia teoriko-politikoan, baremazio-irizpideen pisuaren, rubro finantzagarrien eta ekimen guztiek agenda ekonomikoarekiko nahiz GGJarekiko duten ikusmoldearen artean. Bestetik, elementu soziokultural horiek posizionatzeko erabiltzen den ikuspegia ez dago nahitaez beti zuzenean eta sendo lotuta giza garapen jasangarriarekin.

Hala, lehenik eta behin, zenbait kalitate-ziurtagiri generikoren bidez eta/edo Nazio Batuen *Global Compact* programan parte hartzea egiaztatzen duten ziurtagirien bidez bideratzen da GGJari eta GJHei erreferentzia egitea eta horiek aipatutako 4 tresnen baremazio-tauletan txertatzea; ez da bideratzen, ordea, enpresak nazioartekotzeko ekimenaren praktikan, eta ez da inondik inora aipatzen zer-nolako inpaktua eragiten duen ekimenak, jardungo duen herrialdean.

Alde horretatik, euskal enpresen funtzionamenduaren eta lan-protokoloen analisi orokorreki dagokie horren akreditazioa, baina ez, ordea, sustatu nahi den ekimen espezifikorako zehaztutako konpromisoa, ez eta xede-lurraldean eragingo duen inpaktuari eta hango ongizateari ere, eta hori bereziki da larria giza eskubideak sistematikoki urratzen diren herrialdeetan jarduten denean. Esan daiteke, beraz, dimentsio soziokulturala, euskal ENParen tresnetan nola planteatzen den ikusita, ez dela aintzat hartzen gure erreferentzia-esparruko 18 irizpideen praktikan, kontuan hartuta irizpide horiek oro har politikaren eta zehazki ekimen bakoitzaren planifikazioarekin eta inplementazio zehatzarekin daudela lotuta.

Bigarrenik, GJHen araberrako inpaktu-azterketak finantzatzeko aukera duten esperientziak bi laguntza-ildo espezifikotara mugatzen dira, eta haien gehienezko zenbatekoak 15.000 € (Zabaldu) eta 20.000 € (Sakondu) dira<sup>43</sup>. Ez da, beraz, nahitaezko jardunbidea, boluntarioa baizik. Gainera, rubro bat gehiago baino ez da, egon daitezkeen beste askoren artean, eta nabarmena da kopuru hori ez dela nahikoa, baldintza egokietan inpaktuen azterketa sakon eta serio bat egiteko.

Hirugarrenik eta azkenik, tresnen euskal esparruak ez du bere baitan GGJari lotutako derrigorrezko irizpiderik<sup>44</sup>, Estatu mailan indarrean dagoen legedia betetzetik harago. Hala, adibide batzuk jartzearen, ez dago hauei buruzko premisarik: Erromako Hitzarmenean tipifikatutako nazioarteko krimenekin lotura duten enpresak kanpoan uzteari buruzkorik, lan-arloko nazioarteko arauak nahitaez eta osorik bete beharri buruzkorik, edota jardun komertzial, produktibo nahiz finantzarioetan nahitaez gardentasunez jokatu beharri buruzkorik –identifikatuta zein diren filialak, hornitzaileak eta azpikontratistak, eta zer forma juridikorekin parte hartuko den nortasun juridikoa duten beste enpresa edo entitate batzuetan–.

---

43 25.000 €, enpresa-taldeak izanez gero, funtsean klusterrak.

44 Salbuespen bakarra Eusko Jaurlaritzaren Pilotu (nazioarteko lizitazioak) tresnaren eskakizuna da, frogatu behar baita bideragarria dela ikuspegi sozialetik begiratuta, jasangarria dela eta xede-lurraldeko lehenetsunekin bat datorrela.

## 18. Ebaluazioa egiteko eta kontu emateko sistemarik eza

Tresnen euskal esparruan, ez dago *inolako sistema publikorik*, sustatzen diren enpresanazioartekotzeko euskal ekimenen *inpaktu jarraipena egiteko*. Hortaz, ezin jakin daiteke zer-nolako eragina duten, GGJaren alorrari dagokionez, ez jatorriko lurraldean ez xede-lurraldean.

Auzi hori oso delikatua da, kontuan hartuta, batetik, politika horrek enpresak hartzen dituela subjektu eta aliatu nagusizat –eta, beraz, irabaziak lortzea dela haren lehentasuna–; bestetik, kontuan hartuta giza eskubideen alorrean oso zaugarriak diren herrialdeetan jardutea lehenesten duela; eta, hirugarrenik, kontuan hartuta giza eskubideen nazioarteko esparruaren eta interes korporatiboen arteko asimetria politiko-juridiko nabarmeneko testuinguru global batean jarduten duela.

Ildo berean, kaltetutako pertsona edo komunitateren batek salaketa egin nahi izanez gero, ez dago inolako espaziorik horrelako *salaketak jasotzeko eta aztertzeko*, ez eta enpresak nazioartekotzeko euskal politikari buruz euskal gizarteari –eta jarduten den herrialdeari– kontu emateko espaziorik ere.

Azkenik, ez dago parte-hartze sozial indartsua duen inolako organorik, giza garapen jasangarriaren ikuspegia hartuta politika publikoko proposamenak egiteko gaitasuna duenik.

Azken batean, ez dago inolako sistema eta egiturarik kontu-emateko, biktimei arreta emateko eta proposamenak sortzeko, nahiz eta elementu horiek estrategikoak diren halako ezaugarriak dituen esparru baterako.

## 19. Inbertsioak erakartzea EAEn, korporazioen hedapen globalaren zerbitzura dagoen politika<sup>45</sup>

EAEn inbertsioak erakartzeko dagoen politikak bete-betean erantzuten die euskal ENParen agenda indartsuaren balioei. Bai EAeko eta bai foru-aldundietako erakundeek lehentasun estrategikoa atzerriko kapitala erakartzea da, hori jotzen baitute dela ekonomia suspertzeko bide nagusietako bat, lurraldeen artean erabateko lehia dagoen garai honetan.

Hala, nazioartekotzeko apustua areagotu egiten da: merkatu berriak lortzeaz gain, kapitalak irits daitezela sustatzen da, inbertsioa areagotzeko formula gisa. Atzerriko kapitalari *alfonbra gorria* jartzeko estrategia deitu diogu guk horri, eta honetan datza: atzerriko inbertsioari EAeko enpresa-ehunaren gaitasunen berri ematen zaio, pizgarriak ematen zaizkio Euskadin ezartzeko, eta zer-nolako inguru lehiakor publiko-pribatuan jardun ahal izango duen

---

<sup>45</sup> Inbertsioak erakartzea ez da sartzen txosten honetako azterketa-esparruan. Dena den, gogoeta orokor batzuk egingo ditugu.

egiazatzeko aukera ematen zaio. Hortaz, hurrenez hurren, alderantzizko zentzuan egiten den diplomazia ekonomikoaz ari gara, batetik; jatorriko lurraldean enpresen gaitasunak indartzeaz, bestetik; eta euskal ekosistema lehiakorraz, hirugarrenik. Politika horretan, ordea, beste aldeari ez zaio bete beharreko batere baldintza esanguratsurik ezartzen ia, gehiengo sozialentzat: sektore estrategikoak, enpleguaren kalitatea, sustraitzea, etab.

Diplomazia ekonomikoari dagokionez, areagotu egin dira EAE xede duten misioak –bai eta gero eta gehiago bi noranzkokoak ere–, erakunde publikoen eta merkataritza-ganberen babesean. Horien asmoa da kapitala euskal errealitatera hurbiltzea, inbertsiorako eta negozioarako aukerak emanez, bereziki industriaren eta turismoaren alorrean.

Atzerriko kapitalarentzako laguntzak eta onurak direla eta, alde batetik, leihatila bakarreko zerbitzuen hedapena nabarmenduko dugu: inbertsoreei aholku ematen diete, eta bidea erraztu eta bakoitzarentzat ibilbide pertsonalizatuak eraikitzen dituzte, beren inbertsioa gauzatu dezaten. Hala gertatzen da *Doing Business in Biscay eta Invest in Basque Country* programetan, EAE mailan. Bestetik, zerga-sistema funtsezkoa da atzerriko inbertsio zuzena (AIZ) erakartzeko. Hala, foru-aldundiek sozietateen gaineko zerga beheratu izana ardatz bihurtu da inbertsioa erakartzeko politikan, beherantz eginez lehiakorragoak izatea lortzeko logikari jarraituz, baina altxor publikoan ondorioak eraginez.

Azkenik, erakundeak, erakunde publikoen eta enpresa pribatuen arteko aliantzaren logikari jarraituz, inguru lehiakorrek sortzen tematzen dira, eta apustu argia egiten dute berrikuntza-zentro espezializatuak garatzearen alde (*Automotive Intelligence Center, Energy Intelligence Center*, etab.), prestakuntzarako egitura egokien alde, inbertsioen segurtasuna bermatzeko testuinguru politiko egonkorren alde, lan-kostu unitarioak kontuan hartzen dituzten lan-arloko esparruen alde<sup>46</sup>, etab.

Azken finean, politika horrek gizarteari oso kostu handia eragiten dio baliabide ekonomikotan, baina ez dirudi gizartearen ongizatean ondoriorik sortzen duenik, desberdinkeriak gero eta gehiago baitira, argi eta garbi. Gainera, eragin kaltegarriak sortzen ditu, masifikazio turistikoaren ondorioz, prekarietatearen ondorioz, etab. Azkenik, ez du ziurtatzen helburuak beteko dituenik, enpresa transnazionalen, inbertsio-funtzen, kapital-arriskuko sozietateen eta abarren erabakien aldakortasuna dela eta. Alde horretatik, nabarmendu nahi dugu industriaren esparruan gero eta gehiago jartzen dela zalantzan politika hori, deslokalizazio ugariengatik, enpresa-multzoen zentro erabaki-hartzaileak lurraldetik ateratzeagatik, eta, kasu lazgarrietan, enplegu-erregulazioko espedienteengatik, kaleratzeengatik, etab. (Euskaltel, General Electric, Siemens Gamesa, Arcelor Mittal, etab.).

---

46 2018ko *Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasuna* txostenaren arabera –Deustuko Unibertsitateko *Orkestra Lehiakortasunerako Euskal Institutuak* egina da–, 2013tik soldata-marjinen soldata-masaren murrizketa ari da gertatzen Espainiako estatuan eta EAEn. Lan-kostu unitarioen murrizketa da Euskadiko lehiakortasunaren gakoetako bat; 2017an, 28ko EBko batezbestekoaren azpitik zeuden (Orkestra, 2018). Hemen eskuragarri: <https://www.orkestra.deusto.es/lehiakortasuna-euskadi/2018/enpresa-portaera-lan-kostuak.php>

Atzerriko kapitala inolako kritikarik gabe onartzen da, ez zaio baldintza esanguratsurik ezartzen, baina, bestalde, zenbait baliabide jarri dira martxan aurkako noranzkoan: zerga-iruzurraren aurka egiteko lurralde-planak, edota deslokalizazioaren aurkako foru-araudiak, enpresak laguntza publikoak itzultzerak behartzen dituztenak, baldin eta laguntza horiek eman eta ezarritako gutxieneko denbora-epe bat bete aurretik lurraldea uzten badute. Dena den, kontu horiek motz geratzen dira enpresen zerbitzura jartzen den zerbitzu-multzoaren aldean.

Inbertsioen erakarpinak, beraz, are gehiago zabaltzen du enpresa-nazioartekotzearen jardun-eremua, bere egiten ditu haren postulatu tekniko-enpresarialak, funtsen bolumen izugarria erabiltzen du lehiakortasun ekonomikorako agendaren alde, baldintza esanguratsurik gabe, eta gero eta gehiago jartzen da zalantzan ea egokia ote den gehiengo sozialen ongizaterako, ez bakarrik gutxiengo baten ongizaterako.

### 3. Ondorioak eta gomendioak

Behin enpresak nazioartekotzeko 2017-2019 epealdirako euskal politikaren indar-ideiak zein diren azalduta, ondorio nagusiak laburbilduko ditugu.

Horretarako, oinarri hartuko ditugu bai lehen kapituluan azaldutako erreferentzia-esparruko 18 irizpideak, bai Eusko Jaurlaritzaren *Garapenerako Politiken Koherentziarako Erreferentzia Esparrua*, Jaurlaritza baita euskal ENParen protagonista nagusia eta erakunde burua.

Analisirako aldagai horietatik abiatuta, ondorio hauek atera ditugu:

1. Enpresak nazioartekotzeko 2017-2019 epealdirako EAEko politika lehen mailako lehen tasun politikoa da, eta funtsean agenda korporatibo bati erantzuten dio; agenda hori honetan oinarritzen da: euskal enpresentzat lehiakortasuna eta errentagarritasuna lortzean, merkatu berriak eskuratzean, inbertsioak erakartzean, eta, azken batean, enplegua sortzean. Agenda korporatibo horrek, eta ez giza garapen jasangarriak, ematen die koherentzia politika egituratzen duten parametroei, hala nola eragileen esparruari, tresnen zehaztapenari, balioei, helburuei eta lehen tasun estrategikoei. Giza garapen jasangarria erreferentzia ahul bat baino ez da –eta Eusko Jaurlaritzari soilik mugatua–, eta une hauetan ez ditu ez aldatzen ez zalantzan jartzen agenda korporatiboaren parametro indartsuak, baizik eta osatu egiten ditu:

a. *Eragileen esparruari* dagokionez, garapen/sustapen ekonomikoko sail/departamentuek egiten dute politikaren planifikazioa eta inplementazioa –*Basque Trade & Investment Euskadiko Nazioartekotze Agentziaren* buruzagitzaren pean–, eta, beraz, lehiakortasun ekonomiko hutsa bilatzearen ezaugarria itsasten dio.

Horien eta Bilboko, Gipuzkoako nahiz Arabako merkataritza-ganberen arteko aliantza publiko-pribatuak indartu egiten du euskal ENParen izaera tekniko-enpresariala; interesak bat egitearen logikari jarraituz egin da aliantza hori, eta *Basque Consortium* partzuergoa bihurtu da herrialde-mailako benetako arkitekturaren koordinaziorako muina.

Eusko Jaurlaritzaren *Kanpo Harremanetarako Idazkaritzan* bildutako egiturak eragile ahulak dira enpresak nazioartekotzeko politikan; haren ezaugarri bereizgarriak osatzen eta laguntzen jarduten dute, Basque Country marka sustatzearen bidez; ezaugarri horien mende daude, ez daude haiekiko gatazkan.

Azkenik, eragile sozialek (GGKEak, mugimendu sozial eta sindikalak, ekonomia solidarioaren ekimenak) rol periferikoa eta apala dute, *Kanpo Ekintzarako Euskal Kontseiluan* parte hartzeraz mugatzen baitira, eta erakunde horrek ez baitu garrantzi politiko handirik, ezta aurrekontuetan ere.

b. *Ikuspegi estrategikoari* dagokionez, denek dute agenda korporatibo indartsua. Agenda horretan, lehiakortasunean oinarritzen dute krisiari aurre egiteko jomuga, horrela

inbertsioa berreskuratzea eta enplegua leheneratzea lortzeko. Era berean, agenda horrek enpresen nazioartekotzea jotzen du mundu globalizatu honetan bide horretan aurrera egiteko estrategia eztabaidea ezintzat; agenda horrek, gainera, nabarmentzen du euskal ETEen eskala handitzea ezinbesteko premisa dela lehiakorrek izateko –bai askotariko enpresa-elkarteen bidez, bai enpresa traktoreekiko aliantzen bidez, bai enpresak "kokapen anitzekoak" bihurtuz–; eta ulertzen du erakunde publikoen eta enpresen arteko aliantza dela tresnarik onena inguru adimendunak, ekintzaileak, berritzaileak, espezializatuak eta talentu-biderkatzaileak eraikitzeko, azken finean horiek estrategikoak baitira lehiakortasun-jomuga hori lortzeko.

Helburuak eta lehentasunak parametro horien arabera definitzen dira. Giza garapen jasangarria, aitzitik, osagai ahula da, eta euskal esparrura mugatzen da. Alde batetik, ez du erreferentzia teorikoa izatea beste eginkizunik; ez du eragin nabarmenik lehentasun eta dinamiketan. Bestetik, ez da kontuan hartzen xede-herrialdeetan eragiten den inpaktua, eta kontuan hartzekoa da hautatutako hainbat eta hainbat herrialde oso zaurgarriak direla giza eskubideen urraketen eta naturaren aldetik.

- c. *Tresnen esparruari* dagokionez, agenda korporatiboa nagusitzen da honetan guztian: enpresentzako nahitaezko eskakizun faltan; baremazio-tauletan irizpide tekniko-enpresarialen hegemonia egotean (% 85-95); rubro ekonomikoak baino ez finantzatzean ia; diplomazia korporatiboko ekimenen izaeran; adimen lehiakorreko txostenetan ematen den informazioan; enpresen gaitasuna indartzeko prozesuetan; eta finantzatutako enpresa-ekimenen inpaktuaren jarraipenerako, ebaluaziorako eta kontu-emateko sistema integral bat ez egotean.

Premisa horren pean, tresnak hainbat *ibilbidetan* artikulatzen dira enpresentzat, haien tamainaren, izaeraren eta nazioartekotze-mailaren arabera, *herrialde-mailako benetako politika* eginez. Hala, foru-aldundiek eta Eusko Jaurlaritzak rol desberdinak eta osagarriak hartzen dituzte.

Eusko Jaurlaritzak, adibidez, erabat eta modu integralean estaltzen du ibilbide posible guztien multzoa, eta foru-aldundiak haiek osatzera datoz, hala nola hastapeneko fasean, produktu berriaren fasean eta finkatze-fasean (Bizkaiak, Arabak eta Gipuzkoak), ezarpeneko fasean (Gipuzkoak), aholkularitzan (Bizkaiak eta Gipuzkoak), lizitazioetan (Bizkaiak eta Gipuzkoak), enpresen lankidetzan (Bizkaiak), eta kreditu-abaletan (Arabak).

Giza garapen jasangarriaren ikuspegiari dagokionez, aurrerapena gertatu da Eusko Jaurlaritzan 2014-2016 epealdiarekiko:

- GJHei eta GGJari buruzko erreferentzia teorikoak erantsi ditu zioen azalpenean eta 4 tresna hauen xedeetan: Zabaldu, Sakondu, Elkartu eta Pilotu.
- Irizpide soziokulturalen portzentajeak % 15eraino handitu ditu haien baremazio-tauletan. Dagozkien puntuen akreditazioa lortzeko, kalitateko-ziurtagiri jakin batzuk aurkeztu beharra dago (berdintasuna, erantzukizun sozial korporatiboa, ingurumena,

euskara), edota Nazio Batuen Global Compact programan parte hartzea egiaztatu beharko da.

- GJHen ikuspegitik inpaktu-azterketak egiteko adituak kontratatu ahal izatea gehitu du bi tresnaren (Zabaldu eta Sakondu) rublo finantzagarrien artean.
- Pilotu<sup>47</sup> eta Basque Country Lizitazioak programen bidez kutsu sozialeko nazioarteko lizitazioak (Munduko Bankuaren, Garapenerako Banku Interamerikarraren, Garapenerako Afrikako Bankuaren, Berreraikuntza eta Garapenerako Europako Bankuaren deialdiak) lortzearen aldeko apustua egin du.

Dena den, aurrerapen horiek izan badira ere, ezin uka daiteke lehiakortasun ekonomiko hutsaren aldeko agenda korporatiboak definitzen duela, funtsean, enpresak nazioartekotzeko politika, bai eta bertako tresnen esparrua ere, nabarmena baita balio eta dinamika tekniko-enpresarialen hegemonia.

2. Eusko Jaurlaritzak eta foru-aldundiek enpresa-nazioartekotzerako sustatutako politikak *ez luke beteko, zentzu hertsian*, ENPa giza garapen jasangarriaren ikuspegitik aztertzeke erreferentzia-esparruaren *18 irizpideetako bat bere ere*.

Hortaz, esan daiteke euskal ENPa ez dela giza garapen jasangarriaren oinarritzen, eta politika horretan parte hartzen duen enpresa bakoitzaren borondatearen esku geratzen dela hori betetzea. Beraz, guztion interesaren ordezkari direnek ez dute ezartzen ez araubiderik, ez egiturarik, ez mekanismorik eta ez dinamikarik, ikuspegi horretan aurrera egin ahal izateko. Era berean, helburu nagusia mozkinak lortzea duten eragileek hori dena egitea espero dute, non eta krisiak jotako testuinguru batean eta interes korporatiboan eta giza eskubideen artean asimetria politiko-juridiko nabarmena egonda.

Orain, 18 irizpideetako bakoitza kontuan hartuta zehaztuko dugu ondorio hori, GGJarekin zuzenean lotutako 5 aldagaitan bilduta:

*a. Ongizatea/gizakiaren zentralitatea:* euskal ENPak enpresen lehiakortasunaren eta errentagarritasunaren aldeko apustua egiten du, horiek hartzen ditu balio nagusizat, eta guztien ongiak, ongizateak, giza eskubideek eta jasangarritasunak leku periferikoa eta ahula hartzen dute, hala esparru teorikoan nola tresnak zehazteko prozesuan (*1. irizpidea*). Gainera, ebaluaziorako, kontu-emateko edo egon daitezkeen biktimen arretarako ez da sortu inolako egitura edo sistemarik (*2. irizpidea*).

*b. Jasangarritasuna:* Klimaren eta energiaren egoera oso larria den arren, euskal ENParen oinarri diren helburu, printzipio eta irizpideek ez dute aintzat hartzen jasangarritasuna; GJHei erreferentzia generikoak baino ez zaizkie egiten. Eta hori guztia gertatzen da, mundu

---

47 Tresna honek bi berrikuntza interesgarri ditu: batetik, erantzukizunpeko adierazpen bat eskatzen die nahitaez enpresei, adieraz dezaten ez dutela jarduten paradisu fiskaletan; bestetik, ekimena xede-lurraldeko agintarien irizpideekin bat datorrela frogatu beharra planteatzen du.

mailan energia-trantsizioari heltzea ezinbestekoa den honetan –are gehiago Euskadin, kanpo-mendekotasun eta erregai fosilen mendekotasun handia duenez gero–. Alde horretatik, energiaren sektorearen aldeko apustu estrategikoan, energia berriztagarrien eta erregai fosilen erabilera konbinatzen dira, eta, aldi berean, ez da oro har zalantzan jartzen kontsumoan eta ekoizpenean oinarritutako eredu ekonomikoa (3. *irizpidea*). Logika horri berari jarraituz, ekimenei ez zaie baldintza gisa eskatzen ingurumen-inpaktuari buruzko inolako azterketarik eginga izatea, ez eta laguntza jaso ondoren horrelakorik egin behar izatea ere. Ezta dimentsio handieneko ekimenei ere, hala nola produkzio-ezarpenei, nazioarteko lizitazioei eta beste batzuei (4. *irizpidea*).

c. *Gaitasunak/ahalduntzea*: Helburuak EAEko lurraldera mugatzen dira. Alde horretatik, ez da elkarren artean gaitasunak indartzeko logikaren eta minik ez egiteko politikaren –*do no harm*– aipamenik egiten, eta euskal enpresek beteko dutelakoan uzten da (5. *irizpidea*). Hortaz, ez da aintzat hartzen ekimenak beren xede-lurraldeetako politiken lehentasunetan txertatzea<sup>48</sup> (6. *irizpidea*). Hori dela eta, ez da ezarri helburu, xede, baldintza edo analisi-irizpiderik, ekimenak tokiko produkzio-sarera egokitzea eskatzeko (7. *irizpidea*), beharrian teknologikoetara eta prestakuntza-premietara egokitzea eskatzeko (8. eta 9. *irizpideak*), ez eta tokiko enplegu duina eta nazioarteko lan-arloko arauen araberakoa haztea bultzatzea eskatzeko ere (10. *irizpidea*). Azkenik, ez da ezarri inbertsio egonkorrak eta epe luzekoak bermatzeko baldintza bakar bat ere, berrinbertsioa lehenetsiko duena, etekinak aberriatzearen aurretik (11. *irizpidea*).

d. *Parte-hartzea*: Eusko Jaurlaritzaren, foru-aldundien eta merkataritza-ganberen arteko aliantza publiko-pribatura mugatzen da parte-hartzea. Hori horrela, ez da diskriminazio positiboko jardun-molderik sortzen oinarri demokratiko handiagoko entitateentzat, hala nola ekonomia sozial eta solidarioko entitateentzat eta kooperatibentzat (12. *irizpidea*), eta kanpo-ekimenetan ez dago eragile sozialen esparru zabal eta askotariko baten partaidetza aktiborik (13. *irizpidea*). Nolabaiteko parte-hartze sozialeko eztabaidarako egiturei dagokionez, hala nola *Kanpo Ekintzarako Euskal Kontseilua*, ez dute nahikoa erantzukizunik eta gaitasunik benetako jarraipena eta ebaluazioa egiteko eta kontu emateko (14. eta 15. *irizpideak*).

e. *Ekitatea*: Indarrean dagoen legedia betetzeaz eta baremazio-taula batzuetan generoari buruzko irizpideak sartzetaz gain (kalitate-ziurtagirien bidez egiaztatu beharrekoa), ez da espresuki adierazten laguntza jasotzen duten ekimenei xede-herrialdeetan gizonen eta emakumeen aukera-berdintasuna sustatu behar dutenik (16. *irizpidea*), ez da aipatzen desgaitasunari buruzko nahiz arraza-diskriminazioaren aurkako politikarik ere (17. eta 18. *irizpideak*), nahiz eta kontu horiek garrantzi handikoak izan lehentasunezkoztat jotako herrialde askotan.

---

48 Alde horretatik, Eusko Jaurlaritzaren Pilotu programa salbuespena da, bertan adierazten baita beharrezkoa dela ekimena xede-lurraldeko agintarien interesera egokitzen dela bermatzea.



3. Enpresak nazioartekotzeko EAEko politikak, funtsean, ez ditu aintzat hartzen *Euskal Autonomia Erkidegoko Garapenerako Politiken Koherentziarako Erreferentzia Esparruko* lau mugari nagusiak.

Alde horretatik, lehenik eta behin, ezin esan daiteke giza garapena eta jasangarritasuna hartzen dituenik ENPa diseinatu, bete eta ebaluatzeko erreferentziatzat; aitzitik, euskal enpresen lehiakortasuna eta errentagarritasuna dira haren ardatz nagusiak. Bigarrenik, eta ildo berean, ezin esan daiteke GGJ denik Euskadiko kanpo-ekintzaren bereizgarria, ENPa baita, nazioarteko lankidetzarekin batera, nazioarteko politika garrantzitsuenen. Hala, esparru horretan Garapenerako Politiken Koherentziarik ez dagoenez, bide eta izaera dibergenteak ezarri dira bi kanpo-politika nagusietarako. Hirugarrenik, euskal ENPak bazterrean uzten du jarduten den lurraldean beharizanak asetzea bermatzeko helburua. Azkenik, ez da efizientzia sozial eta ekologikoaren ikuspegitik bultzatzen lehiakortasuna; aitzitik, merkatu-lehiaren ikuspegitik lantzen da lehiakortasunaren kontzeptua, dimentsio tekniko-enpesarialari soilik begiratuta.

Behin abiapuntuaren erradiografia egin eta laburtu ondoren (2019ko abenduaren 31ra bitartekoa), eta lau ondorio nagusi horiek oinarri hartuta, zenbait gomendio<sup>49</sup> egingo ditugu, proposamen gisa. Gomendio guztiak ikerketaren sekuentzia berari jarraituz egituratu dira, hau da, *eragileak – ikuspegi estrategikoa – tresnak* sekuentziari jarraituz:

1. *Enpresen eta giza eskubideen euskal zentro* bat sortzea, eginkizun hauek bete ditzan: euskal ENP osoa aztertzea, ebaluatzea, kontuak ematea, salaketak jasotzea eta ikertzea, eta politika publikoko proposamenak egitea, eta bereziki euskal enpresen kanpo-jardueraren jarraipena egitea, giza garapen jasangarriaren eta giza eskubideen nazioarteko esparruaren ikuspegia hartuta.

Premisa hori hartuta, eta Euskadiko Nazioartekotze Agentziarekin (BTI) lankidetzan, *zentro* horrek txostenak egingo lituzke aldizka, euskal ENParen jardunaren berri emateko, hala EAEko herritarrei nola jarduten den herrialdekoei; sustatzen diren ekimen nagusien inpaktuen berri emango luke; salaketak jasotzeko postontzi bat edukiko luke, bai eta peritultalde bat ere salaketei erantzuteko; eta neurri politikoak proposatuko lituzke, euskal ENPan GGJaren pisua indartzeko, euskal enpresen jarraipenaren eta erregulazioaren bidez. Espazio horrek publikoa izan beharko luke, baina eragile sindikal eta sozialen parte-hartze handia, aktiboa eta kalitatekoa eduki beharko luke.

---

49 Bereziki enpresak nazioartekotzeko politikei buruzko gomendioak emango baditugu ere, garrantzitsua deritzogu, halaber, haren diagnostikoa hobetzeko ahaleginak areagotzeari. Alde horretatik, funtsezkoa iruditzen zaigu inbertsioak erakartzeko politikari buruzko ikerketa-ildo bat irekitzea. Bestalde, funtsezkoa da, era berean, sustatzen diren ekimenen inpaktu-ebaluazioak egitea, batez ere giza eskubideen alorrean bereziki zaurgarriak diren herrialdeetan. Azkenik, beharrezkoa litzateke euskal ENPra bideratzen diren funtsen egiazko zenbatekoa zehaztea, bere neurrian baloratu ahal izateko zenbateko pisua duen apustu estrategiko honek aurrekontuetan.

Apustu hori osatzeko, Bizkaiko Lurralde Historikoan –pisu politiko eta aurrekontu handiko ENPa duenez– *giza eskubideen eta enpresen defendatzaile edo ombudsman* baten figura sor liteke, 2018ko urtarrilean Kanadako Nazioarteko Merkataritzako Ministerioak onartutako ekimenaren parekoa, eta figura horrek bere gain hartuko luke Bizkaiko enpresek nazioartean duten jardunaren analisia eta jarraipena egitea, giza eskubideak betetzen direla bermatzeko. Pertsona bakarrak beteko luke kargu hori, eta administrazioarekiko independentea izango litzateke, arartekoaren parekoa, baina hirugarren herrialdeetan kokatutako enpresen jarduera kontrolatzen espezializatua, enpresa horiek giza eskubideen nazioarteko esparrua urratu ez dezaten.

2. *Basque Consortium*eko eragileen esparru indartsuan GGKEak, sindikatuak eta ekonomia solidarioko entitateak ere sartzea, haien ordezkaritza-mailaren arabera. Baldin eta *Basque Consortium* bada euskal ENParen arkitektura koordinatzeko muina, ezinbestekoa da egungo aliantza publiko-enpresarialean alor soziala ere gehitzea, bere ekarpena egin dezan bai ENParen estrategia definitzeko esparruan bai ekimenen zehaztapeneko esparruan.

*Basque Consortium* berri horrek, gainera, euskal ENParen jardunari buruzko txosten bat igorri beharko lioke urtero Eusko Jaurlaritzari, ENParen lehentasunen, dinamiken eta inpaktuen inguruko eztabaida zabal bati ekin ahal izateko.

3. *Euskal ENParen ikuspegi estrategikoa berriro definitzea*, lehiakortasun hutsaren aldeko agenda korporatiboaren egungo hegemonia utzi eta giza garapen jasangarria nagusitu dadin. Horretarako, honako hau planteatzen dugu:

- a. *GPKa eta enpresen nazioartekotzea lotzen dituzten 18 irizpideak* hartzea ENP osoaren arau-erreferentziatzat, hasi agiri estrategikoen esparru teorikotik eta tresnen zehaztapenera arte; Ongizatea/gizakiaren zentralitatea, jasangarritasuna, gaitasunak/ahalduntzea, parte-hartzea eta ekitatea, horiek izan beharko lukete balio berri indartsuak.

- b. Giza eskubideen nazioarteko esparrua izatea praktikan ENP osoaren erreferentzia legezko eta juridikoa, kontrapisu bat ezarri behar baita *lex mercatoriaren* eta gizakien eta naturaren eskubideen arteko egungo asimetriari, *corpus* juridiko horren zati handi bat ezinbestean betetzekoa den aldetik.

- c. Euskal enpresek kanpoan dituzten ekimenen jarraipena eta ebaluazioa egiteko protokolo espezifikoa ezartzea. Era berean, *enpresen jardunerako estrategia eta mekanismo espezifikoak* definitzea eta entitate guztiek nahitaez bete beharrekoak izatea.

- d. *Prestakuntza eta informazio eguneratua* ematea, lehentasuneko herrialdeetat hartu diren horietan *giza eskubideen alorrean bizi duten egoerari buruz*.

- e. Eztabaida publikoa sortzea, aztertzeko ea egokia ote den *giza garapenaren* eta jasangarritasunaren ikuspegitik bereziki zaugarriak diren sektoreei laguntzea, hala nola automobilgintzari eta erregai fosilen sektoreari, besteak beste.

4. *Nahitaez bete beharreko zenbait irizpide ezartzea*, giza garapen jasagarrian eta giza eskubideen nazioarteko esparruan oinarrituta –bete ezean, laguntzak jasotzea eta ekimenetan parte hartzea baztertzen dutenak–:
- a. Erromako Hitzarmenean jasotzen diren *nazioarteko krimenekin* zerikusia duten enpresak laguntzetatik kanpo uztea.
  - b. Dimentsio handiko ekimen guztietan (produkzio-ezarpenak, nazioarteko lizitazioak eta beste batzuk<sup>50</sup>), nahitaez egin behar izatea, laguntza jaso aurretik –edo, gutxienez, ekimena gauzatzen hasi aurretik–, *ingurumen-inpaktuari buruzko azterketa*.
  - c. Dimentsio handiko ekimen guztietan (produkzio-ezarpenak, nazioarteko lizitazioak eta beste batzuk<sup>50</sup>), nahitaez egin behar izatea, laguntza jaso aurretik –edo, gutxienez, ekimena gauzatzen hasi aurretik–, *ingurumen-inpaktuari buruzko azterketa*.
  - d. Kanpo-ezarpenetarako, nazioarteko lizitazioetarako eta dimentsio handiko beste batzuetarako nahitaez garatu behar izatea *giza eskubideen esparruko estrategia* bat.
  - e. Nahitaez bermatu behar izatea ekimenak baduela estrategia bat *itzulkin ekonomiko eta sozialak* (ongizatea, ehun soziala, teknologia, enplegua, etab.) ziurtatzeko bi lurraldeetan, bai eta *gastu publikoaren efizientzia integrala* ziurtatzeko ere, horren bidez nahitaezkoa izan dadin finantzaziorik ez ematea jarduera bati, baldin eta inpaktu negatiboak izatearen ondorioz gerora bestelako kostu batzuk eragiten baditu.
  - f. Nahitaez bermatu behar izatea *nazioarteko lan-esparrua oso-osorik betetzen dela*, aintzat hartu gabe estatu bakoitzeko legediak maila apalagoan babesten ote dituen langileak. Alde horretatik, ez da ekimenik egingo Lanaren Nazioarteko Erakundearen oinarritzko lan-hitzarmenak izenpetu ez dituzten herrialdeetan.
  - g. Nahitaez eskatzea lan-arloko babeserako eta erantzukidetasunerako neurriak proposamen tekniko baten bidez, neurri zehatzak zehaztuta, hala nola zerbitzu-txekea eta baliabide soziokomunitarioak jasotzekoak, adingabeei eta mendeko pertsoneri arreta ematen laguntzeko; hobekuntzak egitekoak lanaldi-murrizketetan, eszedentzietan, amatasun edo aitatasuneko lizentzietan eta baimenetan; kontziliazio-beharren arabera zerbitzuak eta ordutegiak malgutzekoak, egokitzeakoak edo berresleitzekoak; eta antzeko beste batzuk. Irizpide horrek jatorriko lurraldeko eta xede-lurraldeko lantokietan betetzekoa izan behar du.
  - h. Nahitaez bermatu behar izatea bultzatutako ekimenetan *ez dela diskriminaziorik egingo sexuaren, generoaren, arraza/etniaren edo dibertsitate funtzionalen arrazoiengatik*, ez proposamenetan, ez horien garapenean.

---

50 Aurrekontu txikiko euskal enpresa parte-hartzaileei ere ingurumen-inpaktuaren azterketa bat eskatuko litzaieke, baldin eta proiektu handiagoetan txertatuta badaude eta hori dela-eta inpaktu handiagoak sor baditzaikete. Proposamen hau baliagarria da, era berean, 4.d. punturako, hau da, giza eskubideen esparruko estrategia bat garatu behar izateko.

- i. Nahitaezkoa izatea misio diplomatikoetan *euskal sindikatuen eta eragile sozialen partaidetza handia izatea*, eta tokiko sindikatuekin eta eragile sozialekin egiteko jarduerak sartu behar izatea agendan.
  - j. Nahitaez publiko egin behar izatea zein diren filialak, hornitzaileak eta azpikontratatistak, eta zer forma juridikorekin parte hartuko den nortasun juridikoa duten beste enpresa batzuetan, euskal enpresek jarduera komertzialak, produktiboak eta finantzarioak egiten dituzten lurraldeetan.
  - k. Zuzenean baztertu behar izatea paradisu fiskaletan kontuak dituzten enpresak.
  - l. Euskal enpresek *xede-lurraldeko zerga-betebeharrak egunean ordainduta eduki behar izatea*.
4. Laguntza-deialdietako baremazio-irizpideak aldatzea, *GGJari lotutako irizpideak puntuazio osoaren % 40 izan daitezen gutxienez* –betiere nahitaez bete beharreko aurreko irizpide guztiak betetzen direla–. Alde horretatik, nabarmendu behar dugu garrantzi handikoa dela honako hauek barematzea jatorrian, eta bereziki xede-lurraldean:
- a. Jasangarritasunaren eta energia-trantsizioaren aldeko apustua.
  - b. Xede-lurraldean eta jatorriko lurraldean gaitasunak indartzeko helburuak eta estrategiak, ongizatearen eta jardun ekonomikoaren alderdietan.
  - c. Transferentzia teknologikoaren maila eta egokitasuna.
  - d. Xede-lurraldean emandako prestakuntzaren eta elkarrekin ikastearen garrantzia.
  - e. Sortutako enpleguan lan-babesak duen maila.
  - f. Inbertsio egonkor eta epe luzekoan aldeko eta berrinbertsioak lehenestearen aldeko konpromisoa.
  - g. Ekonomia sozial eta solidarioko formulak indartzeko ahalegina.
  - h. Sexuko, generoko, arraza/etniako eta dibertsitate funtzionaleko asimetriak zuzenduko dituzten enplegu-helburu eta adierazle zehatzak.

## Bibliografia

- GLEA (2015): *Garapenerako Politiken Koherentzia Euskadin: diagnostikoa eta proposamenak*. Gasteiz, Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia. Hemen eskuragarri: <https://n9.cl/ekqx3>
- EUSKADIKO GGKEen KOORDINAKUNDEA (2017): *Garapenerako politiken koherentzia. Eusko Jaurlaritzaren enpresa-nazioartekotzerako politikaren analisi*. Hemen eskuragarri: [https://www.ongdeuskadi.org/eu/coordinadora/documentacion\\_view.php?id=192&categoria=4&pagina=1](https://www.ongdeuskadi.org/eu/coordinadora/documentacion_view.php?id=192&categoria=4&pagina=1)
- EUSKADIKO GGKEen KOORDINAKUNDEA (2020): *Giza garapen jasangarrirako politiken koherentzia. Euskadiko enpresak nazioartekotzeko politika aztertzea 2017-2019*. Hemen eskuragarri: [https://www.ongdeuskadi.org/eu/coordinadora/documentacion\\_view.php?id=239&categoria=4&pagina=1](https://www.ongdeuskadi.org/eu/coordinadora/documentacion_view.php?id=239&categoria=4&pagina=1);
- ARABAKO FORU ALDUNDIA (2016): *Arabako Foru Aldundiaren 2015-2019 legegintzaldiko plan estrategikoa*. Hemen eskuragarri: [https://irekia.araba.eus/documents/2908004/2934402/2015-2019+AFA+Plan+Estrategikoa\\_eus+.pdf/803c9af0-96a6-e392-4076-3c06cf8ba8c1?t=1513599353217](https://irekia.araba.eus/documents/2908004/2934402/2015-2019+AFA+Plan+Estrategikoa_eus+.pdf/803c9af0-96a6-e392-4076-3c06cf8ba8c1?t=1513599353217)
- BIZKAIKO FORU ALDUNDIA (2015): *Ekonomi eta Lurralde Garapena 2015-19*. Hemen eskuragarri: [https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPT08/Temas/AAAPresentaci%C3%B3n/2015-09\\_Plan%20de%20Legislatura\\_EU.pdf?hash=ab1eb63c270171f709209fbbdf0b67d9&idioma=EU](https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPT08/Temas/AAAPresentaci%C3%B3n/2015-09_Plan%20de%20Legislatura_EU.pdf?hash=ab1eb63c270171f709209fbbdf0b67d9&idioma=EU)
- BIZKAIKO FORU ALDUNDIA (2016): *Bizkaia Goazen 2030*. Hemen eskuragarri: [https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPT01/goazen2030/Bizkaia2030\\_eusk.pdf?hash=d8f2a4d051f9c11c8f6fc3e9b2c51e4e](https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPT01/goazen2030/Bizkaia2030_eusk.pdf?hash=d8f2a4d051f9c11c8f6fc3e9b2c51e4e)
- BIZKAIKO FORU ALDUNDIA (2017): *Bizkaia Goazen 2030eko lehentasunezko jarduketan egoerari buruzko urteko txostena. Egoera 2016ko abenduaren 31n*. Hemen eskuragarri: <https://web.bizkaia.eus/documents/842933/983754/Informe+seguimiento+EUS/38359392-a414-a13a-3ed7-2ef3536bd660>
- GIPUZKOAKO FORU ALDUNDIA (2016): *Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-19*. Hemen eskuragarri: [https://www.gipuzkoa.eus/documents/20933/923358/GFA\\_KudeaketaPlan\\_Estrategikoa\\_2015-2019-eu.pdf/cc04738b-f565-402e-a784-be39b50efb5c](https://www.gipuzkoa.eus/documents/20933/923358/GFA_KudeaketaPlan_Estrategikoa_2015-2019-eu.pdf/cc04738b-f565-402e-a784-be39b50efb5c)
- DUBOIS, Alfonso (2008): *Equidad, bienestar y participación. Bases para construir un desarrollo alternativo. El debate sobre la cooperación al desarrollo del futuro*, Lan-koadernoak, 26. zk., Bilbao, Hegoa.
- FERNÁNDEZ, Gonzalo (2016): *Alternativas al poder corporativo: 20 propuestas para una agenda de transición en disputa con empresas transnacionales*, Bartzelona, Icaria.

FERNÁNDEZ, Gonzalo (2018): *Mercado o democracia. Los tratados comerciales en el capitalismo del siglo XXI*, Bartzelona, Icaria.

FERNÁNDEZ, Gonzalo, PIRIS, Silvia eta RAMIRO, Pedro (2013): *Cooperación internacional y movimientos sociales emancipadores: Bases para un encuentro necesario*, Bilbao, Hegoa.  
Hemen eskuragarri:  
[http://omal.info/IMG/pdf/cooperacion\\_internacional\\_y\\_movimientos\\_sociales\\_emancipadores.pdf](http://omal.info/IMG/pdf/cooperacion_internacional_y_movimientos_sociales_emancipadores.pdf)

EHAA (2016): 96/2016 Dekretua, ekainaren 28koa, Kanpo Harremanetarako Aholku Batzordea sortu eta arautzen duena. Hemen eskuragarri:  
<https://www.euskadi.eus/y22-bopv/es/p43aBOPVWebWar/VerParalelo.do?cd2016002939>

EUSKO JAURLARITZA (2016): *Euskal Autonomia Erkidegoko Garapenerako Politiken Koherentziarako Erreferentzia Esparrua*, Gasteiz. Hemen eskuragarri:  
[https://www.elankidetz.euskadi.eus/contenidos/informacion/coherencia\\_avcd/eu\\_def/adjuntos/Erreferentzia Esparrua CPD\\_EUS.pdf](https://www.elankidetz.euskadi.eus/contenidos/informacion/coherencia_avcd/eu_def/adjuntos/Erreferentzia Esparrua CPD_EUS.pdf)

EUSKO JAURLARITZA (2017a): *Agenda Euskadi Basque Country 2030*. Hemen eskuragarri:  
<https://www.euskadi.eus/pdf/2030-agenda-garapen-jasangarria-desarrollo-sostenible-basque-country.pdf>

EUSKO JAURLARITZA (2017b): *Euskadi 2020, Gobernu Programa, XI. legealdia, 2016-2020*.  
<https://programa.irekia.euskadi.eus/eu/site/home/>

EUSKO JAURLARITZA (2017c): *Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana*. Hemen eskuragarri:  
[https://www.euskadi.eus/contenidos/plan\\_departamental/12\\_plandep\\_xileg/es\\_def/adjuntos/plan%20internacionaliz%20remisi%C3%B3n%20parlamento.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/plan_departamental/12_plandep_xileg/es_def/adjuntos/plan%20internacionaliz%20remisi%C3%B3n%20parlamento.pdf)

EUSKO JAURLARITZA (2018a): *Nazioartekotze Esparru Estrategia 2020ren eguneratzea. Euskadi Basque Country Estrategia*. Hemen eskuragarri:  
[https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/accion\\_exterior\\_hemeroteca/es\\_def/adjuntos/estrategia-euskadi-basque-country-2020.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/accion_exterior_hemeroteca/es_def/adjuntos/estrategia-euskadi-basque-country-2020.pdf)

EUSKO JAURLARITZA (2018b): *2018-2020 Kanpo Harremanetarako Plana*. Hemen eskuragarri:  
[https://www.euskadi.eus/contenidos/plan\\_departamental/04\\_plandep\\_xileg/es\\_def/adjuntos/acci%C3%B3n%20exterior%20remisi%C3%B3n%20parlamento.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/plan_departamental/04_plandep_xileg/es_def/adjuntos/acci%C3%B3n%20exterior%20remisi%C3%B3n%20parlamento.pdf)

HERNÁNDEZ, Juan eta RAMIRO, Pedro (2015): *Contra la lex mercatoria*, Bartzelona, Icaria.

HERNÁNDEZ, Juan eta RAMIRO, Pedro (2016): *¿Qué son los crímenes económicos y ecológicos internacionales?*, La Marea, urtarrilak 22. Hemen eskuragarri:  
<http://www.lamarea.com/2016/01/22/que-son-los-crimenes-economicos-y-ecologicos-internacionales/>

- MARTÍNEZ-OSÉS, Pablo eta MARTÍNEZ, Ignacio (2016): *La agenda 2030. ¿Cambiar el mundo sin cambiar la distribución de poder?* in Revista Lan Harremanak 33. Zk., UPV/EHU. Hemen eskuragarri:  
[https://www.ehu.eus/ojs/index.php/Lan\\_Harremanak/article/view/16094/14378](https://www.ehu.eus/ojs/index.php/Lan_Harremanak/article/view/16094/14378)
- ELGE (2014): "Policy challenges for the next 50 years", *OECC Economic Policy Papers*, 9. zk.
- ORKESTRA (2018): *Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasuna 2018*. Deustuko Unibertsitatea. Hemen eskuragarri:  
<https://www.orkestra.deusto.es/lehiakortasuna-euskadi/2018/>
- PNUD (2010): *La verdadera riqueza de las naciones: caminos al desarrollo humano. Informe de Desarrollo Humano*.
- RAMIRO, Pedro (2009): "Las multinacionales y la Responsabilidad Social Corporativa: de la ética a la rentabilidad", in HERNÁNDEZ, Juan eta Pedro Ramiro (ed.), *El negocio de la responsabilidad*, Bartzelona, Icaria.
- PEREZ, Javier (2015): *La política española de internacionalización de la empresa. Un análisis desde la coherencia de políticas para el desarrollo*, Madril, 2015 Plataforma eta beste batzuk.  
<http://www.2015ymas.org/centro-de-documentacion/publicaciones/2015/1594/la-politica-espanola-de-internacionalizacion-de-la-empresa-un-analisis-desde-la-coherencia-de-politicas-para-el-desarrollo/#.WHNV56JyzBQ>
- SUTCLIFFE, Robert (1995): "Desarrollo frente a ecología", in *Ecología Política: Cuadernos de Debate Internacional* 9. zk., 27.-49. or.
- TEITELBAUM, Alejandro (2010): *La armadura del capitalismo. El poder de las sociedades transnacionales en el mundo contemporáneo*, Bartzelona, Icaria.