

05

Plangintza estrategikorako eskuliburua

Nor gara?

Nondik gatoz?

Nora goaz?

Lankidetzeta eta Garapenerako ekimenak
eta Bizkaiko Hirugarren Sektorearen
Behatokiko Taldea

bizkaiko hirugarren
sektorearen behatokia

2010eko azaroa



3s_kudeaketa

Plangintza estrategikorako eskuliburua

Nor gara? Nondik gatoz?

Nora goaz?

Lankidetza eta Garapenerako ekimenak eta
Hirugarren Sektoreko Behatokiaren Lantaldea

2010eko azaroa

Egileak: Esther Canarias, Eduardo Escobés eta Fernando Altamira.

Diseinu grafikoa: ST3 Elkartea

Imprimaketa: Berekintza

ISBN-13: 978-84-936634-5-2

Lege-gordailua: BI-3505-2010

Lankidetzeta eta Garapenerako Ekimenen webgunean doan jaitsi daiteke dokumentu hori.

www.iniciativasdecooperacionydesarrollo.com

Behatokiaren webgunean (www.3sbizkaia.net) dokumentu hau eta Behatokiaren gainerako argitalpenak eskura daitezke doan.

Horien bidez Hirugarren Sektorea hobetu nahi dugu. Hori dela eta, horiek ahal bezain beste hedatzea eskertuko genuke eta, aldi berean, baimena ematen dugu horiek banatu, kopiatu eta berrerabiltzeko, betiere, irabazi asmorik gabeko asmoz egiten bada eta ekintzaren egilea agerian uzten bada.

Aurkibidea

Sarrera.....	5
I. Plangintza estrategikoari buruzko ikuspegia	6
1. Zergatik erabakitzen dugu plan estrategiko bat egitea?	6
2. Zein da plangintza estrategiko baten irismena eta nola eragiten du gure erakundearen egunerokotasunean?	9
3. Plan estrategiko bat taxututa, gure arazoak konpontzen al dira?.....	10
4. Metodo-proposamena sostengatzen duten testuinguru ideologikoak.....	12
5. Nola egin? Partaidetzarako aukerak [metodologikoak].	15
6. Aldeko eta aurkako joerak gobernatzeko modua	18
II. Plan estrategikoa taxutzeko metodoa	20
1. BLOKEA. Gure erakundearen identitate estrategikoa eraiki eta planteatzen dugu.	21
Nor gara?.....	21
1. urratsa: Zein dira gure iguripenak?.....	21
2. urratsa: Gure erakundearen historiako gertaera eta gakoak identifikatzea.....	22
3. urratsa: Garapen-eredua	27
4. urratsa: Erakundearen balio eta portaerei buruzko gogoeta eta hartako kide garen pertsonen buruzkoa	30
5. urratsa: Erakundearen edo instituzioaren misioa	32
6. urratsa: Plangintza estrategikoak hartzen duen denbora	35
2. BLOKEA. Gure erakundearen testuingurua aztertzen dugu.	36
7. urratsa: Kanpo-testuinguruaren joerak	36
8. urratsa: Beste erakunde batzuekin ditugun harreman eta loturak eta hartzailerik diren pertsona eta kolektiboekin ditugunak	39
9. urratsa: Antolaketarako ditugun gaitasunak eta prozesuak	46
10. urratsa: Egiten ditugun jarduerak.....	49
3. BLOKEA. Errealitatekin haratago joan gabe amets egitea. Estrategiak, ekintzak eta baliabideak zehaztuz	50
11. urratsa: Azken egoera	50
12. urratsa: Ibilbidea aukeratzuz.....	54
A IBILBIDEA	55
A.1. urratsa. Azken egoeraren adierazleak eta azken egoera horren lehen doikuntza	55
A.2. urratsa. Hastapeneko egoera edo oraingo egoera.....	57
A.3. urratsa. Hastapeneko eta amaierako egoeren arteko alderaketa, eta bigarren doikuntza.....	59
A.4. urratsa. Estrategiak.....	60
A.5. urratsa. IAAM delakoa: hauei buruzko azterketa eta proposamenak Indarrak, Abaguneak, Ahuldadeak eta Mehatxuak.	61
A.6. urratsa. IAAM eta azken egoeraren arteko alderaketa eta adierazleak. Hirugarren doikuntza	63
B IBILBIDEA	65
B.1. urratsa. Azken egoera kanpo- eta barne-testuinguruarekin alderatzea	65
B.2. urratsa. Estrategiak taxutzea eta haiek aztertzea	67
B.3. urratsa. Estrategiak, helburuak, adierazleak eta ekintza-lerroak garatzea.....	69
4. BLOKEA. Lehentasunak ezartzea.	70
5. BLOKEA. Plan estrategikoa zehaztea: urtero ekintza-plan edo kudeaketa-plan bat.....	73
6. BLOKEA. Plan estrategikoa sozializatzea	74
III. Berezko plangintza estrategikorako prozesua eraikitzea.....	75
Erreferentzia bibliografikoak.....	78

Sarrera

Bizkaiko Hirugarren Sektoreko Behatokia informazio eta dokumentaziorako, ikerketa aplikaturako eta sustapenerako zentro bat da, Hirugarren Sektorean espezializatua, irabazi asmorik ez duena eta independentea dena. Zentro horren helburua Hirugarren Sektorea sendotzea eta Bizkaiko erakundeen inguruko esku-hartze eta kudeaketa berri eta hobetzea da. “3S kudeaketa” bildumaren bidez entitateen kudeaketa hobetzeko tresnak eskaini nahiz zaizkie Hirugarren Sektoreko erakunde eta sareei.

Lankidetzeta eta Garapenerako Ekimenak Fernando Altamira eta Esther Canariasek osatutako gizarte aholkularitza bat da, 2000. urteaz geroztik Instituzioen Indar hartzei buruzko prestakuntza-prozesuak eta aholkularitza eskaintzen dituena. Ebaluazio, sistematizazio, plangintza estrategiko, diagnosi edo prozesu zehatzagoen bidez, partaidetzeta ardatz hartuta garatzen du bere lanketa. Hori lagungarria da garapen humano, iraunkor eta osatuagoa bat eraiki nahi duten pertsona eta instituzioek (publiko nahiz pribatuak) boterea gehiago izan dezaten.

Esku artean duzun lan hau plangintza estrategikoa aztertu eta esperimintatzeko eskuliburu bat da, gizarte arloko erakunde modura hazi, indartu eta hobetzeko baliabide gisa.

Hainbat eskuk parte hartu dute eskuliburu horren egituraketan: Esther eta Fernandok, Lankidetzeta eta Garapenerako Ekimenak eta Eduardo Escobesek, Behatokiko Lantaldeko partaide denak. Era koordinatu batean aritzen dira, talde-lana aldarri hartuta, hirugarren sektoreko erakunde askorekin hainbat urtez egindako lana abiapuntutzat hartuta, proposamen eta gogoetak partekatu eta trukatzeko.

Argitalpenaren lehen orrietan eskuliburu honetan proposatzen dugun **ikuspegia** aurkezten da, hots, “Zertarako” eta “Nondik”.

Bigarren kapitulu zabalean, plangintza estrategikoaren **metodo-proposamena** aurkeztuko dugu. Metodo hori eta bertatik eratortzen diren balizko ibilbideak alde aurretik esperimintatu dira. Hala, praktikara eraman dira eta praktika horretatik abiatuz hobekuntza barneratu dira.

Halaber, kapitulu horretan hainbat **metodologia-fitxa barneratzen dira, bidearen etapa (bloke) eta urrats bakoitzerako jarduera-proposamenez hornituta daudenak**. Urrats bakoitzean jorratzeko edukia aurkezten da, erabilgarri izan daitekeena talde-lana aurkezteko; era berean, jarduera-proposamen bat aurkezten da (edo gehiago). Jarduera horiek aurkezteko metodologia-fitxak erabiliko dira, jarduera horiek gauzatzeko baliagarri direnak. Fitxa horietan barneratzen dira jarduera bakoitzaren helburuak, haiek garatzeko lan-sekuentziak, beharrezkoak diren materialak, haien iraupena eta jarduerak praktikara eramateko hainbat iradokizun. Fitxak gogoeta-prozesua modu errazagoan dinamizatze erabiliko dira. Prozesu horren barnean hainbat alderaketa eta kanpo-laguntza onar daitezke. Dena den, nagusiki, erakundearen prozesu bat da eta hark gidatu behar du.

Kapitulu horren bidez, proposamen osatu bati esker, plangintza estrategikorako **prozesuak sor daitezke, erakunde bakoitzaren errealitatera egokituak**.

Eskuliburua interesgarri, erabilgarri, praktikoa eta iradokitzaile izango zaizuela espero dugu. Orobat, erakundearen barnean gogoeta eta pentsamendu estrategiko sortzaile, berritzaile eta “mamitsua” sortzeko lagungarri izatea espero dugu.

I. Plangintza estrategikoari buruzko ikuspegia

1. Zergatik erabakitzen dugu plan estrategiko bat egitea?

Gure erakundeetan ingurune jakin batean jarduteko desira edo asmoa dugun pertsona multzo batez osatzen da. Ordu asko ematen ditugu batzen gaituzten gauzez mintzatzen, ideia eta jarduerak sortu edo asmatzen, eta amesten edo desiratzen dugun hori praktikara eramaten.

Baina ezin dugu antolaketarik gabe egin, era inprobisatu batean, egunetik egunero asmatuz edo guttia menderatu eta kontrolatzen duten pertsona “bikainen” baitan izanik. Ez da egokia egunero jomugari gabe abiatzea eta ez da egokia bidea erakusten diguten pertsona gutxi batzuen mende izatea.

Espazioak behar ditugu lortu nahi duguna kolektiboki pentsatzeko, nola erdietsiko dugun erabakitzeke, gure lana errazten edo oztopatzen duten barne- edo kanpo-egoerak identifikatu eta aurreikusteko, etab. Eta, batez ere, egiten duguna, berez, egin nahi duguna ote den zehazteko. Hori da gogoeta estrategikoa.

Txoriaren begirada eta inurriaren begirada

Zenbaitetan, gure erakundeko adiskidea lan-eremu txikian baina begiratzen dugu, eremu horren baitako harremana eraikitzen dugu: soilik lan jakin batzuei buruz hitz egiten dugu, aste honetan edo datorren hilabetean egiteko dugun hartaz. Askotan premiazko gauzak edo eguneroko jardunak izaten dira, edo ohiko gauzak, eta xehetasunetan galtzen da energia gehiena. “Inurriaren begiradapean” begiratzen diogu elkarri.

Ez dugu beti ikusmira zabala eta epe luzekoa hartuta hitz egiten, non ikuspegiak, ametsak, ahaleginak, elkarrekin emandako urratsak azaltzen diren mahai gainera. “Txoriaren” begirada hartuta, eskutik hartuta nora jo ikusteko lagungarri dena. Horretan laguntzen gaitu plangintza estrategikoak.

Ibilbide bat zehaztuta eta esperientzia eta ikaskuntzaz hornitutako bide kolektibo bat urratuz

Motxila bizipen, esperientzia eta ezagutzaz beteta iritsi gara gure erakundeetara. Dena den, ez dugu beti jakiten beste pertsona batzuekin elkar hartuta lan egiten enpresak aurrera egin dezan.

Bidea elkar hartuta egiteak ibilian ibiliz ikasten jarraitzea eskatzen du, bidea egin ahala. “Eginez” ikastea eskatzen du, gainerakoak lagun. Jarraitu beharreko ibilbidea txoriaren begiradarekin urratzeko ezinbestekoa da pilatutako jakituria elkartrukatzea, kolektiboki eta era antolatu batean gogoeta eginez. Modu horretan, gure alea gaineratuko dugu pentsamendu estrategikoan eta erabaki partekatuetan.

Eraginkortasunez, hobeto lan egiteko eta erakunde sendoago bat eraikitzeko

Ez gara edozertarako elkartzen, edo soilik gustura eta adiskide artean egoteko. Espazio erabilgarri eta praktikoa elkartzen gara eta horietan partaidetza sustatuz, erakundea eta hartako lanketak hobeto eta irmoagoak bilakatzen direla sentitu eta egiaztatzen dugu.

Koherentzia eta konstantzia aldarri hartuta

Ez dugu plana beste erakunde batzuetako ideia, paragrafo, proposamen edo dokumentuak “moztu eta erantsiz” taxutzen, oso onak izanagatik ere. Gogoeta kolektiboa baten ondorio da gure plana. Hala, izan eta egin nahi dugun hura, gure ideologia edo filosofia eta gure lanketa zehazten ditugu, betiere, koherentziaz.

Horrez gain, gogoeta estrategikoa egin eta gure jarduna bideratzea erritmo motelean gauzatzen den neurrizko lana da, artisautza asko eskatzen duena eta plan bat taxutzetik haratago doana. Gure eskuak baliatzen ditugu lohiari forma emateko, gure asmo eta aukeren arabera.

Plangintza estrategikoa taxutzen dugun bitartean, horretan parte hartzen dugunok, eginez eta partekatuz ikasten dugu. Plan estrategiko bat taxutzea ikaskuntza-prozesu bat da, pertsonala eta, baita kolektiboa ere.

Zer ikasten dugu?

Epe luzera so pentsatzen.

Garrantzitsua dena eta bigarren mailakoa edo behingo kontua dena bereizten.

Eztabaidatzen, ideiak erkatzen, adostasunak lortzen eta desadostasunak kudeatzen.

Gure erakundearen etorkizuna erantzukizunez hartzen eta gure erabakien ondorioak, positiboak zein negatiboak, baitaratzen.

Barneko ezberdintasunak aberastasun modura hauteman eta balioesten.

Erakundean topatzen ditudan pertsonak errespetatzen, haiek ere erakundearen eta bertako jardueraren gaineko amets eta desirak dituztela ikusten.

Erakundeko kide garen pertsona guztiok dugun elkarren mendekotasuna identifikatzen.

Gure erakundeko bizimodua benetako “praxia” bilakatzen, azterketa eta gogoetaren ondorio den praktika eta esperientzia egiazkoa, ekintzatik abiatuz eta ekintzaren bidez ikasteko parada ematen duena.

Gure misioa ingurunearekin elkarlotzen, hura eguneratuz.

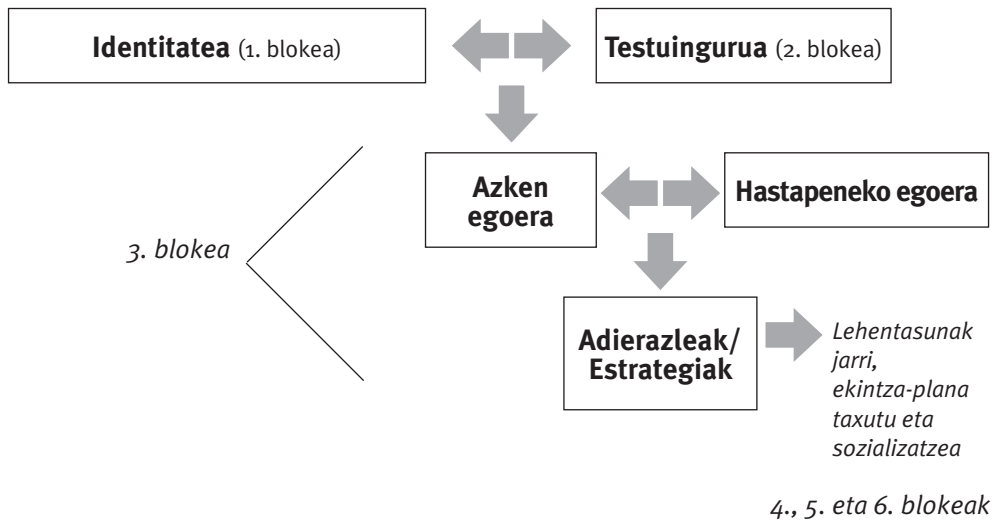
Aurrerago aipatuko ditugu plangintza estrategiko bat taxutzeko bete beharreko baldintzak. Lehenik eta behin nabarmendu nahi dugu halako gauza bat egiten dugunean aktibatzen dugun gaitasun giltzarrietako bat “pentsamendu estrategikoa” dela; bai gogoeta-prozesuan zuzenean nahasi-ta gauden pertsona eta baita erakunde osoarena ere.

Garrantzitsua da **plan estrategikoa eta pentsamendu estrategikoa** bereizten jakitea. Lehenengoa idatzizko dokumentua da, berezko balioa duena, izan ere, etorkizunean urratu nahi dugun bidea modu argi eta antolatu batean erakusten digu. Bigarrena dokumentu horretan islatzen dena gauzatzeko sortzen den eztabaida-prozesua da, pertsonen artekoa eta kolektiboa, ideiei buruz eztabaidatzeko eta haiek erkatzeko unea da. Prozesu hori gertatzen ez bada, dokumentuak balioa eta erabilgarritasuna galtzen ditu.

Zer egin behar dugu pentsamendu estrategiko hori gara dadin eta ideia zehatzak sorraraz ditzan? Metodo jakin bat eta zenbait ibilbide erabiliko ditugu beti, aurrerago aipatuko ditugunak. Dena den, pare bat ideia aurrera ditzakegu.

- **Bideak** malgua behar du izan, izan ere, zurruntasunak pentsamendua eta eztabaida eragotzen ditu.
- Eta edozein delarik ere hautatutako ibilbidea, ezinbestekoa izango da funtsezko zenbait galdera erantzutea: Nor gara? (identitatea), Zein da gure testuingurua? (kanpo- eta barne-testuingurua), Nora jo nahi dugu? (azken egoera), Non gaude orain? (hastapeneko egoera), Nola irits gaitzke jomuga horretara? (adierazleak, estrategiak eta haiek garatzeko modua).

Azpiko diagraman galdera horiei erantzuteko proposatzen dizuegun bidea islatzen da.



Azkenik, adierazi behar da luzatu berri ditugun galderen eraginez, itxura batean, begirada gure erakundearen jartzen badugu ere, pentsamendu eta erabaki estrategikoen logika, kontrakoa dela: kanpotik barrurantz. Izan ere, luzatu dugun galdera bakoitza erantzuteko errealitatea hartu behar dugu kontuan, hots: joera sozial, politiko eta ekonomikoak, gizarte-egoerak eta, azkenik, zerbitzatu nahi ditugun pertsona, familia eta komunitateen premiak.

Hirugarren Sektoreko entitateak, gehienetan, “kanpotik barrurantz” sortu gara. Lehenik eta behin, nolabaiteko erantzuna edo laguntza behar zuen gizarte-egoera batez jabetu gara eta, ondoren, erakundea sortu dugu, erantzun hori aktibatzen. Horrenbestez, gure pentsamendua eta gure plan estrategikoak, konplexua eta aldakorra den gizarte-ingurune bati erantzun sendo eta hobea emateko tresnak dira.

2. Zein da plangintza estrategiko baten irismena eta nola txertatzen da gure erakundearen bizitzan?

Guztia planifikatu behar al dugu?

Ez da beharrezkoa dena planifikatzea, ezta komenigarria ere. Erakundearen finkatzen ditugun errutinak ez dira ezinbestez planifikatu behar, nahikoa da estandarizatzearekin: esate baterako, bilerek errutina bat izaten dute, bertan parte hartzen dugunok ezagutzen duguna. Horrenbestez, aski izango da bileraren programazioa, dinamika eta edukiak formalizatzearekin.

Plangintza estrategikoa gure Misioa garatzeko ardatz diren alderdiei buruzkoa da, betiere, kanpo-eta barne-testuingurua kontuan hartuz.

Noraino sakondu behar dugu?

Zenbaitetan, plangintza estrategikorako lanketa bat garatzen dugunean, gerta daiteke alderdietako batean gehiegi tematzea. Horrek, osotasunaren ikuspegia galtzea ekar dezake.

“Osotasuna ez da beti zatien batuketa”

Garapen arlokoak eta esparru soziopolitikokoak diren erakundeetan erreferentziatzko marko teoriko eta ideologikoa sakontasunez eraikitzeak asmoa izan dezakegu, kontzeptu bakoitza zehaztasun handiz definituz.

Eginkizun liluragarri eta garrantzitsu hori gure erakundeetan gauzatzeko baliteke lanketa sakon ugari eta urte askoko gogoetak behar izatea. Eta, are, plangintza estrategikorako prozesu bat izatetik haratago joan daiteke. Dena den, erreferentziatzko marko teorikoari buruzko gogoeta ezinbestez eman beharreko urratsa da, berez.

Gainera, alderdi, arlo edo tresnaren bat modu “isolatuan” lantzen badugu, plangintza estrategikotik aparte utzita, bestelako zentzu eta irismena izango du.

“Irakasle bakoitzak dauka bere era eta kaiera”

Gerta daiteke, beren ibilbide profesionala dela-eta, gure erakundeko zenbait pertsonak hainbat tresna ezagutzea, esaterako, bideragarritasun-azterketa, finantza-azterketa, etab. Tresna horiek lagungarri izan daitezke erakundearentzat azterketak egin eta etorkizunari so erabakiak hartzeko, baina ez dute gogoeta estrategikoa eragiten berez.

Plangintza estrategikoan erakundearen dimentsio guztiak eta kanpo-testuingurua hartzen dira aintzat. Horrenbestez, tresna orokorra da eta, aldi berean, zehaztasun gutxiagokoa alderdi jakin bat aztertzerako orduan.

Kontua ez da alderdi bakoitza sakontasunez eta xehetasunez jorratzea (denbora eta energia asko eskatuko liguke horrek); aitzitik, urratsez urrats urratu behar da bidea eta ekintza-plana pixkanaka eta koherentziaz eraiki behar da. Orokorra izango den ekintza-plana, erakundeari lagungarri izango zaiona bere Misioa garatzeko.

Nolanahi ere, erakunde bakoitzaren errealitatearen eta hartako premien arabekoak izango dira plangintzaren irismena (sakona edo ez hain sakona) eta hari eskainiko zaion denbora.

Nola txertatzen da plangintza estrategikoa gure erakundearen egunerokotasunean?

Plangintza estrategikoa prozesu bat da eta ematen ditugun urratsetan, besteak beste gogoeta, argitasuna edota akordioa barneratu behar dira; betiere, erakundearen lana gelditu edo eten gabe; aitzitik, lanketa horretan txertatu eta, are, berau bultzatuz.

Plan estrategikoa taxutzeak denbora eskatzen du eta bere erritmoa dauka, gure gaitasunetara egokitu behar duguna. Horrela, erritmo jakin bat jartzean, kontuan izan behar dugu ekintza eta plangintza elkarlotzea garrantzitsua dela.

Plangintza estrategikoa erakundearen jarduna barneratu behar da eta ezinbestekoa da jardute-plan edo kudeaketa-plan nahiz proiektuak garatzerakoan plangintza estrategikoa aintzat hartzea. Azken horiek egindako plangintzarekin lotzen ez badira, gure ahalegina alferrikakoa izango da.

Plangintza egiten duenak lanaren eguneroko jarduna ezagutzen ez badu, arazo handiak izango ditu plangintza abiarazteko, eta proposamena egiten duten pertsonen eta hura gauzatzen duten pertsonen arteko lotura “afektiboa” ahula izango da. Pertsona horrek ideia edo proposamenak sortzen lagundu ez badu, ezin diezaiokegu eskatu ideia horiekin identifika dadila.

3. Plan estrategiko bat taxututa, gure arazoak konpontzen al dira?

Arestian plangintza estrategikotik eratortzen diren zenbait alderdi positibo azpimarratu ditugu. Erakunde gisa sendotzeko, gogoeta kolektiboa egiteko, asmamenak izateko edota gauzak zehazteko plangintzak egiten duen ekarpena nabarmendu dugu, bereiziki, modu parte-hartzaile batean egiten badugu eta ditugun trebetasunetatik abiatuz eraikitzen badugu. Nolanahi ere, garrantzitsua da esatea beti ez dela erantzun bakarra edota konponbide egokiena.

Jartzen ez denak, ez du fruiturik ematen

Zenbaitetan, hainbeste izan dira erakunde barnean topatu ditugun oztopoak ezen hau esatea baino ez baitzaigu otu: “bada, egin dezagun plangintza estrategiko bat, ea horrela konpontzen dugun!”. Plangintza horri esker hainbeste onura jaso ditugu ezen gure arazo guztien irtenbidea dela pentsatzen baitugu.

Hilabete luzez lanean izan ostean, jabetzen gara plangintzak ez duela ematen erakundeko pertsonok jartzen ez dugunetik. Ez da plangintza arazoak konpontzen dituen; aitzitik, bertan gaudenok hartako espazioak baliatzen ditugu benetako kezka edo interesa sorrarazten digun hura jorratzeko.

Azpimarratu nahi dugu plangintza estrategikoak ez duela, magikoki eta berehala, parte-hartzaitetik gutxi duen kultura erabat parte-hartzaile bihurtzen. Ez du gaizki kudeatutako gatazka bat bizikidetzara harmoniatu eta eroso izatea eragiten. Ez du erakunde heldugabea erakunde sendo eta irmo egiten.

Zenbaitetan, zailtasunak ez dira sortzen nora goazen ez dakigulako, baizik eta ez dugulako bizikidetza behar bezala garatzen asmatzen. Eta bizikidetzarekin lotutako arazoetan tratatzen gara, ez helburu edo jarduera faltagatik.

Plangintza egiteko uneak egokiak izan daitezke, izan ere, gure trebetasun eta gabeziak agerian jartzeko une izan daitezke. Trebetasun eta gabezia horiek izendatzeko, aurrez aurre begiratzeko eta lantzen hasteko une izan daitezke. Baina lanketa hori ongi egin nahi badugu, gure jardunari buruzko gogoeta objektibo eta teknikoa egiteaz gain, gure erakundeei dagozkien alderdi subjektiboak eta harremanarekin lotutakoak gaineratu behar ditugu, aldaketa-prozesu luzeagoa eskatzen dutenak.

Plan estrategikoa egiten dugunean horretan ari garenaz jabetu behar gara eta alderdi horiek kon-tuan izan behar ditugu. Plan estrategikoa modu parte-hartzaile batean eta elkarriketaren bidez ta-xutzen badugu, iritzi ezberdinak entzun, komunikatu eta jorrazteko gaitasuna baliatuko dugu. Eta hori abagune ona da erakunde barnean gaitasun horiek hobetu eta sendotzeko. Baina erakunde barnean gatazka gori-gori badago, plan estrategikoa ez da irtenbidea izango eta, agian, ziurrenik, ez da hura taxutzeko une egokia izango.

Gure erakundea sortze-bidean badago,
Plangintza estrategiko oso bat egin behar al dugu?
Noiz da plangintza estrategikoa egiteko une egokiena?

Halaber, ezin dugu zalantzarik gabe esan erakunde barnean plangintza estrategiko oso bat gara-tzeko une egokiena zein den.

Edozein entitatetan, zerbait egiten hasi nahi izan dugunean, gutxieneko antolaketa bat egin behar izan dugu aldez aurretik. Alabaina, eztabaida luze eta sakonik izan gabe egin dugu, izan ere, ha-siera batean ez diegu halako erabilgarritasunik ikusi. Nahiago izan dugu ekintzara jo, antolaketa aurreragorako utziz. Hori, plangintza operatibo zaharkitu eta sinplea dela esan dezakegu.

Errekan sartu aurretik

Gerta daiteke erakundea abiatu berri denean gogoeta estrategiko oso bat eskatzen duen metodoa ez baliagarri izatea. Agian, entitatea gutxieneko antolaketa eta argitasun batekin abian jartzeko, lagungarri izango zaizkigun alderdi horiek hautatu beharko ditugu zehaztasunez.

Hori dela eta, gogoeta estrategikoa egin behar dugun ala ez, nola egin behar dugun, zein muga ezarri behar ditugun nahiz zer-nolako sakontasuna eta irismena izango duen erabaki aurretik, garrantzitsua da gure erakundea zein unetan dagoen aztertzea, hots, hasiberria den, dagoeneko abian den edo garapen betean den. Hori eginik, gogoeta estrategiko oso bat egiteko beharrezkoak diren ahalegina, denbora eta energia xahutzeak merezi ote duen ikusi ahal izango dugu; edo, aitzitik, egokiagoa izan-go ote den alderdi jakin batzuk hautatu, haiek landu eta abian jartzea.

4. Metodo-proposamena sostengatzen duten testuinguru ideologikoak.

Plangintza estrategikoaren prozesuan metodologia jakin bat erabiliko dugu beti, lan-ildo batzuk izango dituen eta hainbat alderdi aintzat hartzen dituen marko teoriko batean oinarrituko dena, esate baterako, gure erakundea ulertzeko modua aintzat hartzen duena.

Erakundea ulertzeko moduak baldintzatzen du bertan bizi ditugun jazoera eta gorabeherak interpretatzeko modua.

Gure erakundea elkarren mendeko prozesu, dimentsio eta gaitasunez osatutako multzo bat dela uler dezakegu, osoko ikuspegia duena eta haien arteko harremanean oinarritua; edo uler dezakegu osagai eta funtzio jakin batzuen batura dela, bakoitzak bere dinamika izanik.

Hala, sistema bizi, formal eta dinamiko gisa hauteman dezakegu, helburu zehatz eta ageriko batzuk dituen, pertsonen, testuinguru eta iguripenen arteko elkarrekintzez osatua, aldaketarako prest dagoena, ikasi egiten duena, eboluzioan dena, eguneratu egiten dena, berrelikadura duena sostengu. Edo egitura formal eta itxi gisa hauteman dezakegu, ingurunetik aparte dagoena, eboluzionatzeko interesik gabea, egonkorra eta errutinan murgildua, aldaketa arriskutzat duena.

Ez dago marko teoriko edo metodologia neutrorik. Haiek taxutzen ditugunok dauzkagun parametro ideologikoen baitakoak dira denak, nahiz eta zenbaitetan ez garen horretaz ohartzen.

Gure plangintza estrategikoaren metodo-proposamena sostengatzen duten **paradigma edo erreferente ideologiko** nagusiak, hauetan oinarritzen dira:

- **Herriko heziketaren iturriak.** Tradizio horren arabera, plangintza estrategikoak dimentsio politiko/pedagogiko bat duela ulertzen dugu, heziketa-prozesua zer malgu, parte-hartzaile, praktiko eta taldekako gisa hautematea eskatzen duena, eta erakundearen garatzeko modu jakin bat sustatzen duena, gizarte-ekintza eta -eraldaketara bideratua.

“ikuspegi horretan heziketa prozesu parte-hartzaile eta eraldatzaile gisa ulertzen da, non ikaskuntza eta kontzeptualizazioa pertsona eta taldeen esperientzia praktikoetan oinarritzen diren. Partaideek beren bizitzak baldintzatzen dituzten faktore eta egituren gaineko kontzientzia eta ulermena garatzen dute beren kabuz. Hori abiapuntutzat hartuta, ikuspegi horrek lagungarri izan nahi du errealitatea eraldatzera bideratzen den partaidetzarako beharrezkoak diren estrategia, trebetasun eta teknikak gara ditzaten” (Eizaguirre, M, in Perez de Armiño, K (zuzendaria), 2000, 213-214. orr.).

Heziketa herrikoian oinarritutako metodologia bat hautatzeak gogoeta, ekarpena eta erabaki partekatua errazten ditu, izan ere, metodologia horren bidez, botere edo ahalmen gehiago eskuratu da indibidualki nahiz kolektiboki.

- **Benetako partaidetza** planteatzen duten proposamen sozial eta politikoen iturriak. Horiei esker, partaidetza hori demokrazia eraikitze lagungarri denaz jabetzen gara, baita gure erakundearen barnean ere.

“pertsona eta taldeen esku-hartze prozesuak, haiei eta haien inguruneari eragiten dien erabaki eta ekintzen subjektu eta agente diren heinean. Modu horretan, partikular horiek (pertsona edo taldeak) jarduera publikoetan egindako esku-hartzeak aintzat hartzen dira, gizarte-interesak islatzen dituzten eta helburu eraldatzaileak dituzten heinean”. (ALBOAN; HEGOA; PEDRO ARRUPE GIZA ESKUBIDEEN INSTITUTUA; LANKIDETZA ETA GARAPENERAKO EKIMENAK, 2005, 15-16. orr.).

Benetako partaidetza ahalbidetzen duen metodologia bat hartzeak prozedura, tresna eta teknika malguak erabiltzea dakar, entzute eta eraikuntza kolektiboa ahalbidetzen digutenak. Nolanahi ere, tresna horiek ez dira magikoak, pertsonen zerbitzura ezartzen diren baliabideak baizik; azken finean, gu baikara “magoak”. Partaidetza helburua da eta bitartekoa, prozesuak errealagoak, eraginkorragoak eta efizienteagoak izan daitezen, hots, eraldatzaileagoak.

- **Ikuspegi sistematikoak**, gure erakundea elkarren arteko mendekotasun eta harremanean nahiz aldaketa etengabearen diren hainbat atalez osatzen den osotasun baten modura ikusten dutenak, non bakoitzak garatzen dituen osagai eta funtzioak identifika ditzakegun.

Erakundea sistema modura hautemateari esker, identitate partekatu bat sortzen da, pertsonak eta taldeak erakundearen egituraren txertatzen dira, ekintza esanguratsua kolektiboki burutzen dira eta, orokorrean, erakundea hobeto egokitzen da ingurune aldakorretara.

“Atal bakoitzak besteei eragiten diela eta bakoitza multzo osoaren baldintzapean dagoela ulertzen da. Elkarrekiko harremanean diren atalen (edo azpisistemen) ideiak zera inplikatu du, sistemak deskonposa eta osagaika aztertu badaitezke ere, soilik sistema osotasunean ikusten denean lortzen dela esentzia. Sistemaren ikuspegiak urrats bat atzera egitera derrigortzen gaitu osotasunari heltzeko” (Echegaray, 2008, 46. orr.).

Begirada sistematikoak erakundeko elementuen arteko elkarrekintzetan erreparatzea dakar, elkarrekintzan diren elementuen aniztasuna aintzat hartzea, ikuskera orokor bat izatea eta diziplina arteko begirada bat izatea.

- **Ikuspegi dialektikoak** bateragarri dira funtzionalismo sistemikoarekin eta lagungarri dira bizi dugun erakunde- eta gizarte-errealitate konplexua identifikatu eta hari buruzko gogoeta egiteko. Halaber, lagungarri dira gure erakundeetan, sisteman eta hartako osagaietan hautematen diren kontraesanak identifikatu eta haien gainean gogoeta egiteko. Orobat, lagungarri dira pertsona eta ideien arteko lehiari egokiro ekin eta erakundearen barneko ikaskuntza garatzeko. Hori guztiori kontuan izanik, gure erakundearen barneko eta kanpoko errealitatean aldaketa eta eraldaketa sakon eta adierazgarriak egin ahal izango ditugu.

“Metodologia dialektikoa bide egokia da, prozesuaren “abiapuntu” gisa erakundearen benetako praktika izan dezagun. Hala, erakundearen errealitatea alda dezakegu (...). Errealitate horri sistematikoki abstrakzio-prozesu batzuk aplikatuko zaizkio, hala, hari buruzko beste ikuskera bat izango dugu bere konplexutasun historiko eta egiturazkoaren barnean. Horraino iritsita, ekintza eraldatzaile gehiago proiektatuko ditugu modu kontzienteagoan eta, batez ere, teoria baten arabera (...). Horri esker, modu egokiagoan egingo dugu aurrera ikuspegi estrategiko baten barnean”. (Nuñez, 1996, 59-60. orr.).

Ikuspegi dialektikoa erabiliz barneko eta kanpoko errealitateak izan ditzakegu abiapuntu lez, haiek eztabaidara eraman ditzakegu, kritikoki aztertu eta haiek eraldatzeko proposamen berriak sor ditzakegu.

Metodo-proposamena erakitzeke ikuspuntuak

Lehenik eta behin, aurreranzko begirada hartzea proposatzen dizuegu, etorkizuna abiapuntutzat hartuz.

Gogoeta egiteko oinarri gisa iragana hartzen badugu eta, horren arabera, orainaldia aztertzen eta etorkizuna irudikatzen badugu, orduan “atzeranzko begirada” baten ikusmira daukagu.

Aitzitik, abiapuntu gisa etorkizuna hartzen badugu, hots, gure jomuga den azken egoera hartzen badugu eta, horren arabera, iragana eta orainaldia aztertzen baditugu, orduan “aurreranzko” begirada baten ikusmira izango dugu.

Gure kasuan aurreranzko begiradak hartzea proposatzen dugu, izan ere, gure ustez lagungarri dira gogoeta estrategikoan nahasirik gauden pertsonon sormena, irrika eta entzuteko ahalmena garatzeko.

Gakoak	Plangintza estrategiko baterako begiradak	
	Atzeranzkoa (Iragana-orainaldia-etorkizuna)	Aurreranzkoa (Etorkizuna-iragana-orainaldia-etorkizuna)
Nondik hasi	Erakundea edo instituzioa zein egoeratan egon den eta zein egoeratan dagoen aztertzen dugu (hastapeneko egoera)	Egoera irudikatuz, erakunde edo instituzioak etorkizunean izan nahi duen eszenarioa (azken egoera)
Nondik jarraitu	Erakundeak edo instituzioak erdietsi nahi duen egoera irudikatuz	Erakundea edo instituzioa zen egoeratan egon den eta zein egoeratan dagoen deskribatuz eta arestian deskribatutako etorkizuneko eszenarioa doitu.
Nola landu egungo egoera	Egungo egoeraren gaineko diagnosi sakona egingo dugu zentzu zabalean. Hori izango da, gerora, azken egoera identifikatzeko erreferentzia.	Erdietsi nahi dugun eszenarioaren arabera aztertuko dugu egungo egoera (behin hura zehaztu ondoren, eta soilik eszenario horrekin lotutako elementuak aztertuko ditugu).
Jarrera	Abiapuntu gisa erakundearen muga eta arazoak har daitezke, edota, haietako ahalmen edo potentzialtasunak	

Iturria: Lankidetzeta eta Garapenerako Ekimenak in CELORIO, G., LOPEZ DE MUNAIN, A. eta beste, *Diccionario de Educación para el Desarrollo*. Gasteiz: HEGOA, 2006. 247. orr.

Bigarrenik, zabaldu nahi dugun lanketa-metodoa malguta eta irekia izatea nahi dugu, eta ez bakarra eta zurruna. Ez dugu aurrezarririk urrats batzuen arabera aplikazio ordenatu batera mugatu behar. Metodoak edo ordenak ez dira onak ala txarrak, baizik eta erabilgarriak ala ez horren erabilgarriak, betiere, erdietsi nahi dugunaren arabera: pentsamolde estrategikoa garatzea eta gure etorkizuna modu parte-hartzailean bideratzea.

Metodoa emango ditugun urratsez osatzen den bidea da, eta bai hark eta bai plangintza egiteko erabiliko ditugun tresna eta teknikak balio instrumentala dute, ez absolutua. Gure erakundearen arabera diseinatu behar dira, oinarritzeko lan-ildo batzuk abiapuntutzat hartuta. Finean, sekuentzia finko bate-tik haratago, gure menua eratzeko hainbat konbinazio eskaintzen dituen karta bat dugula bermatu behar dugu. Horrela, gure bidea egokien egiteko baliagarrien zaigun hura hautatu ahal izango dugu.

“Arte” pixka bat ere bai

Gogoeta estrategikoan erabiltzen den sekuentziak lanketa erraztu ala eragotz dezake; dena den, modu partekatuta batean estrategikoki eztabaidatu eta pentsatzeko gaitasuna da garrantzitsua. Horregatik, garrantzitsua da gure erakundearen errealitateko egokitutako plangintza estrategikorako prozesuak sustatzea, aurrezarririk irtenbideak alde batera utziz eta metodoa entitatearen egoerara egokituz.

5. Nola egin? Partaidetzarako aukerak [metodologikoak].

Partaidetza bidezko parte-hartzea

Edozein delarik ere egiten dugun hautua, prozesuan zehar gure erakundeetako pertsonen partaidetza eta inplikazioa sustatu behar da, hori da gakoa. Halaber, garrantzitsua da prozesu hori gure neurria eraikia izatea, hartako zati senti gaitzean eta eraikitzen duguna eraiki ahala baitara dezagun.

Partaidetza aipatzen dugunean ez dugu esanahi pertsona guztiek dena egin behar dutenik, baizik eta guztion artean egin behar dugula. Horretarako, partaidetzarako une eta espazioak behar bezala antolatu behar ditugu, gure errealiterara egokitu behar ditugu, ekarpena libreki eta konfiantzatik abiatuz egin ditagun eta prozesua dinamikoa izan dadin.

Horrez gain, plana taxutzeko baliatuko dugun metodologiak koherentea behar du izan lanketa zuzenean erabiltzen dugun metodologiarekin. Horregatik, metodologia hori parte-hartzailea bada, baliatuko dugun plangintza estrategikorako prozesua ere halaxe izango da.

Nor izango dira gogoeta estrategikoaren **subjektuak**?

A) Lehenik eta behin, **barneko partaideak**: erakundearen parte garenok, bakoitza bere rol eta funtzio bereziekin. Horien artean, hauek bereiz ditzakegu:

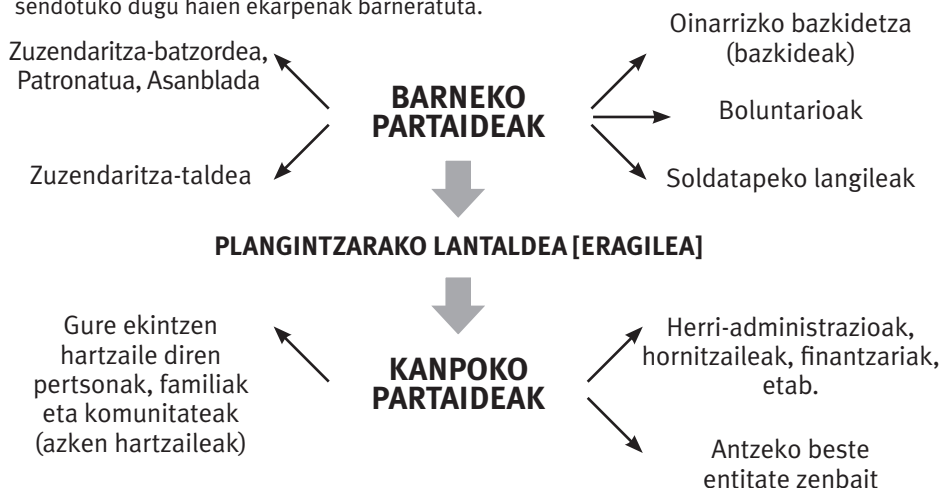
- **Erabakiak hartzeko ardura duten organo kolektiboak** (zuzendaritza-batzordea, asanblada, patronatua, artekaritza-kontseilua) Ez dugu ahantzi behar ahalegin horretan dituzten erantzukizunak hartu behar dituztela eta horretaz kontziente izan behar direla; ahalegina aitortu, balioetsi, sustatu eta modu orokorrean koordinatu behar dute eta ez dute hura eragotzi behar, bestela, prozesua etetea gerta daiteke.
- **Plangintzaz arduratzen den lantaldea edo lantalde eragilea**, zuzendaritza-batzordeak, asanbladak, patronatuak edo gure erakunde koordinatzeko erantzukizuna dutenek hautatua. Lantalde horretan barnera ditzakegu jarraian ematen diren ezaugarriak dituzten pertsonak: taldeko ikuspegia, koordinatzeko gaitasuna, talde-gogoetarako espazioak dinamizatze gaitasuna eta dokumentuak idatzi eta taxutzekoa.

Plangintzaren alderdi operatiboa gauzatzea, lan-saioak prestatzea eta zirriborroak eratzea dira lantalde horri esleitzen dizkiogun erantzukizunak, betiere, haietan parte hartu dugunok egindako ekarpenak oinarritzat hartuz. Lantalde hori osatzerakoan kontuan izan behar dugu bertan erakunde barnean dauden sentsibiltate, funtzio eta ikuspegi ezberdinak baitartzen dituzten pertsonak barneratu behar ditugula eta, horrez gain, erakunde barnean onartu eta aitortutako lantaldea izatea ziurtatu behar dugula.

- **Pertsona partaideak**. Lanerako eta gogoetarako uneetan ideia eta edukiak ekartzen ditugu. Horretarako, besteak beste, mintegiak, galdetegiak, elkarrizketak eta eztabaidarako taldeak erabiliko ditugu. Gure erakunde handia bada edo arras sakabanatua (geografikoki) bada, edo denbora gutxi badugu, intentsitate ezberdinetak partaidetzarako espazioak sortuko ditugu, pertsona guztiek senti dezaten gonbitea egin zaiela, deialdia luzatu zaiela. Modu horretan, haiek ekarpenak egitea lortuko dugu. Ezin ditzakegu alde batera utzi gure oinarritzko bazkidetza osatzen duten pertsonak eta gurekin beren borondatez kolaboratzen dutenak.

- B) Bestalde, **kanpoko partaideak**, gure erakundearekiko interesa duten taldeak edo “alderdi interesatuak”.

Aipatu dugun moduan, gogoeta estrategikoaren subjektu nagusia entitatea bera izan arren eta prozesua gehienbat barnekoa bada ere, garrantzitsua da prozesu horretan zehar gure gogoetak erakundearen hartzaile direnen iritzi, iguripen eta balioespenekin erkatzeko espazio edo uneak sortzea. Horrela, ikuspuntu ezberdinak aberastuko ditugu eta gogoeta-prozesua sendotuko dugu haien ekarpenak barneratuta.



Barneko eta kanpoko partaideak eta plangintza estrategikorako prozesu bat planifikatzeaz arduratzen den lantaldea. Iturria: berezko eraketa.

Kanpoko laguntza teknikoak behar dugu plangintza estrategikorako prozesu bat gauzatzeko?

Kanpoko dinamizatzaile edo bideratzaile izango den pertsona bat behar dugun ala ez, laguntza edo akonpainamendu metodologikoz arduratuko dena. Hori da eztabaidara eraman dezakegun alderdi operatiboetako bat. Baietz erabakiko bagenu, bere egiteko zehatza, bere inplikazio-maila eta bere erantzukizunaren mugak zehaztu beharko genituzke.

Kasu jakin batzuetan, gure erakundearen barneko pertsona bat ardura daiteke lana koordinatzeaz. Pertsona horrek taldearen onarpena izan beharko du eta halako ezaugarriak dituen prozesu bat dinamizatzeke trebetasuna izan beharko du. Beste kasu batzuetan, pentsa dezakegu koordinazio hori soilik barnetik egiten badugu kanpoko begirada hori hartzea zaila izango dela, gogoetaren ondorioz sor daitezkeen eztabaida eta gatazken aurrean.

Kanpoko bideratzaile bat hartzea erabakiko bagenu, hasieratik zehaztu beharko genituzke akonpainamendu hori egiteko baldintzak eta baita horretan emango zukeen denbora eta dedikazioa ere:

- Bideratzailearen egitekoa soilik metodologiako bideratzaile izatea izan daiteke eta, metodologiaren ikuspegitik, edukian izandako aurrerapenak erkatzea. Inplikazio-maila txikienez ari gara.

- Presentzia handiagoa aintzat hartuz, bideratzaileari eskatu behar zaio metodologia diseina dezala (eman beharreko urratsak, erabiltzeko teknikak eta tresnak) eta gogoetarako espazioak dinamizatzeaz ardura dadila. Hala, erakundea osatzen dugun pertsonak arduratuko ginateke zirriborroak taxutzeaz.
- Inplikazio handiengan, bideratzaileak egiteko hauek ditu: metodologia diseinatzea, dinamizazioa garatzea, ekarpenak jasotzea, edukiak antolatzea eta zirriborroak idaztea, gerora, erakundeko kide garenoi aurkeztuz guk balioespina eman dezagun.

Hiru aukerak dira zilegi eta bat ez da besteak baino hobea. Hiruren arteko hautua egiterakoan zerikusia izan dezakete entitatea antolatuta dagoen moduak, hura osatzen duten pertsonen duten gaitasun eta denborak eta kanpoko laguntza jasotzeko entitateak dituen baliabide ekonomikoak.

Nolanahi ere, arestian aipatu dugun moduan, kasu guztietan protagonismoa gure erakundeak eta hura osatzen dugun pertsonok izan behar dugu: a) edukia gurea da, ez kanpoko pertsona horrena, nahiz eta pertsona hori aditua izan metodologian edota gure lan-esparruan; b) lanerako erritmo, intentsitate eta denborak gure erakundeak zehazten ditu, gure kultura eta antolaketa-moldeen isla dira, eta bat datoz garatu behar ditugun dinamikekin.

Eta hemen, nork “agintzen” du?

*Gure erakundea buruaskia da prozesu horrekin noraino iritsi nahi den erabakitzeke.
Halaber, guk erabakiko dugu adostu dugun hartatik zer, nola eta nori bideratu.*

6. Aldeko eta aurkako joerak gobernatzeko modua

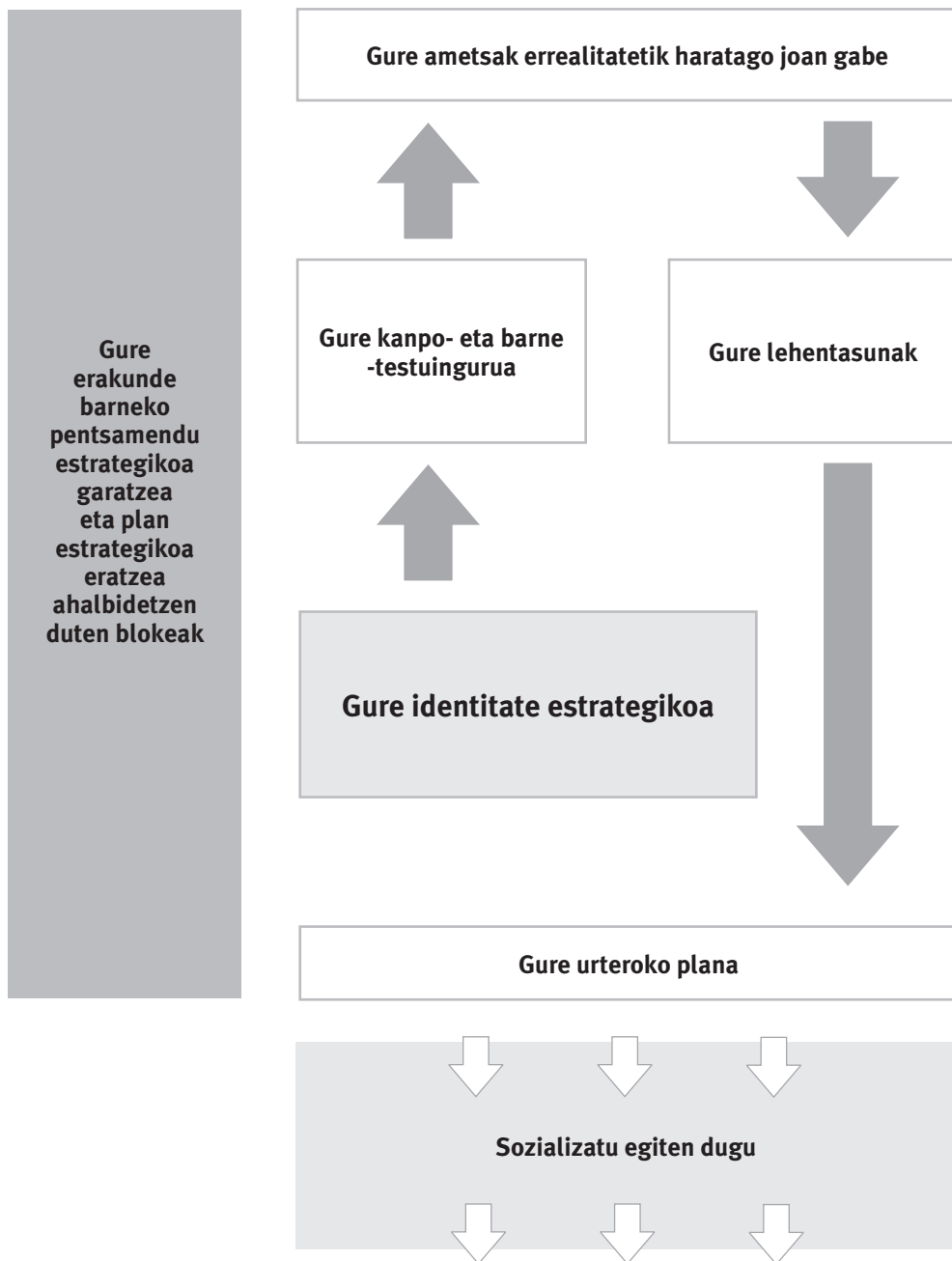
Plangintza estrategikorako prozesu bat egin ala ez erabakitzeko, eta baiezkoa hautua egitekotan, prozesu txukun bat nola sortu ebazteko, alde aurretik, aldeko eta aurkako zenbait baldintza izan behar ditugu kontuan. Lehenengoak sendotu eta indartu behar dira eta, hala badagokio, bigarrenak eraldatu eta hobetu.

Aldeko baldintzak	Aurkako baldintzak
<ul style="list-style-type: none"> - Gure erakundeak eta hura osatzen dugun pertsonok gogoeta estrategiko bati ekiteko motibazioa eta aldaketarako prestutasuna dugu, izan ere, gogoeta horrek doikuntza orokorrak eta pertsona bakoitzari dagozkionak eskatzen ditu halaberrez. - Gure lantaldearen barnean harreman eta komunikazio egokia dugu eta, horrez gain, elkarrekin konfiantza dugu eta baita ahalegina koordinatzeaz arduratuko denari begira ere. - Gure harremanetan berdintasuna da oinarri, bakoitzak bere erantzukizun eta funtzioak izanik. - Etorkizuna elkarrekin aztertzeke irrika dugu, erakunde barnean aldaketak egitekoa, hura berritzea. - Gure agendatan aurreikusi diren lan-saioetan izateko tarte egin dezakegu eta egin nahi dugu. - Elkarrekin diseinatu dugu lan-ildoak. - Ahalegina, pertsonak, denbora eta dirua dugu aurrera egiteko, ekiteko. - Gure erakundearen erantzukizuna duten organoek (zuzendaritza-batzordea, patronatua, koordinazioaren taldea, etab.) plangintza estrategikoa babesten, sustatzen eta bultzatzen dute, eta gainerako pertsonak kutsatzen gaituzte haien baikortasunez. - Badakigu aurrera begiratu behar dugula eta badakigu garrantzitsuak direla pertsonen arteko eta erakunde barneko harremanei. 	<ul style="list-style-type: none"> - Erakundeak garatzen duen jardunari eta haren etorkizuna diseinatzeari dagokionez, gure motibazioa urria da. - Inertziak eramanda lan egiten dugu, ez dugu aldatzea edo hobekuntzarik aurreikusten. - Ez dugu konfiantzarik plangintza koordinatzeaz arduratuko den lantaldearengan. - Pertsona bakoitzak berezko iguripenak ditu plangintza-prozesuaren eta haren benetako erabilgarritasunaren gainean. - Plangintza aldaketa sakonak egiteko baliagarria ez den formalismoa dela uste dugu eta itxura-aldatze bat baino ez duela eragingo ulertzen dugu. - Plangintzari ez diogu denbora eskainiko, ez gara inplikaturik eta lan-karga gisa hautematen dugu. - Partaidetzarako dinamikak ez dira konbentzitezcan eta eskubide bat gauzatzean oinarritzen; aitzitik, erakundearen koordinatzeaz arduratzen diren pertsonen gutizia dela ulertzen dugu. - Gure egitura oso zurrina eta bertikala da eta, horrenbestez, ez dago partaidetzarako benetako espaziorik. - Barnera begira, ez ditugu argi gure erakundearen barneko erantzukizun eta funtzioak. - Barnera begira, ez dugu argi akonpainamendua egingo duen kanpoko pertsonaren egitekoa zein izango den eta aldaketa eta adostasuna erdiezteko ditugun zailtasun eta oztopoak harengan islatzen direla uste dugu. - “Gure familiako miseria eta sekretuak” agerian jarri, ikusarazi eta haietaz jabetzearen beldur gara.

Aurkako baldintzak kudeatzeko iradokizunak

- Gure erakundean denbora jakin bat eskainiko diogu plangintza-prozesuak duen garrantziaren inguruko sentsibilizazioa egiteari, guztion konpromisoa hartuz ikasteko eta hobekuntzak sortzeko benetako prozesu izan dadin.
- Lan-egutegian plan estrategikoari eskainiko diogun denbora barneratuko dugu, egunerokotasunean txertatuko dugu eta laneko gainkarga izan ez dadila saiaturako gara.
- Koordinazioaz arduratzen diren gure organoek (zuzendaritza-batzordea, asanblada, patronatua, zuzendaritza-taldea) prozesu hori baitaratuko dute, bultzatu egingo dute eta pertsona eta lantaldeen benetako partaidetza sustatuko dute.
- Hastapenetik adostuko dugu jarraituko dugun ibilbidea, zenbateko denbora eskainiko diogun, nork parte hartuko dugun eta nola.
- Denbora eta baliabideak eskainiko ditugu hartan.
- Erakunde barnean argi eta garbi adieraziko dugu zein urrats ematen ari garen, edukiak erkatuko ditugu, iritziak jaso, sentsazioak jaso eta, azkenik, guztia baliozkotuko dugu.
- Konfiantza aldarri hartuta lan egingo dugu, epe ertainerako prozesu batean pixkanaka eraikitzen den zerbait dela jakinik.
- Harreman informalerako espazioak sortu eta zainduko ditugu.
- Plangintza arrakastaz txertatzea lortuz gero izango ditugun etekinak agerian jarri eta partekatuko ditugu, hala erakundeari dagozkionak nola pertsonalak.
- Hastapenetik negoziatu eta zehaztuko dugu kanpoko bideratzaileak izango duen egitekoa zein den eta haren akonpainamenduak zein irismen duen.

II. Plan estrategikoa taxutzeko metodoa



1. BLOKEA Gure erakundearen identitate estrategikoa eraiki eta planteatzen dugu. Nor gara?

Gure asmoa plan estrategiko bat eratzea bada, garapen-eredua, Misioaren adierazpena eta balioen adierazpena dira bloke honetan ardatz diren elementuak eta ezinbestez sortu behar ditugun dokumentuak.

1. urratsa: Zein dira gure iguripenak?

Galdera hori luzatzen dugu prozesuaren gainean zer-nolako esperantzak ditugun eta haren irismena zer-nolakoa izango den jakiteko. Gerta daiteke planteatutako iguripenak anbizio handikoak izatea eta horietako zenbait plangintza-prozesuak egingo dituen ekarpenetik haratagokoak izatea. Hala ere, garrantzitsua da haiek kontuan izatea, hala prozesu honen barnean nola datozen urteetan gara daitekeen lanari so.

Metodologia-fitxa

Izenburua: Gure iguripenak.

Helburua: Plangintza-taldea osatzen duten pertsonen iguripenak identifikatu eta erkatzea.

Garapena

1. Urratsa aurkeztea.
2. Plangintza-taldeko pertsona bakoitzak, bakarka, prozesuaren gainean dituen iguripenen in-guruko galderari erantzungo dio. Jarrera irekia mantenduko dugu sor daitezkeenen gainean irizteko. Guztiak dira balekoak eta idatziz jasoko ditugu, bakoitza paper-puska batean.
3. Pertsona bakoitzaren iguripenak bateratu eta paper-oholean kokatuko ditugu.
4. Kidetunaren arabera eta gaika (kategoriak) sailkatuko ditugu, haiek hobeto uler ditzagun.
5. Bilerako dinamizatzaileak edo, elkarren artean, lantalde eragileko pertsonen artean, parteka-tu diren iguripenen gaineko azalpen sakondua emango dute.
6. Pertsona guztien artean ondorio horren gaineko gogoeta egingo dugu eta iguripenen irismena zehaztu, plangintza estrategikorako prozesuak haiek zein neurritan bete ditzakeen azalduz.

Material beharrezkoak

- Folioak.
- Boligrafoak.
- Paper-ohola (horman eransteko paper handi bat, non txartelak zintzilikatu eta mugitzen diren, idatzi egiten den, etab.).
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.

Iraupena: 45 minutu eta ordu bete artekoa.

Iradokizunak

- Garrantzitsua da denon artean iguripenei buruz hitz egitea eta plangintza-prozesuak zein neurritaraino bete ditzakeen argi uztea.
- Urrats hori plangintza-prozesua diseinatu aurretik egin daiteke. Modu horretan, gure erakundea zein egoeratan dagoen identifika eta argitu ahal izango da eta hari erantzun diezaiokeen prozesu bat egitura daiteke.
- Beharrezkoa balitz, alde aurretik eta osagarri modura, gure historia (aurrerago azalduko da) agertzen duen espirala eratu daiteke, besteak beste, kohesiorako une gisa, erakundearen historiari buruzko ikuspegi ezberdinak trukatzeko une gisa.
- Dinamika horretan plangintza-taldeak (lantalde eragileak) parte har dezake edo, zilegi bada, erakundeko pertsonen osatutako talde zabalago batek.

2. urratsa: Gure erakundearen historiako gertaera eta gakoak identifikatzea

Gure erakundeak jardunean urte batzuk egin ostean, ezinbestekoa da egindako bidearen eta bizitako egoeren kontzientzia hartzea. Baina ez ibilbide historiko edo anekdotiko simple modura.

Arlo hauetan izan dugun eboluzioa identifikatu nahi dugu:

- lan egiteko eta antolatze moduan;
- garatzen dugun jarduera motan;
- egiten dugun lana ulertzeko moduan;
- erakundea osatzen dugun pertsona kopuru eta tipologian (bazkideak, boluntarioak, profesionalak, etab.);
- barne- eta kanpo-harremanak izateko moduan;
- betetzen ditugun premietan eta garatzen ditugun ekintzetan;
- gurekin lan egiten duten pertsona edo taldeen ezaugarrietan;
- motibatzen gaituen hartan;
- etab.

Ariketa hori eginez, barnean eta kanpoan eman diren aldaketak identifikatu eta interpretatu ahal ditugu, horiei erantzuteko eta haietara egokitze modua aztertuz; horrela, erakunde gisa dugun kulturari dagozkion zenbait gako agerian jarri edo azalaraziko ditugu.

Gogoeta horretan erakundean denbora luzea daramagun pertsona askok parte hartzen dugunean, atseginez oroitu ohi ditugu gertaera eta egoera ezberdinak, baina, era berean, gure lanean edo harremanetan tentsio edo hausturak eragin dituzten zailtasunak ere ekartzen ditugu gogora. Horiek guztiak, zinez gure norabidea baldintzatu badute, gure historia markatu duten jazoera gisa har daitezke.

Zenbaitetan, berregituratze historiko hori egiten dugun bitartean, isilpean gordetako etapa edo uneak topa ditzakegu. Ez da iraganari buruzko gorabeherak azalaratzeko unea eta, horrenbestez, isilune hori errespetatu egin behar dugu.

Gogoeta horretan pertsona berriek edo berriki erakundeetan sartu diren pertsonen parte hartzen dutenean, ariketa egokia izan daiteke haiek ezagutzen ez duten erakundearen iraganarekin lotzeko. Hala, ziurrenik, sartu berri diren erakundeari dagozkion hainbat ezaugarri buruzko azalpen edo arrazoiak topatuko dituzte: hartako kultura, jokatzeko modua, lan-ildoak, etab.

Azkenik, ezinbestekoa da aipatzea iragana begiratzen dugula hartatik ikasi eta etorkizuna eraikitzeko, ez nostalgiak sendotzeko eta beste garai batzuetakoak ziren dinamikak errepikatzeko.

Une hori ere lagungarri zaigu erakunde modura indartzeko, gure arteko kohesioa bultzatzeko eta garenari buruzko kontzientzia hartzeko.

Jarraian bi metodologia-fitxa aurkeztuko ditugu. Biak erabil ditzakegu edo, bestela, bitako bat hautatu.

1. metodologia-fitxa

Izenburua: Gure historiako jazoera eta gakoak.

Helburua: Erakundearen historiari dagozkion ikaskuntza nagusiak eta haiek orainaldian eta etorkizuneko eboluzioan izango dituzten ondorioak identifikatzea.

Garapena

1. Talde handiak galdera hau luzatuko du: Zeintzuk izan dira erakundearen ibilbideko une edo jazoera esanguratsuenak?
2. Paper-ohol batean jaso eta kronologikoki antolatuko dira.
3. Hainbat lantalde txiki egingo dira eta talde bakoitzak aipatutako une edo jazoera bat hautatuko du lantzeko, erakundearen garai hori bizi izan zuten edo hari buruzko informazio garrantzitsua duten pertsonak daudela ziurtatuz.

Oinarri modura, galdera hauek hartzen dira: “Une edo jazoera hori eman zenean,

- Zer nolako kanpo-testuingurua zen nagusi gure lan-esparruari zegokionez?
 - Zer jarduera mota burutzen genuen eta nori zuzenduta? Zergatik?
 - Zein pertsona geunden erakundeetan eta nola antolatzen ginen haren barnean?
 - Zein beste erakunderekin genituen harremanak eta zertarako?
 - Zein izan ziren orduan hartu genituen erabaki nagusiak eta zein ondorio izan zuten?”.
4. Talde bakoitzak bere erantzuna idatziko du paper-oholean. Baliagarri izan daiteke, gerora, saioan sortutako informazioa gorde eta haren gainean lan egiteko, paper-oholen argazkiak ateratzeko edo, hala nahi izanez gero, artxibo digital bat eta kanoia erabiliz lanketa zuzena egiteko, ekarpenak egin ahala haiek proiektatuz.
 5. Talde guztiak elkartu eta paper-ohol guztiak pilatuko dituzte, kronologikoki ordenatuta (lantutako jazoera eta uneen arabera).

6. Paper-ohol guztiak goitik behera eta era ordenatu batean irakurriko dira, ohar osagarrientzat tartea utziz. Ohar horiek jaso egingo dira garrantzitsuak badira, eta ez anekdotikoak badira.
7. Azkenik, beste galdera batzuk luzatuko dira pertsona guztiek erantzun ditzaten:
 - Zein izan da entitatearen ibilbidea azken urteotan?
 - Zein izan dira hartako funtsezko jazoerak?
 - Zein da historiari esker jaso dugun ikaskuntza?
 - Ba al da erakundearen ibilbide historikoan beti berdin mantendu den ezaugarririk, beti presente izan dena?
8. Solasean jarduteko eta erantzunak emateko txandak irekiko dira, edo, bestela, “xuxurla” txikiak (binaka edo hirunaka) egingo dira, gerora, denon artean luzatutako galderak erantzuteko.
9. Lan-saioa amaitzeko, paper-ohol batean, guztiok ikusteko moduan, galdera berriei emandako erantzunak apuntatuko dira.
10. Lan-saioa amaitu ostean, lantalde eragileko pertsona arduradunek (batek, bik edo gehiagok) sortutako materiala jasoko dute (paper-oholak), eta ekarpenak abiapuntutzat hartuta, dokumentu formal bat taxutuko dute, non identifikatutako jazoera eta gakoak jasoko diren. Gero, dokumentu hori taldean banatuko da, erkaketa egiteko.

Hemendik aurrera azken urrats hori jarduera guztietan eman beharko da.

Kontua ez da saioari buruzko akta bat jasotzea, baizik eta kasu bakoitzean bilatzen den azken produktuari dagokion adostasunezko zirriborro bat eratzea: jazoera eta gakoak, misioaren adierazpena, azken egoerari dagokion deskribapena, etab.

Argitalpen honetan atxikitzen den CDan azken alderdi edo produktu horietako bakoitza eratzeko moduari buruzko hainbat adibide ematen dira.

Materialak

- Paper-oholak.
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.

Iraupena: 4 ordu.

Iradokizunak

- Pertsonen erakundearen historiarekin lotutako informazioa eman ahal izan dezaten, aurretik eraturako memoria edo argitalpenak izan daitezke eskuragarri.
- Urrats hori luzatu egin daiteke, betiere, entitateak denbora aski eta baliabide egokiak baditu. Erakundearen izan ziren eta dagoeneko ez dauden pertsonekin elkarriketak egin daitezke (bakarka edo taldeka); hartara, haien ekarpenak jaso ahal izango dira, jazoera eta gakoak identifikatzen hasteko abiapuntu gisa. Halaber, bileran parte hartzeko gonbitea luzatu ahal zaie.

- Orobat, argazkiak eta kartelak erabili ahal dira eta baita erakundearen historiarekin lotutako bestelako dokumentuak ere. Oroimen-ariketa egiteko modu egokia da, historia berreskuratzeko modu egokia, ez soilik burua erabiliz, bihotzarekin ere bai (subjektibotasunak ere aintzat hartzen ditugu). Horrela, irakurketa-idazketarekin lotutako trebetasuna behar bezala menderatzen ez duen hark ere parte hartu ahal izango du.
- Dinamika honetan eta hurrengoan (2. metodologia-fitxa) ez dugu zertan ados egon beste pertsonak adierazitakoarekin. Garrantzitsua da ekarpen guztiak jasotzea, izan ere, azken finean partaideen subjektibotasunez ari gara. Ekarpen ezberdinetatik abiatuta eztabaida eraikitzailea eman daiteke, lagungarri izango dena elkarren artean hobeto uler gaitezen.

2 . metodologia-fitxa

Izenburua: Gure historiaren espirala.

Helburua: Gure erakundearen historiako une esanguratsuak kolektiboki berreraikitzea, oroitzen eta informazioak antolatzeke eta haiei dagozkien ezaugarriak ipintzeke (esate baterako, data, partaideak, sentazioak, elkarloturak), informazio eta ikuspuntuak trukatzeko eta nor garen eta gertatzen dena hobeto uler dezagun, izan garena eta bizi izan duguna abiapuntu gisa hartuta.

Garapena

1. Parte hartu behar dugun pertsonoi, alde aurretik, saiora hainbat material (argazkiak, dokumentuak, etab.) eramateko adieraziko zaigu, historia oroitzeke lagungarri izango zaizkigunak.
2. Urratsa aurkeztea.
3. Paper-ohol batean espiral handi eta luze bat marraztuko dugu (telefono-kable bat bailitzan). Bi data ipiniko ditugu, espiralak hartuko duen denbora-tartea adierazteko: hastapeneko data gisa, erakundearen abian jarri zenekoa edo hasiera modura garrantzitsua iruditzen zaigun beste une historikoren bat hautatuko dugu (gure erakundearen behin-betiko eratu aurretik edo gero), eta azken data gisa, orainaldiko unea hautatuko dugu.
4. Ideia-jasaren teknika baliatuz partaide bakoitzak une gakoak adieraziko ditu, gure erakundearen historian esanguratsuak izan direnak. Horretarako, pertsona bakoitzaren memoriaren gain, historiari buruzko informazioa jasotzen duten gure erakundearen dokumentuak baliatuko ditugu (aktak, proiektuak, txostenak, memoriak, etab.). Halaber, material grafikoa erabiliko dugu (argazkiak, grabazioak, kartelak, etab.), kasu bakoitzaren arabera, espiralean itsas dezakeguna.
5. Saioko dinamizatzaileak guztiok ikus dezakegun paper-oholean jasoko du informazioa: data idatziko du eta, gero, une edo garaia dagokion edukia. Horretarako, hainbat koloretako errotuladoreak erabil ditzake haiek adierazteko: hartzaileekin egindako lanari dagokion informazioa, kanpo-harremanak, barneko alderdiak, historian eragina duten testuinguruzko elementuak, etab. Horrez gain, ikur edo marrazkiak erabili ahal izango dira, gertatutakoa era grafikoa batean islatzeko.

6. Halaber, interesgarria da partaideen alderdi subjektiboak jasotzea: une edo garai horiek nola bizi izan zituzten, nola sentitzen garen, etab.
7. Dinamizatzaileak edota partaideek galderak egin ditzakete historiari buruzko informazioa jaso edota argitzeko: nortzuk parte hartu zuten, zertarako, nola sentitu ziren, nola gertatu zen, etab.
8. Partaideek jaso den informazioa esandakoarekin bat datorrela berretsiko dute aldiro.
9. Lan-saioa amaitu ostean, lantalde eragileko pertsona arduradunek landutako informazio guztia jasoko duen dokumentu bat taxutuko dute.

Material beharrezkoak

- Paper-ohola.
- Koloretako errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.
- Koloretako orriak.
- Historia islatzen duten erakundeko materialak: dokumentuak, argazkiak, grabazioak, etab.
- ...eta memoria asko.

Iraupena: 3-4 ordu

Iradokizunak

- Era berean, interesgarria izan daiteke gure erakundea sortu aurretiko informazioa jasotzea, baldin eta historia eta egungo egoera ulertzeko aurrekari adierazgarriak badira.
- Memoriak gain, interesgarria da historia ahalik eta era leialenean jasotzeko (eta ez guk izatea nahiko genukeen bezala jasotzeko) lagungarri diren materialak erabiltzea, esate baterako, argazkiak, dokumentuak, txostenak edota grabazioak.
- Gaika banatutako koloretako orriak, hainbat koloretako errotuladoreak, gatazka-, sormen-, hedapen-, neke-, eta poztasun-uneak islatzen dituzten ikurrak erabil ditzakegu.
- Normalean oroitzapenak ez dira modu antolatatu batean sortzen eta gerta daiteke, haiek jasotzean, aurretik atzera eta atzetik aurrera jo behar izatea.
- Hirugarren urratsa egiterakoan bakarka pentsatzeko tarte bat ere utz daiteke, pertsona bakoitzak erakundearen historiako zein une nabarmendu nahi dituen erabakitzeko. Ondoren, guztion artean batera ditzakegu eta espirala osatu.
- Behin paperean historiari dagokion espirala islatuta, gure erakundean izan ziren edo dauden beste pertsona batzuei bana diezaiekegu, haiek osa dezaten.
- Historiari dagokion espirala osatzeko identifikatutako garai jakin batzuetako kontakizunak erabil daitezke, gure erakunde pertsona batzuen ahotik sortuak.

3. urratsa: Garapen-eredua

Urrats honetan gure erakundeko marko teoriko edo ideologiko orokorra eratu edo eguneratuko dugu, gure jarduna gauzatzeko erreferentzia izango dena.

Gure garapen-eredua zehaztuko dugu. Horretarako, elementu hauek idatziz jasoko ditugu: a) zein gizarte- eta garapen-ereduren alde egiten dugun (bidezkoa, solidarioa, iraunkorra, parte-hartzaileria, etab.); c) zein den guk nahi dugun esku-hartze eredua (eskubideak betetzera bideratua, oso-koa, akonpainamendua aldarri duena, pertsonak lagunduz baina haiek ordezkatu gabe, etab.).¹ Bi alderdi horien artean, gainera, koherentzia mantendu behar da.

Ez da garrantzia urriko adierazpena: bilatzen duguna zer den adierazten du, zein lanketa mota burutu nahi dugun eta nola egin nahi dugun. Kontua ez da gure marko teoriko edo ideologikoa balekoa den ala ez epaitzea, baizik eta haren garrantziaz eta pertsona guztion artean alderdi horiei buruz hitz egin eta haiek azalertzeko premia jabetzea, marko partekatu bat definituz, edo, guztien, erakunderako baterako oinarrizko puntu batzuk finkatuz.

Litekeena da, dagoeneko, alderdi hori jorratzen duten material zahar edo berriak izatea. Komenigarria da haiek hastapenetik berreskuratu eta aintzat hartzeko modukoak ote diren balioestea.

Zenbaitetan gure erakundeak dokumentu ideologikoak, marko filosofikoak edo proposamen teori-koak “mailegatzen” ditu beste erakunde handiago batzuetatik, baliabide gehiago dituzten erakunde batzuetatik. Are, orain Internetera jo dezakegu dokumentu luzeak jaisteko edo NBEren orrialdean sar gaitezke, non pertsonen eta gizartearen garapenarekin lotutako arlo guztiei buruzko definizioak topatuko baititugu.

Hala ere, orain ere alferrikakoa izango da beste jende batek idatzitakoa hartu eta eranste hutsa. Asko balio du erakundeko parte garenok gure definizioak sortzeak, gure hitzak eta kontzeptuak erabiliz. Ariketa hori egiten dugun bitartean erreferentziazko dokumentuak irakur ditzakegu, ikuspegi zabalduta eta gogoeta hori egiten lagunduko gaituztenak, betiere, gogoeta norberak egina izan behar duela argi izanez.

Urrats horren bidez barne-koherentzia sendotzen dugu eta kolektiboki eredu ideologikoa eraikiko dugu, esaten dugunaren (diskurtsoa) eta egiten dugunaren (barneko eta kanpoko ekintza) artean koheren-zia bilatzeko gure eginahalean ispilatu gisa erailiko duguna. Orobat, garapen-eredua ere ispilatu izan daiteke, gure barneko eta kanpoko praktikak behatu eta ebaluatzeko baliagarri izango zaiguna.

Bestalde, garapen-eredua gurekin lankidetzan diren beste instituzio edo erakunde batzuekin par-teka daiteke osotasunean edo partzialki. Edozein kasutan ere, gureak, Misioari helduz, ekarpen zehatz bat egingo du eredu jakin bat egituratzeari dagokionez.

Behin mundua ikusteko gure modua eratu ostean mundu hori, zenbaitetan, oso azkar aldatzen dela ulertu behar dugu, teoriak eboluzionatu egiten dutela ulertu behar dugu eta, horrenbestez, hari buruz ditugun ikuskera eta iritzia ere aldatu egin daitezkeela.

¹ Garapenerako erakundeetan ohikoagoa den ikuspegi hori, gizarte esku-hartze arloko erakundeetan ere aplikatu daiteke. Hala ere, azken horiek, gizarte-eredua eta esku-hartze eredua deskribatzera mugatu ohi dira. Bestalde, garapen arloan, garapen-eredua eta hezkuntza-eredua ere elkarlotuta egon behar dira (tokiko mailan eta maila orokorrean).

Hori horrela izanik, aldian behin ariketa hori errepikatu behar dugu, gure erakundea eta jarduna dagoeneko indarrean ez diren kontzeptu, ideia eta arlotan iltzatu gabe. Hala ere, gogoan izan behar dugu gogoeta horiek ezin ditugula etengabe aldatu, moda ezberdinek edo kanpotik etorritako ezarpenek eraginda.

Metodologia-fitxa

Izenburua: Garapen-eredua.

Helburua: Erakundearen erreferentziazko marko ideologikoa kolektiboki taxutzea. Erakundeak barnetik nahiz kanpotik egiten duen lanketa eta jardun oro koherentea izango da marko horrekin.

Garapena

1. Urratsa aurkeztea.
2. Pertsona bakoitzak, bakarka, ideia-jasa bat egingo du, garapen-ereduaren barnean barneratu beharreko elementuei buruz. Ideia bakoitza paper-puska batean idatziko dugu.
3. Bakoitzak egindako ekarpenak bateratuko ditugu. Paper-oholean paratuko ditugu eta garapenarekin lotutako antzeko alderdiei buruzkoak direnak multzokatu egingo ditugu.
4. Garapenerako elementuak horrela multzokatuko ditugu:
 - adostasuna dutenak (partekatzen direnak)
 - adostasunik gabe daudenak edo zalantza ageri dutenak (partekatzen ez direnak).
5. Definitu beharreko kontzeptuak identifikatuko dira, erakunde barneko pertsona guztiok jakin dezagun haiek aipatzean zertaz ari garen.
6. Zehaztapena eskatzen duten kontzeptuak definituko ditugu.
7. Ideia-jasa egin ostean adostasunik gabe geratu diren garapen-ereduko elementuei buruz hitz egingo dugu, argudioak emanaz. Batarako puntuak sortuko ditugu. Une honetan (saioan bertan edo ondorengo saio batean) eztabaida eta gogoeta sakonagoa eskatzen duten puntuak aparte jasoko ditugu.
8. Lantalde eragileko pertsona arduradunek garapen-ereduaren idatzizko proposamena egingo dute. Proposamen hori taldeari aurkeztuko zaio beste momentu batean, haien balioespena jasotze aldera.

Material beharrezkoak

- Folioak.
- Boligrafoak.
- Paper-ohola.
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.
- Garapen-ereduen eta balioen adibideak.

Iraupena: 2-3 ordu

Iradokizunak

- Lehen urratsa (bakarkako lana) egiteke utz dezakegu eta lanketa guztion artean egin dezakegu.
- Talde handia bagara, bi talde txiki sor ditzakegu, garapen-ereduekin lotutako bi proposamen sor ditzaten, gerora guztion artean eztabaidatuko ditugunak.
- Gure erakundearen gaiari buruz eraturako materialik balego, saioa hasi aurretik taldeko kideen artean bana dezakegu, haiek izan daitezen ideia horiek berreskuratzeaz arduratuko direnak.
- Gizarte- eta garapen-ereduan aintzat hartu beharreko hainbat pista (ez da guztia planteatu behar):
 - Antolaketa politikoa: lehentasunak norik erabaki eta hautatzen dituen, nortzuk diren erabaki horien onuradun eta kaltetu.
 - Ekonomia eta ekoizpena.
 - Gizartea edo kultura: pertsonak, haien arteko harremanak, tradizioak, kultura, bizitzeko moduak, gutxiengoak.
 - Gizarte-politika eta -sistemak: hezkuntza, osasuna, gizarte zerbitzuak, diru-sarreraren bermea, enplegua, etxebizitza, etab.
 - Berdintasuna eta aniztasuna: genero-ikuspegiak, kultura artekoak, belaunaldi artekoak, etab. Eta aukera-berdintasuna sexu, adin, jatorri eta autonomia-maila (ezintasuna, mendekotasuna, etab.) ezberdineko pertsonentzat.
 - Ingurumena.
 - etab.
- Beste erakunde batzuetako garapen-, gizarte-, hezkuntza-, politika-ereduekin lotutako adibideak izatea lagungarri izan daiteke.
- Gizarte-esparruan ere badira esku-hartze ereduak. Esaterako, partaidetzarekin eta bizi-kalitatearekin lotutako ereduak komunitatean, ezintasunaren arloko erakundeek eraturik joan direnak eta oraindik eraikitzen dituztenak.
- Urrats honetako azken dokumentuak hainbat forma har ditzake: glosarioa izan daiteke, hitz bakoitza eta haren definizioa barneratuz; edo testu garatua izan daiteke, non kontzeptu teoriko/ideologikoak era antolatuta batean aurkezten diren.
- Gure erakundea sustaia (horiek izango lirateke gure balioen isla) lurrean (gure garapen- edo gizarte-eredua izango litzateke) iltzatuta dituen zuhaitz gisa hautematea lagungarri izan daiteke.

4. urratsa: Erakundearen eta hura osatzen dugun pertsonon balio eta portaerei buruzko gogoeta

Balioak gure erakunde barnean portaera jakin batzuk garatu edo justifikatzeko erabiltzen ditugun kontzeptu abstraktuak dira. Entitate barneko pertsonen artean, entitateko edo erakundeko jardueraren testuinguruan portaera pertsonal bat egokia ala desegokian den erabakitze erabiltzen ditugu, irizpideak bailiran.

Balioak beti daude hor, azalarazi ala ez.

Hala egiten badugu, elkarrekin definitzen dugu egin ezin dena eta egin daitekeena. Argiro adostu-tako jokalekua da.

Hala egin ezean, norberak bere balio pertsonalak erabiliko ditu eta, horiei buruzko adostasunik ez badago, egunerokotasunean ezadostasun larriak sor daitezke: batzuek egokitzen balioesten dutena, beste batzuentzat desegokia izango da.

Hori dela eta, balio eta portaerei buruz hitz egiteak duen garrantzia azpimarratu behar dugu, erakundea osatzen dugun pertsona guztion artean haiek definitzeko tarte bat hartuz.

Ez da ariketa abstraktua. Horretan ari garelarik, balio bakoitza definitzen saiatu behar gara (gure hitzekin, guk ulertzen dugun moduan, ez hiztegian edo wikipedian agertzen den moduan) eta portaera zehatzak, hautemangarriak, deskribatu behar ditugu, non balioa islatzen den erakundearen jardueraren testuinguruan.

Urrats honetan, balioak aipatzen ditugunean, gure asmoa ez da gizartearen ezaugarritzat hautatu nahi ditugun balioak dokumentura eramatea.

Proposatzen dugunarekin koherente izanik, gure barne-harremanetan, pertsona edo talde hartzaileekin ditugun harremanetan nahiz gurearen antzekoak diren beste erakunde batzuekin ditugun harremanetan ditugun edo izan nahi ditugun balioez ari gara.

Gure praktikak koherente izan beharko dira erdietsi nahi dugun garapen-ereduarekin; dena den, eredu hori eta erakundeko balioen adierazpena aparteko bi dokumentu dira.

Azkenik, balioak ez dira egonkorak; aitzitik, etengabe eraikitzen ditugu. Horrenbestez, aldian behin gainbegiratu egin beharko ditugu eta eztabaidak egin haiek aberasteko.

Metodologia-fitxa

Izenburua: Gure balio eta portaerak.

Helburua: Erakunde modura batzen eta identifikatzen gaituzten balioak elkarrekin azaltzea. Eta, era berean, aldarrikatutako balio horiekiko koherentzia mantenduz, garatuko ditugun portaerak azaltzea.

Garapena

1. Hiru talde egingo dira: talde batek barne-dinamikarekin lotutako balioak aipatuko ditu; beste batek pertsona eta talde hartzaileekin lotutako balioak; eta beste taldeak beste erakunde batzuekin eta, orokorrean, gizartearekin eta haien aldeko lankidetzarekin lotzen gaituzten balioak.
2. Barne-eztabaida baten ostean, talde bakoitzak hiru balio hautatuko ditu, garrantzitsuenak edo gehien partekatzen direnak.

Horietako bakoitzari definizio bat esleituko dio (taldean egindako barne-eztabaidaren ondorio dena) eta balio bakoitza erakundearen eta hura osatzen duten pertsonen artean gara daitezkeen portaera jakin eta hautemangarriekin lotuko ditu.

Guztia paper-oholean idatziko da, sortu den oro bateratu ahal izateko eta egiten ari garen gogoeta uneoro begien bistan izateko.

3. Taldeak elkartu eta baterako gogoeta egingo da. Taldeetan landutakoaren gainean ekarpenak edo xehetasunak gaineratzeko aukera emango da.
4. Adostasuna bada, proposatutako balioak onartuko dira. Horietakoren bat txertatzea erabakitzen bada, proposamena egin dutenei definizioarekin eta portaerekin lotutako proposamena egin dezatela eskatuko zaie, gerora, taldean azaldu eta balioets dadin.
5. Lan-saioa amaitu ostean, lantalde eragileko pertsona arduradunek landutako informazio guztia jasoko duen dokumentu bat prestatuko dute.

Material beharrezkoak

- Paper-oholak.
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.

Iraupena: 2 ordu.

Iradokizunak

- Taldea txikia bada, ez da beharrezkoa azpitaldeak egitea balioen proposamenak egiteko. Talde batean egiten da ariketa.

5. urratsa: Erakundearen edo instituzioaren misioa

Misioa da erakunde egiten gaituena. Gure erakunde besteengandik bereizteko tresna da. Testu batean islatzen bada ere, gure esku-hartze eta ekintzetan bete eta zehazten da. Jimenezek adierazten duen moduan, Misioa “inspiratzaile (merezi du haren alde borrokatzeak!) eta bideratzaile (jarduera guztiak bideratzen dituen iparrorratza da) da”. (Jimenez, 2001, 66. orr.).

Gure Misioa eta hura idazteko eta partekatze modua, erakundearen barneko pertsonen arteko adostasun baten ondorioa da. Koherentzia gorde behar du aldez aurretik definitutako garapen-eredu eta balioekin. Gure praktikak gauzatzeko begiratuko dugun iparrorratza eta ispilua da, eta kidesun zentzua ahalbidetzen du.

Grafikoki garapen-ereduaren eta Misioaren eta erakundeko balioen arteko harremana isla dezakegu, honatx:



Garapen-ereduaren eraikuntzan elkarreraginean diren eta gure erakundearekin harremanean diren eragile ugari parte hartzen dute. Horrenbestez, gure erakundeak, balioetatik abiatuz, garapen-eredu hori, gizarte hori eraikitzeari dagokionez egiten duen ekarpen zehatza deskribatzen da Misioan.

Pixkanaka aurrera goaz eta garapen-eredua eta balioak definitzetik Misioa definitzera igarotzen gara. Horretarako, gure ekarpena are gehiago findu eta zehazten dugu eta alderdi guztien artean koherentzia izatea zaintzen dugu: garapen-eredua, balioak eta misioa.

Espiralek adierazten duenez (Espiral, 1999, 24. orr.), beste gauza batzuen artean, Misioak arlo hauetan sakontzea eskatzen du:

- *Identitatea*: Zer izan nahi du erakunde edo instituzioak?
- *Intenzionalitatea*: Zertarako sortu zen?, Zertarako existitzen da oraindik?, Zein da bere helburu edo azken xedea?
- *Gaiak*: Zein ekarpen zehatz egiten du jarduten duen testuinguruaren barnean?
- *Subjektuak*: Zein pertsonekin lan egiten du nagusiki?"

Hura eratzekoan, kontuan izan behar ditugu, zeharka, genero-ikuspegiak, kultura artekoak eta ingurumenarekin lotutakoak eta baita azpimarratu beharreko beste zeharkako alderdi batzuk ere.

Gure Misioa testu batean islatzen da beti (adierazpen batean). Testu horren bidez, erakunde gisa egiten gaituena azaltzen saiatzen gara, laburki eta zehaztasunez.

Baina zehaztasunak ez du esanahi zehatzegia izan behar duenik. Misioaren adierazpen hori bera erakundearen existentzia osoan zehar erabiltzeko moduan idatzi behar da, garaian garaiko doikuntzak eginez. Misioak ez du iraungitze-datarik eta ez du indarraldia galtzen. Barneko eta kanpoko testuinguruan aldaketak izaten direnean tinko iraun behar du, nahiz eta apur bat eguneratu.

Adierazpenaren alderdi nagusia gure azken xedeei buruzkoa edo gure erakundearen intenzionalitateari buruzkoa da. Zenbaitetan, bi Misio adierazpen egiten ditugu:

- bata zabala. Hori da egiten dugun lehenengoa eta bertan jasotzen dugu, azken xedeekin batera, erabakiak hartzeko edo lan-irizpideak ezartzeko baliagarri zaigun bestelako informazio oro.
- eta beste bat murriztua. Ia eskusiboki azken xedeei buruzkoa dena eta, barnean nahiz kanpoan, gure erakundearen identitatearekin lotutako ardatz nagusia transmititu eta partekatze-ko erabiltzen duguna.

Azken xedeen artean hauek bereiz ditzakegu:

- “Azken hartzaileei buruzkoak”, gure erakundearen azken hartzaile diren pertsona, talde edo kolektiboen egoera hobetzera bideratuak. Horiek dira garrantzitsuenak, gure lanari zentzua ematen diotenak eta lehenengo betetzen ditugunak.
- “Euskarrizkoak” edo “instrumentalak”, hauekin lot ditzakegunak: egiten dugun jardunaren edo publikoki betetzen dugun egitekoaren bidez, gizarteak gu identifikatzea nahi dugun moduarekin (ikuspena); eta entitatearen giroarekin eta barnetik antolatze-ko moduarekin (barneko baldintzak).

Azkenik, ezinbestekoa da Misioaren adierazpenean erabiltzen ditugun kontzeptu guztiak erakundeko pertsona guztiek argi izatea. Horretarako, banaka hartuta errepasso bat egin dezakegu edo elkarrizketa bat egin dezakegu haietako zenbait argitze aldera.

Metodologia-fitxa

Izenburua: Gure Misioa.

Helburua: Erakunde gisa egiten gaituzten elementu gakoak kolektiboki jaso eta azaltzea, eta haien gaineko gogoeta egitea. Horiek izango baitira gure lanaren bideratzaile eta inspiratzaile.

Garapena

1. Urratsa azalduko dugu: Garapen-ereduaren eta Misioaren arteko harremana azalduko dugu eta beste erakunde batzuetan dauden Misio adierazpenak hartuta, adibideak emango ditugu.
2. Horman, kolorezko foliotan idatzita, Misioa eratzeko 6 galderak kokatuko ditugu, bakoitzaren azpian paper-ohol bat paratuz.

Identitatea

Zer izan nahi du erakunde edo instituzioak?

Intenzionalitatea

Zertarako sortu zen?
Zertarako existitzen da oraindik?
Zein da bere helburu edo azken xedea?

Gaiak eta ekintzak

Zein ekarpen zehatz egiten du jarduten duen testuinguruaren barnean?
Zer-nolako jarduerak garatzen ditu erakundeak azken xede horiek lortzeko?

Erakundearen subjektu eta helburuak

Zein pertsonekin lan egiten du nagusiki?
Zer lortu nahi du pertsona horiengandik?

Ikuspena

Zer-nolako ikuspena lortu nahi da erakundearen gainean burutzen duen jarduerari esker?

Barneko baldintzak

Nolako da erakundearen eta hartako kide diren pertsonen artean izan nahi den lotura, harremana eta barne-dinamika?

3. Lehenik eta behin, bakarka, ekarpenak paperean idatziko ditugu, gerora, denon artera zabaltzeko; edo, bestela, guztion artean ideia-jasa² bat egingo dugu, galdera bakoitzarekin lotuta. Ekarpenak jaso eta, beharrezkoa ikusten denean, puntu batzuen gaineko eztabaida egingo dugu.
4. Ondoren, talde txikietan elkartuko gara, guztion artean emandako erantzunen gainean sakontze aldera. Horrekin guztiorrekin, talde bakoitza Misio adierazpen bat idazten saiatuko da (paragrafo bat edo bi, esaldi osoz idatziak), egindako ekarpenak aintzat hartuz. Paper-ohol batean idatziko ditugu. Dena den, idazkerari ez diogu halako garrantzirik emango, izan ere, azken adierazpenaren idazketa, gerora, lantalde eragileko pertsona batek edo bik egin beharreko lana da.
5. Taldeak elkartuko dira eta egindako adierazpenak bateratuko dituzte. Ideia partekatutak (berdin adierazita edo bestela adierazita egon) eta ezberdinak identifikatuko dituzte.
6. Ezberdintasunei buruzko eztabaida egingo da, ideia horiek Misioaren adierazpenean islatu behar diren ala ez erabaki arte.
7. Misioan agertzen diren terminoen artean zehaztu beharrekoak identifikatuko ditugu eta elkarren artean definituko ditugu, beharrezkoa ikusten denean, puntu jakin batzuen gainean eztabaidatuz.
8. Lantalde eragileko pertsona batek edo bik Misioaren adierazpenari dagokion bertsio osatua idatziko dute eta talde aurrean aurkeztuko da haien balioespena jasotze aldera.

2 Oso teknika zabala da, ideiak sortzeko lehen faseetarako egokia. Ideien adierazpen askean oinarritzen da, haiek sortzerakoan iritzi kritikoa alboratuz. Aitzitik, ideia berriak sortzea da kontua, ahoz adierazten direnak abiapuntutzat hartuta, haien balioespena bigarren fase baterako utziz.

Zenbait bertsiotan, hasiera batean, pertsona bakoitzak gainerakoek irakur ditzaketan txartelatan idazten ditu bere ideiak, irakurketan zehar iradoki daitezkeen ideia berriak erantsiz.

Material beharrezkoak

- Folioak.
- Boligrafoak.
- Paper-ohola.
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.
- Misioko galdera/gaiak islatzeko kolorezko orriak.
- Misioaren adibideak.

Iraupena: 4 - 5 ordu.

Irardokizunak

- Taldea txikia bada, ez da beharrezkoa azpitaldeak egitea.
- Entitateak aldez aurretik landutako azken helburuen adierazpena edo Misio sinple bat badu, taldeak informazio hori izan beharko luke erantzunak ematerakoan erabili ahal izateko.
- Entitateak aldez aurretik landutako ariketa batean jasotako Misio oso bat badu, lan-saioa hura gainbegiratu eta doikuntzak egitera (hura osatzeko, eguneratzeko, dagoeneko zaharkitua dagoen terminoren bat aldatzeko, etab.) bideratuko da, proposatzen diren galderei erantzun beharrik gabe.
- Gure erakundearen gaiari buruz eraturako materialik balego, saioa hasi aurretik taldeko kideen artean bana dezakegu, haiek izan daitezkeen ideia horiek berreskuratzeko arduratuko direnak.
- Halaber, lagungarri izan daiteke beste erakunde batzuetako Misio adierazpenen adibideak izatea.
- Lantalde eragileak Misio adierazpenaren proposamenari dagokion bertsio hedatua prest duenean, erakundeari hura berresteko eskatzen zaio. Ondoren, lantalde eragileak Misio adierazpenaren proposamen murriztago bat egiten du, hartzailerik diren talde, pertsona eta kolektiboekin lotutako helburu eta azken xedeei buruzkoa.

6. urratsa: Plangintza estrategikoak hartzen duen denbora

Urrats honetan gure plangintza estrategikoak zein denbora-tarte hartuko duen zehaztuko da. Orokorrean 3-5 urteko epealdia izaten da.

Honax iraupena erabakitzeko aintzat hartu daitezkeen zenbait irizpide:

- Egiten den jardueraren mota: 3, 4 edo 5 urteko lan-zikloak badira...
- Lanketa garatzen den testuinguruaren egonkortasun handi edo ez hain handia, izan ere, horren arabera, iraupen luze edo laburreko epealdiak planifikatuko ditugu.

- Erakundearen jarduera edo jardueraren zati bat garatzeko kanpoko finantzazioaren gaineko mendekotasuna, eta epealdi jakin baterako finantzazio horren eskuragarritasuna.
- Plangintzak egiteko esperientzia: lehen aldia bada, agian egokiagoa da iraupen laburragoa ezartzea plangintzak egiten nolabaiteko esperientzia dugunean baino.
- Erakunde barneko txandarekin lotutako aldizkakotasuna.
- Eta intuizioa, egokiena izan daitekeen epealdiari buruzkoa.

Plan estrategikoarekin aurrera goazen heinean, hartarako aurreikusitako denbora-tartea egokitu egin dezakegu.

2. BLOKEA. Gure erakundearen testuingurua aztertzen dugu.

Plan estrategiko bat taxutu nahi badugu erakundearen kanpo- eta barne-testuinguruaren azterketa da bloke honetan elementu nagusia eta ezinbestez sortu behar dugun dokumentua.

7. urratsa: Kanpo-testuinguruaren joerak

Gure erakundearen testuinguru sozial, politiko eta ekonomiko batean barneratzen da eta hari eragiten dio eta haren eragina jasotzen du; hori dela eta, testuinguru hori aintzat hartzekoa da.

- Gure jarduera testuinguru jakin batean burutzen dugu, horri testuinguru hurbila deritzogu. Gure lanaren hartzaille diren edo hartzaille izatea nahi dugun talde edo erakundeak lekutzen diren zonalde geografikoak barneratzen dira testuinguru horretan.
- Proiektua tokikoa, udalerrikoa, edo eskualdekoa denean herrialdea izango da testuinguru urruna; dena den, testuinguru urruna nazioartea ere izan daiteke, proiektua tokikoa, udalerrikoa edo eskualdekoa izateaz gain, estatukoa denean.

Testuinguruari dagozkion maila horiek guztiak aintzat hartuz lan egitea lagungarri zaigu toki-mailean eta alderdi jakin batzuen gainean jarduteko, gure errealitatean joera jakin batzuek egun duten eta etorkizunean izango duten eraginaz ohartuta: migrazio-fluxuak, zahartzea, babes ez formalarren murrizketa, zaugarritasun gero eta handiagoa, etab.

Gogoeta estrategikoaren barnean batez besteko urte kopuru baten arabera begiratzen diogu etorkizunari. Horregatik, arretaz jarraitu behar ditugu inguruko testuinguruan ematen diren joerak. Joerak denboran mantentzen diren egoerak dira eta gure lanean eragina izan dezaketenak, aldekoak ala kontrakoak.

Unearen edo egoeraren arabera jazoera edo gorabeheraz betetako amaigabeko zerrenda batean denbora alferrik galtzea saihestu behar dugu, izan ere, ez dakigu gurean eragina izango duten.

Azterketa hobeto egiteko antolaketara jo dezakegu, hala, joera horiek multzotan antola ditzakegu: gizar-tekoak; ekonomikoak; politikoak; kulturalak, etab.

Zenbat joera mota eta zeintzuk? Ez asko. Testuinguruaren ezaugarriak ezartzeko behar ditugunak. Ez dugu informazio gehiegi erabili behar, izan ere, lagungarri baino nahasgarri izan daiteke gogoeta egiterakoan.

Ez da AAAM erako azterketa bat egiteko garaia. Ez diogu Ahalmen-Abagune-Ahuldade-Mehatxu segidari erreparatu; aitzitik, hurbileko eta urruneko testuinguruari begiratuko diegu, gure Misioan errealitateko zein elementu, alderdi, arlo eta dimentsiok duten zuzeneko eragina ikusteko.

Hala, garrantzitsuen ez da joeraz betetako zerrenda handi bat izatea, baizik eta horietako batzuen (nagusien) inguruko ondorioak ateratzea, hots, lagungarri zaizkigun lana burutzeko eta eratu dugun Misioa garatzeko edo, aitzitik, kaltegarri diren.

Jarraian bi lan-fitxa aurkezten dira. Biak azterketa horretan sakontzeko erabil daitezkeen tresnak dira. Bietako bat aukera dezakegu.

1. metodologia-fitxa

Izenburua: Gure kanpo-testuinguruaren joerak.

Helburua: Erakundeak bere Misioa eta bere jarduera garatzeko lagungarri edo oztopo diren inguruko joerak identifikatzea.

Garapena

1. Guztion artean egiteko bileran jarduera azalduko da eta joerak zein esparrutan identifikatuko diren zehaztuko da: sozialean, politikoan, ekonomikoan, kulturean, etab.
2. Talde txikiak egingo dira. Talde bakoitzari esparru bat edo bi esleituko zaizkio (hautatutako esparru kopuruaren eta talde kopuruaren arabera) eta galdera hauek egingo dira:
 - Gure testuinguruaren barnean, zein dira esparru horretan ematen diren joera nagusiak?
 - Zein dira lagungarri Misioa betetzeko?, Nola errazten dute?
 - Zein dira oztopo Misioa betetzeko?, Nola oztopatzen dute?
3. Talde bakoitzak bere erantzunak idatziko ditu paper-oholetan.
4. Talde guztiak elkartu eta landutakoa partekatuko da. Eztabaidak zabalduko dira aurkeztutako alderdiak argitu, zehaztu edo sakontzeko. Joera ekonomiko, politiko edota sozialen arteko balizko konexioei buruzko kontzientziazioa egingo da.
5. Eztabaida amaitu ostean, lantalde eragileak ekarpenak jaso eta egindako lanarekin lotutako hainbat ondorio prestatuko ditu, gerora egingo den bilera batean aurkezteko.

Materialak

- Paper-oholak.
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.
- Txartelak
- Folioak.

Iraupena: 3-4 ordu.

Iradokizunak

- Lan egiteko planteatzen den egoera aztertu eta haren gainean gogoeta egiteko unea da. Azterketan ez da guztion adostasuna islatu behar; aitzitik, guztion ikuskerak jaso behar dira aurreragoko urratsetan kontuan har ditzagun. Testuingurua aldakorra dela ere badakigu. Horrenbestez, ez da azterketa itxi eta dogmatikoa izango, baizik eta malgua eta aldaketarako prest dagoena.
- Azterketa hau erakundeko kide izan ez arren haren errealitatea ezagutzen duten pertsonak edota gure lanaren hartzailerak diren pertsona, familia eta komunitateek egindako azterketekin osa eta erka daiteke. Erkaketa hori egiteko hizketaldi bat edo eztabaida bat antola daiteke eta irakurketen bidez ere egin daiteke.

2. metodologia-fitxa

Izenburua: Testuinguruaren koadrantea.

Helburua: Gure erakundearen hurbileko eta urruneko testuinguruetan ageri diren elementuak kolektiboki aztertzea, horiek baitira Gure Misioa lortzea errazten eta oztopatzen dutenak.

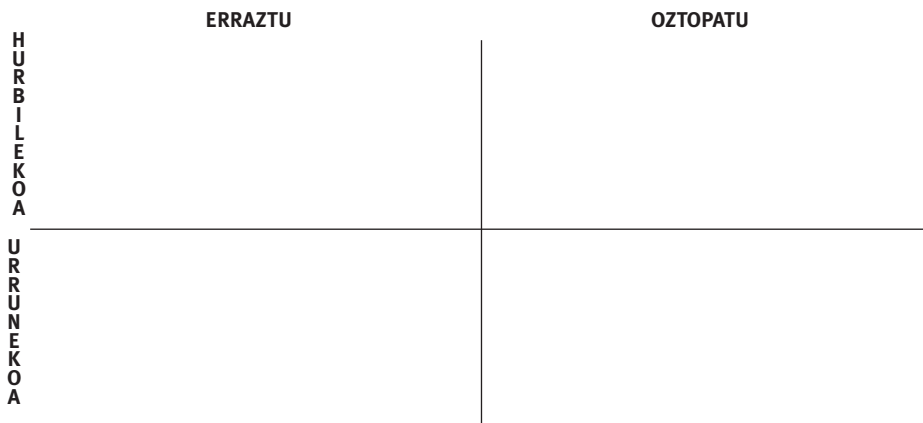
Garapena

1. Urratsa aurkeztea.
2. Aztertuko dugun galdera horman paratuko da, partaide guztiek ikusteko moduan:

Testuinguru hurbileko (esaterako, Bizkaia) eta urruneko (EAE, Estatua, EB, planeta, etab.) zein alderdik errazten eta oztopatzen dute Misioa lortzea?

Misioa lortzea errazten eta oztopatzen duten alderdien adibideak ezar ditzakegu, besteak beste, lege edo araudiei, interes nazional edo nazioartekoei eta alderdi klimatikoei buruzkoak.

3. Paper-oholak baliatuz horman koadrante bat marraztuko dugu eta espazio bakoitzean gure testuinguruaren azterketarekin lotutako lau alderdiak idatziko ditugu.



4. Bakarka, pertsona bakoitzak lau galderak erantzungo ditu. Erantzunak hainbat txartela edo folio-puskatan idatziko ditu, gero koadrante bakoitzean paratuko direnak.
5. Guztion artean elementu ezberdinak aurkeztuko ditugu, atalez atal. Kideetasunen arabera sailkatuko ditugu, aipatu egingo ditugu, haien gainean eztabaidatu eta, hala dagokionean, atal bakoitza amaitzean osatu egingo ditugu. Ez da beharrezkoa adostasunak erdiestea.
6. Lan-saioa amaitu ostean, lantalde eragileko pertsona arduradunek landutako informazio guztia jasoko duen dokumentu bat prestatuko dute.

Material beharrezkoak

- Paper-oholak.
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.
- Txartelak / folioak.

Iraupena: 3-4 ordu.

Irardokizunak

Aurreko fitxan egindako berak.

8. urratsa: Beste erakunde batzuekin eta pertsona eta kolektibo hartzaileekin ditugun harreman eta loturak

Gure erakundea ez dago bakarrik eta ez da bakarra. Gure garapen-eredurantz egin eta, aldi berean, gure Misioa betetzeko, ezinbestekoa da beste erakunde edota instituzio batzuekin harremanetan izatea.

Erakunde batzuekin harreman hori operatiboa edo egoeraren araberakoa da, garrantzitsua bai, baina ez funtsezkoa, trukera eta lanera bideratua. Baina beste erakunde batzuekin harreman hori estrategiko bihurtzen da.

Estrategia diogunean, elkarrekiko itun eta konfiantzan oinarritzen den harremanaz ari gara, nolabaiteko egonkortasuna mantentzen duena, aliatutako erakunde guztiei ideia berriak eta erronka partekatutak sortzea ahalbidetzen diena eta, gehienbat, gure misioen bateragarritasunera bideratzen da.

Harreman guztiak ez dira estrategiko bihurtzen. Are gehiago, guztiak eite horretakoak direla ulertzen badugu, orduan, ez gara behar bezala fokatzen ari harreman horren izaera.

Gainerako harremanak ere, operatiboak edo egoeraren araberakoak, oso garrantzitsuak dira egunerokotasunari so; hala ere, orokorrean, harreman estrategikoak gutxi izaten dira eta “neurritz” zaindu behar dira, erakunde eta pertsonen arteko konfiantzak eraikitzearen bidez. Horregatik, banaka identifikatu behar ditugu.

Gainera, gurearen moduko jarduerak edo gure jardueren osagarri direnak (besteak beste, jarduera-mota, biztanleria hartzailea edota betetzen duten premia aintzat hartuz) egiten dituzten erakunde edo instituzioak ere topatu ohi ditugu, bakoitzak bere Misioa izanik abiapuntu.

Ziur aski horietako batzuekin lankidetzan abiatu dezakegu elkar sendotzeko eta beste batzuetatik ikasi egingo dugu, esperientzia gehiago dutelako edo haietako esperientziak aberasgarri zaizkigulako, betiere, gure hartzailen onura erreferentziazat hartuta.

Beste zenbaitetan gerta daiteke, beste erakunde batekin antzeko lanketa partekatu arren oso kointzidentzia gutxi hautematen direla (errealitatea ikusteko moduan, filosofian, edo jarduerak burutzeko moduan edo sortzen diren harreman motetan); orduan, ez du merezi harekin lankidetzan abiatzea. Ahaleginari etekina atera beharrean, guztiok nekatuko gintuzke eta lana bera kaltetuko litzateke. Garrantzitsua da hori definitu eta zehaztea ere.

Beste erakunde batzuekin ditugun eta izan ditzakegun harremanekin batera (hala operatiboak nola estrategikoak), ezinbestekoa da gure jardunaren hartzailen identifikatzea. nor diren, zer nahi duten, nola ikusten gaituzten, etab.

Zergatik da hori horren garrantzitsua? Azken finean, gure erakundea haien premia eta iguripenak bete eta asetzeko sortu delako. Horregatik, ezagutzen ez baditugu edo nolabaiteko argitasunez identifika ezin baditugu, zaila izango da gure lanketa, jarduna eta sustatu nahi ditugun zerbitzuak definitu eta zehaztea, izan ere, ez dakigu nori zuzenduak diren eta zer bilatzen duten.

Jarraian hiru metodologia-fitxa aurkezten dira. Bakoitzak alderdi jakin bat azpimarratzen du. Horrenbestez, hiruen artean informazioa eta gogoeta pila daiteke. Kasu bakoitzean balioetsi beharko da zein eta zenbat erabili.

1. metodologia-fitxa

Izenburua: Inplikaturako subjektuak identifikatuz.

Helburua: Orain burutzen dugun eta etorkizunean burutu nahi dugun lanean inplikaturako subjektuak kolektiboki identifikatzea.

Garapena

1. Denak elkartuta eta ideia-jasa bat baliatuz egun burutzen dugun lanketan eta etorkizunean burutu nahi dugun hartan inplikaturako subjektuak zein diren esango dugu. Paper-ohol batean jasoko dugu guztia.
2. Kidetasunen arabera sailkatuko ditugu, subjektu mota anitz ez izate aldera.
3. Lan-saioa amaitu ostean, lantalde eragileko pertsona arduradunek paper-ohola jasoko dute, bertan idatzitakoa txukun antolatuko dute eta landutako informazio guztia jasotzen duen dokumentu bat taxutuko dute.

Material beharrezkoak

- Paper-ohola.
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.

Iraupena: 20 minutu.

2. metodologia-fitxa

Izenburua: Venn diagrama³

Helburuak: Inplikaturako talde edota instituzioak identifikatu eta haien arteko elkarrekintza eta lankidetzaren zehaztasunak zehaztea, eta partaideek subjektu ezberdinen eraginari edo babesari buruz duten ikuskera islatzea.

Garapena

1. Teknika auzkeztea: Venn diagramaren bidez, erakundearen inguruneari eta subjektuen arteko harremanei buruz dugun ikuskera jasoko da.

Besteak beste, instituzioekin, erakundeekin edota talde ez formalekin harremanak izatearen onurei buruzko ikuskera islatzen da, haietako funtzio eta loturak nahiz gure erakundearen egunerokotasunean duten eragina azaltzeaz gain.

2. Inplikaturako subjektu nagusiekin zerrenda bat egituraturako dugu. Asko badira, kidetasunaren arabera sailkatuko ditugu. Hasteko, 2 taldetan (adibide batera) banaturako sailkapena egingo dugu, haien garrantziaren arabera: subjektu oso garrantzitsuak eta subjektu ez hain garrantzitsuak.
3. Tamaina eta kolore ezberdinetako zirkulu edo txartelak egingo ditugu papera edo kartoi mehea moztuz (tamaina gehiegi ez izatea komeni da) eta subjektu bakoitzari zirkulu edo txartela bana emango zaio. Txartela horren tamainak adieraziko du erakundearentzat izango duen GARRANTZIA haren eraginaren, inplikazioaren edo partaideen artean aldeztatik adostutako beste parametro baten arabera.

Garrantzitsua da parte hartzen duten pertsona guztiek ulertzea zein diren zirkulu edo txartelak duten tamainari eta aintza hartu behar duten alderdia (onura, eragina, inplikazioa, etab.). Gainera, urrats honetan gure ustez subjektuek duten egitekoa identifikatzen ari gara, ez gus-tatuko litzaigukeen hura.

4. Paper-ohol handi baten erdian gure erakunde edo instituzioa paraturako dugu eta haren inguruan subjektu ezberdinak kokaturako ditugu, eztabaida bultzatzearen eta adostasunak lortzearen bidez.
5. Subjektu bakoitza erakunde/instituzioarekin lotuko dugu. Horretarako, linea jarraikorra erabiliko dugu harreman aldizkakoa bada edo etena puntuala bada. Gezia bi norabideetako izango da harremanak noranzko bikoitza badu edo norabide bakarrekoa noranzko bakarria bada.
6. Sortzen diren ohar eta gogoetak jasoko ditugu beste une batean haiei berriz eusteko.

3 Iturria: Lankidetzaren eta Garapenerako Ekimenen egokitua, “*Kálalos. Participación rural*” abiapuntutzat hartuta. DRRP teknikak (2001). CD honetan argitaratua: “Aprendiendo con la Evaluación para la acción”, Euskadiko Elkarbidea, Lankidetzaren eta Garapenerako Ekimenen eta Kalidadea, Akonpainamendua, Kallitate eta Garapena. Bilbo, 2009.

7. Hala, diagrama eraikitzeko 4 alderdi hartzen dira aintzat:
 - Zirkulu edo txartelaren tamainak subjektuaren garrantzia adierazten du.
 - Erakundearekiko gertutasunak haien arteko lankidetzeta, lotura edo intentsitatea handia edo txikia den adierazten du.
 - Zirkuluaren arteko elkarrekintza edo gainjartzearen bidez adierazten da harreman eta lankidetzeta estua nahiz lanketa partekatua, etab.
 - Linea jarraikorra edo etena erabiliko dugu harremanaren maiztasuna eta aldizkakotasuna adierazteko eta, aldi berean, linea horien norabideak (bi norabidetakoak edo norabide bakarrekoak) adieraziko digu harremanaren noranzkoa.
8. Orobat, bi diagrama ezberdin marrazten badira, zilegi da gure erakundeari dagozkion bi alderdi alderatzea: esaterako, bata egungo harremanak aztertzeke eta bestea lortu nahi den harremana aztertzeke. Azkenik, bi diagramak alderatzen dira.
9. Lan-saioa amaitu ostean, lantalde eragileko pertsona arduradunek paper-ohola (edo paper-oholak) jasoko dute, bertan idatzitakoa txukun antolatuko dute eta landutako informazio guztia jasotzen duen dokumentu bat taxutuko dute.

Material beharrezkoak

- Paper-oholak.
- Koloretako errotuladore lodiak.
- Kartoi meheak.
- Guraizeak.
- Koloretako orriak.
- Zinta itsasgarria.

Iraupena: 2 ordu.

Iradokizunak

- Subjektuak taldekideen artean bana ditzakegu bakoitzak diagraman koka ditzan (7. urratsa).
- Garrantzitsua da, talde ez formalak ere islatzea.
- Instituzio, komunitate edota kolektibo baten barnean boterezko harreman eta egiturak oso konplexu eta dinamikoak dira. Horregatik, oso garrantzitsua da haiek gehiegi ez sinplifikatzea. Hobe da diagrama subjektu ezberdinak nola hautematen diren ikusteko bitarteko gisa erabiltzea.
- Komeni da ziurtatzea eztabaidan parte hartuko duten partaideek iritziak askatasunez eman dezatela, izan ere, subjektu ezberdinekiko harremanari dagokion ebaluazioa (egitekoak, dinamikak, elkarrekintza, eragin positiboak, etab.) gai korapilatsua izan ohi da. Hori zilegi ez balitz, talde ezberdinekin aparte elkartzea komeniko litzateke eta, ondoren, batzuen zein besteen ikuskerak erkatzea (informazioa erkatzea).
- Azterketa gehiago sakontzeko bestelako teknikak ere balia daitezke, adibidez, inplikaturako subjektuen matrizea.

Ariketa osagarria

Aurkeztu berri den ariketa beste batekin osa daiteke: inplikaturako **subjektuen** matrizea.

Horri esker, subjektu garrantzitsuenen azterketa sakon dezakegu.

Izena eta ezaugarriak	Interes eta motibazioak	Garrantzia (1etik 5era)	Eragina (1etik 5era)
	Haienak Gure erakundearenak		

Iturria: Jimenez, G. (2001) oinarritzat hartuz, egokitua

Garapena

1. Subjektu baten izena idatziko dugu, oso garrantzitsuen artean edo ez hain garrantzitsuen artean kokatzen den identifikatuz.
2. Paper-oholean subjektuaren ezaugarriak jasoko ditugu, hura ezagutzen duten pertsonen egindako ideia-jasa baten bidez.
3. Ondoren, subjektuak eta gure erakundeak elkarrekin aritzearen inguruan duten interes eta motibazioak jasoko ditugu.
4. Gero, balioespena emango dugu, 1etik 5era:
 - inplikaturako subjektu horrek, besteak beste, misioari edota plangintzari dagokionez duen garrantzia, emandako puntuazioa argudiatuz.
 - inplikaturako subjektu horren eragina, hots, planifikaturakoa (etorkizuneko programak, proiektuak, etab.) ahalbidetzeko edo eragozteko duen gaitasuna, emandako puntuazioa argudiatuz.
5. Zenbaitetan zaila izan daiteke garrantzia eta eragina bereiztea. Kolonbiatik ezberdintasuna argitzen lagun gaitzakeen adibide bat iristen zaigu: kafe-kooperatiba batek gerrillari garrantzia gutxi ematen zion haren lanketari so, ez zuelako inolako zerikusirik harekin; aitzitik, gerrillaren eragina handia zela adierazten zen, haren presentzia eta ekintzek kooperatibaren garapean eragina zutelako.
6. Ez da beharrezkoa adostasunak lortzea, bai, ordea, ikuskera guztiak jasotzea. Oso garrantzitsua da emaitzak aintzakotzat hartzea plangintzaren hurrengo urratsei begira.
7. Lan-saioa amaitu ostean, pertsona arduradunek paper-ohola jasoko dute, bertan idatzitakoa txukun antolatuko dute eta landutako informazio guztia jasotzen duen dokumentu bat taxutuko dute.

Iraupena: 2-3 ordu gutxi gorabehera.

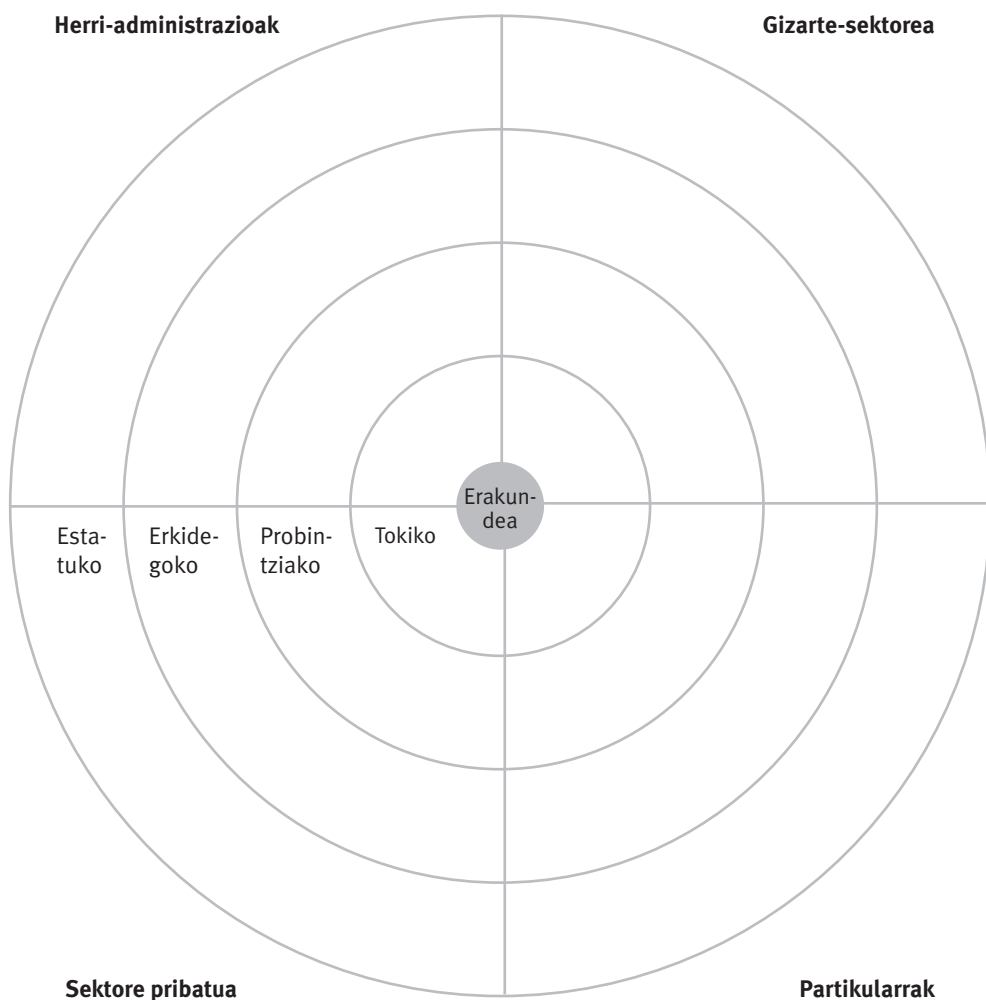
3. metodologia-fitxa

Izenburua: Harreman estrategikoak eta lankidetzazkoak.

Helburua: Beste erakunde batzuk identifikatzea, haiekin lotura estrategiko eta lankidetzazkoak abiarazteko.

Garapena

1. Guztiok elkartuta, galdera hau luzatu eta azaltzen da: Norekin dugu harremana? Izenak diana honetan idatziko ditugu, bi ardatzen arabera: izaera (herri-administrazioa, hirugarren sektorea, esparru pribatua, partikularrak); eta kokapena (tokikoa, probintziakoa, erkidegokoa eta estatukoa).



2. Urratsa amaitu ondoren, galdera hau luzatzen da. Hainbat erakunde identifikatu ditugu. Horien artean zein dira gure premia berak asetzen dituzten edota gure hartzaille berak dituzten erakundeak?
3. Erakunde guztien izenekin zerrenda bat osatuko da. Guztion artean, erakundeak banaka hartuta, jarraian adierazten diren galderak erantzuteko ahalegina egingo dugu (erantzun guztiak paper-oholean jasoko dira):
 - Nolakoa da garatzen duen lanketa?
 - Zein dira gure antzera egiten dituzten ekintzak?, Zein ekintza ezberdin burutzen dute?
 - Zer da ongi egiten dutena?, Haien jardunari erreparatu, zer da gehien gustatzen zaiguna?
 - Haiekin kolaboratzeko aukerarik ikusten dugu?, Zertan?
4. Ondoren lantalde txikiak antolatuko ditugu. Talde bakoitzari koadrante bat edo harreman-multzo bat banatuko zaio eta, harreman bakoitza hartuta, galdera hauek erantzungo dituzte:
 - Zergatik hautematen dugu harreman “estrategiko” modura?
 - Zein da harreman horrek gure erakundearen jardunean egiten duen ekarpena?
 - Zer da harreman horren bidez elkartrukatzen duguna?
 - Zein da gure erakundearen inguruan duen iritzia?
5. Talde bakoitzak bere erantzunak idatziko ditu paper-oholetan.
6. Talde guztiak elkartu eta landutakoa partekatu egingo da. Eztabaidak zabalduko dira aurkeztutako alderdiak argitu, zehaztu edo sakontzeko.

Materialak

- Paper-oholak.
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.
- Txartelak / folioak.

Iraupena: 2 ordu.

Iradokizunak

- Bileraren aurretik edo lehen urratsaren ostean, ezinbestekoa da beste erakundeei eta haien jardunari buruzko informazioa izatea, oinarrizkoa besterik ez bada. Modu horretan, iritzi sendoak eman ahal izango baititugu.
- Ariketa osatzeko informazio osagarria bila daiteke, zuzenean identifikatutako entitateetan, aldi-kari edo galdetegi baten bidez edo informazio garrantzitsua duten kanpoko pertsonen bidez.
- Lan-saioa amaitu ostean, lantalde eragileak paper-oholak eta solasaldian egindako ekarpenak jasoko ditu, txukun idatziko ditu eta landutako informazio guztia jasotzen duen dokumentu formal bat taxutuko du.

9. urratsa: Antolaketarako ditugun gaitasunak eta prozesuak

Urrats honetan erakundea barnealdetik begiratzen hasiko gara.

Ezinbestekoa da zer ahal dugun, dakigun eta daukagun jakin eta balioestea. Modu horretan, gerora gure Misioa betetzeko emango ditugun urratsak irmoki zehaztu ahal izango ditugu.

Horren harira, gure erakunde bi **gaitasun** mota identifika ditzakegu: teknikoak eta sozialak.

Ekipamenduak, materialak, baliabide ukigarriak, teknologia, lana kudeatzeko prozesu formalizatuak, informatika-programak eta finantzazioa **gaitasun teknikoak** dira.

Ezagutzak, kompetentziak, lan egiteko moduak, giroa, harremanak eta barneko giroa **gaitasun sozialak** dira.

Osagarri modura, edo alternatiba gisa, erakundeak garatzen ditugun **kudeaketa-prozesuak** azter ditzakegu. Asko dira gure egunerokotasunean, baina oinarritzotzat ditugunetan jarriko dugu arreta berezia:

- **Plangintza-prozesua.** Horren barnean sartzen da aldizkako lanketa-planak egitea, proiektuak taxutzea, egin nahi duguna eta ditugun helburuak argiro zehaztea, denbora jakin batean garatu beharreko jarduera eta lanketak antolatzea, etab.
- **Ebaluazio-prozesua.** Horren barnean sartzen da gure konpromisoak (plan eta proiektuetan islatzen direnak) bete ditugun ala ez ikustea, lortu duguna zehaztea eta egindako lanetik zer ikasi dugun zehaztea.
- **Komunikazio-prozesua,** batez ere, barnekoa, pertsonen artekoa, informazio-trukea eta informazio horren argitasuna, pertsona guztiek gauza bera uler dezaten.
- Erakundeko kide garen pertsonen zuzendutako **arreta-prozesua.** Horren barnean sartzen dira, besteak beste, gure harremanak, pertsona bakoitza egiten dakiena, nahi duena eta ahal duena egiten gustura sentitu dadin saiatzen garen ala ez, pertsona bakoitzak bere kidetasuna hazkuntza-prozesu bat bailitzan senti dezan ahalegintzen garen ala ez, eta pertsona bakoitzak zerbait ikas dezan saiatzen garen ala ez.
- **Baliabide ekonomiko eta materialak kudeatzeko prozesua.** Horren barnean sartzen da, kontuak eramaterako orduan ordena mantentzea, haien gainean gardentasuna azaltzea, jarduerak baliabide ekonomikoetara errealitate kontuan izanez egokitzea, ditugun material eta ekipamenduen gaineko gardentasuna azaltzea, haien erabilpen eta zainketen gaineko azalpen argiak ematea, etab.

Jarraian bi metodologia-fitxa aurkezten dira. Bata gaitasunei buruzkoa eta bestea, kudeaketa-prozesuei buruzkoa. Biak erabil ditzakegu edo, bestela, bitako bat hautatu.

1. metodologia-fitxa

Izenburua: Erakundeko gaitasunak.

Helburua: Erakundeak bere Misioa bete eta bere jarduera garatzeko dituen gaitasunak aztertzea.

Garapena

1. Bi talde txiki egiten dira. Talde bati gaitasun teknikoei buruzko gogoeta agintzen zaio eta beste taldeari gaitasun sozialei buruzkoa. Galdera hauek egiten dira:
 - Zein dira gure Misioa betetzeko lagungarri zaizkigun eta garatuta ditugun gaitasunak (teknikoak edo sozialak, taldearen arabera)?
 - Zein dira gure Misioa betetzeko ezinbestekoak diren eta behar bezala garatuta ez ditugun gaitasunak (teknikoak edo sozialak, taldearen arabera)?
2. Talde bakoitzak bere erantzunak idatziko ditu paper-oholetan.
3. Taldeak elkartu eta landutakoa partekatu egingo da. Eztabaidak zabalduko dira aurkeztutako alderdiak argitu, zehaztu edo sakontzeko.
4. Solasaldia amaitu ostean, lantalde eragileak ekarpenak jaso eta txukun idatziko ditu.

Materialak

- Paper-oholak.
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.
- Txartelak/folioak.

Iraupena: 3 ordu.

Iradokizunak

- Barneko testuinguruari dagokion azterketa honetan ez da guztion adostasuna islatu behar; aitzitik, guztion ikuskerak jaso behar dira aurreragoko urratsetan kontuan har ditzagun.
- Azterketa hori erakundeko kide ez diren baina hartako errealitatea ezagutzen duten beste pertsona batzuek egindako azterketarekin osa eta, are, erkatu daiteke. Erkaketa hori egiteko, beste gauza batzuen artean, hizketaldi bat edo eztabaida bat antola daiteke.

2. metodologia-fitxa

Izenburua: Erakundearen kudeaketa-prozesuak.

Helburua: Erakundeak bere Misioa bete eta bere jardura garatzeko dituen kudeaketa-prozesuak aztertzea.

Garapena

1. Hiru talde txiki egiten dira. Talde bati plangintza- eta ebaluazio-prozesuei buruzko gogoeta egiteko agintzen zaio, beste bati komunikazio eta pertsonen gaineko gogoeta eta, hirugarrenari baliabide ekonomiko eta materialen gaineko gogoeta.

Prozesu horietako bakoitzari dagozkion oinarritzko definizioak azaltzen dira (aldez aurretik aurkeztu direnak). Talde bakoitzak galdera hauek aztertuko ditu:

- Kudeaketa-prozesu bakoitzean, zein dira gure ahalmenak?, hots, Zein dira gure jarduna eta Misioa garatzeko lagungarri zaizkigun alderdiak?
 - Kudeaketa-prozesu bakoitzean, zein dira gure ahuldadeak?, hots, Zein dira gure jarduna eta Misioa garatzea oztopatzen diguten alderdiak?
2. Talde bakoitzak bere erantzunak idatziko ditu paper-oholetan.
 3. Taldeak elkartu eta landutakoa partekatu egingo da. Eztabaidak zabalduko dira aurkeztutako alderdiak argitu, zehaztu edo sakontzeko.
 4. Solasaldia amaitu ostean, lantalde eragileak ekarpenak jaso eta txukun idatziko ditu.

Materialak

- Paper-oholak.
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.
- Txartelak / folioak.

Iraupena: 2 ordu.

Iradokizunak

- Kudeaketa-prozesuen gaineko azterketa egiteko argi eta garbi definitu behar da prozesu bakoitza, pertsona guztiek elkar hartuta eta helburu berari jarraiki lan egin dezaten. Hala egiten ez bada, edo kudeaketa-prozesu baten gainean ezadostasunak agertzen badira, ariketa hori bertan behera geratuko da aldi baterako, adostasuna lortzen den arte.

10. urratsa: Egiten ditugun jarduerak

Gure erakundearen jarduna hainbat jardueren bidez gauzatzen da. Ikus daitekeenaz ari gara, komunika daitekeenaz, zertarako gauden azaltzeko balio duenaz. Horretarako, aldizka haren funtzionamendua eta zentzua gainbegiratu behar ditugu, betiere, gure Misioaren barnean.

Azterketa horren barnean, ez diogu erreparatu behar egiten dugun jarduera txiki bakoitzari. Ez da xehetasunezko lana. Jarduera-blokeei erreparatu behar diegu, izan ere, haiek dira zehaztu ditugunak gure Misioa betetzeko garatu behar ditugun jarduerak adieraztean.

Metodologia-fitxa

Izenburua: Gure jarduerak gainbegiratzea.

Helburua: Gure jardueren funtzionamendua eta gure Misioa betetzeari dagokionez egiten duten ekarpena aztertzea.

Garapena

1. Guztiok elkartuta, erakundeak garatzen dituen jarduera-bloke nagusien zerrenda bat osatuko dugu.
2. Talde txikiak egin eta zerrenda banatuko dugu. Identifikatutako jarduera-bloke bakoitzari buruz luzatzen diren galdera hauek erantzungo dira:
 - Zein da jarduera-bloke horren helburua?
 - Zein beharizan asetzen ditu?
 - Nortzuk parte hartzen dute?
 - Hura garatzeko nola antolatzen gara barnealdetik?
 - Nola ezagutarazten dugu?
 - Zein da eragiten duen asebetetze-maila?
 - Zein da jarduera-bloke honen eta beste erakunde batzuek garatzen dituzten antzeko blokeen arteko ezberdintasuna?
 - Zer-nolako aldaketa edo hobekuntzak barnera ditzakegu?
3. Talde bakoitzak bere erantzunak idatziko ditu paper-oholetan.
4. Taldeak elkartu eta landutakoa partekatu egingo da. Eztabaidak zabalduko dira aurkeztutako alderdiak argitu, zehaztu edo sakontzeko.
5. Solasaldia amaitu ostean, lantalde eragileak ekarpenak jaso eta txukun idatziko ditu.

Materialak

- Paper-oholak.
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.
- Txartelak/ folioak.

Iraupena: 4 ordu.

Iradozikunak

Azterketa hori egiteko jardueretan parte hartu duten pertsonen asebetetzeari buruzko inkesta, ebaluazio, txosten edo datuak berreskura daitezke (erregistratuta baldin badaude).

3. BLOKEA Errealitatetik haratago joan gabe amets egitea. Estrategiak, ekintzak eta baliabideak zehaztuz

“Ezingo nintzateke bizi irudimenaren bidez beste errealitate batzuk sor daitezkeela sinetsiko ez banu”
Gioconda Belli

Plan estrategiko bat taxutu nahi badugu, azken egoerari buruzko deskribapena da bloke honetako ardatz nagusia eta ezinbesteko dokumentua. Gainera, deskribapen horretan azken egoerari dagozkion adierazleak eta garatu beharreko estrategien eta ekintzen definizioa barneratu beharko litzateke.

11. urratsa: Azken egoera

Azken egoera erdietsi nahi dugun eszenategia da, planifikatu dugun denboran eskuratu nahi dugun etorkizuna.

Gure Misioaren irismena epe jakin batean gauzatzea da, testuinguru jakin batean eta hartzaile espezifiko bati so: pertsonak, familiak, komunitateak, erakundeak, instituzioak, etab.

3, 4 edo 5 urte barru non egon nahi dugun planteatzeko unea da, besteak beste, alderdi hauek aintzat hartuz:

- **Gizarte-eragina;** pertsona, familia eta komunitateen bizi-baldintzak aldatzeari dagokionez, eta, besteak beste, lan-, proiektu- edota produktu-esparruek aldaketa horretan duten eraginari gagozkiola.
- **Kanpo-harremanak,** hots, beste erakunde edo instituzio batzuekiko sare eta loturak.
- **Entitatearen indartzea,** hartako identitatearena, egiturarena, antolaketaarena, kudeaketaarena, boluntariora edota soldatapeko langileena.
- Jardueraren eta erakundearen **finantzazioa** (egitura eta funtzionamendu arloko gastuak, inbertsioak, etab.).

Hala, gizarte-eraginean nola kanpo-harremanetan kontuan hartu behar dira tokiko testuingurua eta testuinguru orokorra. Halaber, garrantzitsua da alderdi horien dimentsio objektiboetan (lortu nahi duguna) eta subjektiboetan sakontzea (pertsonalki suposatuko duguna, nola sentituko dugun).

Azken egoera orainaldian idatziko dugu eta era positibo batean, irudimena erabiliz, lorpen gisa adostu ditugun aldaketak agerian jarri. Ahalik eta zehaztasun handienarekin egin behar dugu. Lor daitekeen ametsa da, ez da ezinezko ametsa.

Ahalegina egin behar dugu azken egoeraren hastapena eta berau mantentzea (iraunkortasuna) gure erakundearen eta ditugun baliabideen (zentzu zabalean ulertuta, hots, gaitasunak, prozesuak, harremanak, baliabide ekonomiko eta materialak, etab.) baitan egon daitezen.

Azken egoerak koherentzia mantendu behar du gure garapen-ereduarekin eta gure Misioarekin, eta ezinbestekoa da plangintzan adostutako denboran erdietsi ahal izatea.

Metodologia-fitxa

Izenburua: Gure azken egoera.

Helburua: Plangintzan adostutako denboran erdietsi nahi dugun etorkizuna (azken egoera) kolektiboki eraikitzea.

Garapena

1. Urratsa aurkeztea.
2. Mario Benedettiren poema irakurriko dugu: “Motel, baina badator”.
3. Taldeko pertsona guztiak eskuragarri dituzte garapen-eredua, Misioa, identifikatutako subjektuak eta testuinguruaren azterketa; hots, aurreko urratsetan sortutako materiala baliagarria da azken egoera eratzeko.
4. Hau da galdera nagusia: Non izan nahi dugu planean aurreikusten den denbora-tartea amaitzen denean?
5. Dinamizatzaileak azken egoera idazteko gakoak emango ditu:

AZKEN EGOERA

- Orainaldian eta era positiboan.
- Ahalik eta modu zehatz eta zorrotzengan.
- Gure garapen-ereduarekin eta gure Misioarekin koherentzia mantenduz eta plangintzan adostutako denboraren barruan.
- Azken egoera horren hastapena eta berau mantentzea gure erakunde eta gure baliabideen (zentzu zabalean ulertuta) baitan izatea.

Gako horiek horman paratuko ditugu. Eta zenbait adibide emango dira.

6. Pertsona bakoitzak, bakarka, azken egoerari dagozkion proposamenak idatziko ditu galdera nagusiari erantzunez eta, gehienez, haietako hiru lehenetsiko ditu. Horietako bakoitza paper batean idatziko du, hizki larriak erabiliz.
7. Bateratzea. Txanda bat egingo dugu, non pertsona bakoitzak azken egoerari buruz dituen proposamenak agertuko dituen. Horman kokatuko ditugu eta eduki aldetiko kidesatasunaren arabera

multzokatuko ditugu. Edukiari buruz beharrezkoak diren kontsulta eta argibideak emango dira, baina eztabaidan hasi gabe.

8. Dinamizatzaileak 4 multzo egingo ditu (taldeari blokearen gaia zehaztu gabe):

- Gizarte-eragina; pertsona, familia eta komunitateen bizi-baldintzak aldatzeari dagokionez, eta, besteak beste, lan-, proiektu- edota produktu-esparruek aldaketa horretan duten eraginari gagozkiola.
- Kanpo-harremanak, hots, beste erakunde edo instituzio batzuekiko sare eta loturak.
- Erakundearen indartzea, hartako identitatearena, egiturarena, antolaketarena, kudeaketarena, boluntariotzarena edota langileena.
- Jardueraren eta erakundearen finantzazioa.

Modu horretan, irudi bat egin dezakegu, erakundearen bilaketa eta asmoak “intuitiboki” nora bideratzen direnari buruz.

9. Pertsona guztiak 3 azken egoerak aurkeztu ostean, eztabaida hasiko dugu. Dinamizatzaileak has dezake eztabaida, 4 bloketan banatutako azken egoeren gainean sortutako irudia aipatuz (haien izenak azalduz). Eztabaidan zehar zenbait aldaketa adosten dira. Arreta berezia jarriko da azken egoera eratzeko gakoetan.
10. Eztabaidaren ostean, beste txanda bat egingo da, azken egoerari dagozkion elementuen gainean proposamen gehiago txertatzeko.
11. Lantalde eragileko pertsona arduradunek azken egoerei buruzko informazio guztia jasotzen duen dokumentu bat taxutuko dute. Taldean banatuko da, balioespena eman dezan.

Material beharrezkoak

- Folioak.
- Paper-ohola.
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.
- Mario Benedettiren poema.

Iraupena: 5 ordu.

Iradokizunak

- Taldea oso handia denean, komenigarria da pertsona bakoitzak hasiera batean bi azken egoera lehenestea.
- Proposatzen den azken egoera oso zehatza denean, galdera hau luza diezaiokegu taldeari: “Eta hau, zertarako?”. Erantzunak hartu eta beste azken egoera bat eratuko dugu, eta proposatutako ideia gorde egingo dugu, azken egoera zehazten duen adierazle gisa (ikus hurrengo urratsa).

- Aitzitik, zenbait kasutan, proposatzen diren azken egoerak oso orokorrak izaten dira eta, ezin bestekoa izaten da “azpi-azken egoerak” eratzea, lehenengoak sakonago deskribatzeko baliagarriak.
- Hobe da hasiera batean azken egoera gaika antolatzeko lau multzoak ez aurkeztea. Modu horretan, proposamenak ez ditugu baldintzatuko eta hasiera-hasieratik irudi intuitiboa eskuratu ahal izango dugu. Irudi hori, agian, ez da oso egituratua izango baina azken egoerari buruzko taldearen ikuspegia islatzeari dagokionez argiagoa izango da.

Gerora, lehen txandan aurkeztutako azken egoeren gaineko gogoeta egin ostean, argazki horri buruz hitz egin daiteke, argazkia osagarri modura erabil daiteke, etab.

- Interesgarria da taldeak eratutako azken egoerak erakundeko beste pertsona batzuek eratu-tako azken egoerekin erkatzea, edota beste erakunde aliatu edo gertukoetan inplikaturako subjektuek eraturakoekin.

Motel, baina badator

(Mario Benedetti, 2001)

Motel, baina badator

etorkizuna gerturatzen ari da
mantso
baina badator

batez ere debekatutako ametsak
ernatzen diren oroitzapenak
eta jaioberriak babestuz

gaur hautatzen dituen lainoetatik
haratago dago
eta tximistatik haratago
eta lehorretik haratago

motel, baina badator
etorkizuna gerturatzen ari da
mantso, baina badator

berandu dator
ezer galdetu gabe
eguzkia behatzen duen
lore mesfidatiaren antzera

dagoeneko iristen ari da
albiste onena altzoan
ukabilak eta belarriak
gauak eta egunak dakartza

azken lehioak
argituz, badator

oraindik izenik ez duen
izar txiroa dakar

motel, baina badator
etorkizuna gerturatzen ari da
mantso, baina badator

motel, baina badator
benetako etorkizuna
guk eta patuak
asmatu genuen hura

gerturatzen ari da
sekula ere ez du presarik
proiektuz hornituta dator
eta haziz betetako poltsez
zauritutako aingeruak dakartza
eta enara leialak

guk gero eta gehiago
eta gutxiago patuak
motel, baina badator
etorkizuna gerturatzen ari da
mantso baina badator

mantso, baina badator
zarata gehiegi egin gabe

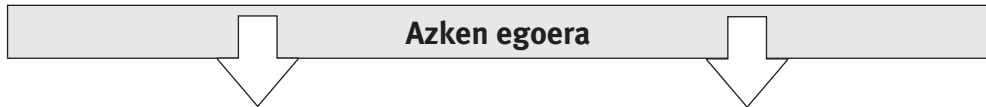
motel, baina badator
motel, baina badator
motel, baina badator

12. urratsa: Ibilbidea aukeratzuz

Gure azken egoera eratu dugu eta ametsa ari da egi bihurtzen.

Une honetan balizko bi bide zabaltzen dira gure aurrean, prozesuarekin jarraitu ahal izateko. Biak dira baleko eta erabilgarri gure plangintza estrategikoarekin aurrera egiteko. Bi alternatiba dira eta bien arteko hautua egin dezakegu gure erakundearen ezaugarriak eta bizi duen egoera aintza hartuz.

A ibilbidea xehatuagoa da eta eskutik hartuta eramaten gaitu urratsez urrats. B ibilbideak antzeko elementuak baditu ere, ez da horren xehatua azterketari dagokionez eta modu azkar eta zuzenagoan aurrera egiteko egituratua dago. Bi ibilbideetara hurbildu behar gara, haien gaineko gogoeta egin behar dugu eta gure erakundearen estiloa eta gure momentuko egoera aintzat hartuz, lagungarrien zaiguna hautatu behar dugu. Ibilbide on izan!



A ibilbidea ⁴	B ibilbidea
<p>A.1. urratsa: azken egoera zehazten duten adierazleak ezarri eta azken egoera haien arabera doitzea (azken egoeraren gaineko lehen doikuntza).</p> <p>A.2. urratsa. hastapeneko egoera edo oraingo egoera deskribatzea</p> <p>A.3. urratsa: azken egoera eta hastapeneko egoera erkatzea eta, hastapenekoa aintzat hartuz, azken egoera doitzea (azken egoeraren gaineko bigarren doikuntza).</p> <p>A.4. urratsa. estrategiak eratztea.</p> <p>A.5. urratsa: AAAM delakoa eta proposamenak egitea, ahalmenak, aukerak, ahuldadeak eta mehatxuak aztertzearen bidez estrategiak garatzeko.</p> <p>A.6. urratsa: AAAM delakoa azken egoerarekin eta hartako adierazleekin erkatu eta azken egoera hori doitzea (azken egoeraren gaineko hirugarren doikuntza).</p>	<p>B.1. urratsa: azken egoera kanpo- eta barne-testuinguruarekin erkatzea</p> <p>B.2. urratsa: estrategiak eratu eta azterketa estrategikoa gauzatzea.</p> <p>B.3. urratsa: Estrategiak, helburuak, adierazleak eta ekintza-lerroak garatztea.</p>

⁴ Azken egoeraren gaineko adierazleak egin, hastapeneko egoera definitu eta AAAM delakoa gauzatzeari esker, pixkanaka, azken egoerari buruzko definizio zehatz eta errealistagoa egingo dugu. Eta horregatik egiten dira hartako doikuntza guztiak.

A IBILBIDEA

A.1. urratsa. Azken egoeraren adierazleak eta azken egoera horren lehen doikuntza

Azken egoera definitu ostean, are gehiago zehazteko unea da. Hartatik abiatuz eraiki ditugun adierazleak baliatuz egingo dugu hori.

Adierazleen bitartez, gure lanarekin aplikatu nahi genituen aldaketa edo eraldaketak lortu ditugun ala ez ikusiko dugu. Halaber, prozesuaren nondik norakoa ikusteko aukera izango dugu.

Hau izango da gure galdera nagusia:

Nola neur edo egiazta dezakegu azken egoera hori gauzatu egin dela?

Hala, erdietsi nahi den egoera gertatu den hala ez neurtuko duten adierazle batzuk egongo dira, kuantitatibo edo objektiboagoak eta, hori egiaztatzea baino ahalbidetuko ez duten beste adierazle batzuk egongo dira, kualitatibo edo subjektiboagoak.

Gizarte esku-hartzearen arloan adierazle kualitatiboek badute garrantzia, prozesuari dagozkionak bezalaxe. Erdietsi nahi ditugun aldaketak, sarritan, kualitatiboak dira eta egiaztagarriak dira, neurgarri baino gehiago (nahiz eta zenbait portaera neurgarri aldaketa, kualitatiboagoa, gertatu dela adierazten duten). Gainera, gure jardunaren muina gure hartzaille diren pertsonen bizi-baldintzak aldatzea bada ere, haiekin landutako bideak berezko balioa du eta oso garrantzitsua da aldaketa horiek gauzatu ahal izateko.

Edozein kasutan ere, adierazleek ez dute baloraziorako edukirik izan behar eta edozein pertsona izan beharko litzateke haiek neurtu edo egiaztatzeko gai, interpretaziorako tarterik utzi gabe.

Zehazte lan hori gehiegizkoa izan daiteke, adierazle motaren arabera: portzentajeak, kopuruak, inplikaturako subjektuak, pertsona arduradunak, etab. Hala ere, ahalegin hori oso erabilgarria da, izan ere, gerora, Urteko Ekintza-planak (UEP) errazago egiten dira eta, era berean, errazagoa da hura gauzatea eta haren jarraipena eta ebaluazioa egitea.

Adierazleak finkatzeak haien artean lehenetsi beharra dakar. Guztia ezin dugu plangintzan adostu-tako denbora-tartean egin. Hori dela eta, gure baliabideekin (zentzu zabalean ulertuta) eta lasaitasunez gauzatu ahal izango ditugun alderdiak lehenetsiko ditugu.

Adierazleak finkatu eta adostu ondoren, erkatzeko eta azken egoera doitzeko unea da. Azken egoera gainbegiratu behar da, hura anbizio handiko jarrera baten ondorio den ala ez ikusteko.

Erkaketarako une horrek orain arte egindako lan guztiaren gaineko ikuspegi oso interesgarria eskaintzen digu eta, aldi berean, “errealitatetik haratago joan gabe” eraikitzen ari garen amets hori zilegi dela erakusten digu.

Izenburua: Azken egoeraren adierazleak eta lehen doikuntza.

Helburua: Azken egoera erdietsi den ala ez eta horretarako jarraitu den prozesua neurtzeko edo egiaztatzeko parada emango diguten adierazleak kolektiboki eraikitzea; eta adierazleak azken egoerarekin erkatzea, bigarren horretan behar diren doikuntzak eginez.

Garapena

1. Urratsa aurkeztea.
2. Dinamizatzaileak adierazleak zer diren azalduko du, galdera nagusia luzatuko du (Nola neur edo egiazta dezakegu azken egoera erdietsi dela?) eta zenbait adierazleren adibideak emango ditu.
3. Gogoan izango ditugu, halaber, azken egoera eratzeko eskuragarri genituen pistak. Adierazleak eratzeko ere baliagarri zaizkigu.
4. Taldekide kopuruaren arabera, guztion arten lan egingo dugu ala talde txiki edo bikoteak egingo ditugu. Bigarrena hautatuz gero, azken egoerari dagozkion atalak banatuko ditugu, adierazleak eraiki ahal izateko.
5. Guztion artean lan egin, talde txikitik egin edo bikoteka egin, azken egoeraren atal bat hartuko dugu eta, hari buruzko adierazleak zein izan daitezkeen pentsatuko dugu, bakarka, galdera nagusia abiapuntutzat hartuta eta ideia-jasa eginez.
6. Banaka pentsatutako adierazleak bateratuko ditugu (bikoteka edo talde txikietan) eta haiekin adostasunak eraikiko ditugu pixkanaka. Lana errazten badigute, paper-oholak edo arbela erabil ditzakegu, ekarpenak egin eta jasotzeko.
7. Proposatutako adierazle ezberdinak talde handiari aurkeztuzko zaizkio. Horretarako, horman, aparteko orritan, azken egoerari dagozkion atal ezberdinak eta adierazle ezberdinak paratuko ditugu hizki larritan, guztiek izan dezaten irakurtzeko aukera. Horman kanoi bat erabiliz proiektatzea izan daiteke hori egiteko beste modu bat. Horrela, talde guztiak ikusi ahal izango du eta ordenagailuan lan egin ahal izango dugu zuzen-zuzenean.
8. Paper-oholetan edo ordenagailuan nahiz proiektorea baliatuz agertzen diren adierazleen gaineko doikuntza edota proposamenak egingo dira, guztiok izan dezagun horien berri.
9. Adierazleak adostu ondotik, azken egoera irakurriko dugu berriro, anbizio handiegiz eginda ote dagoen, asmatu ote dugun edo motz geratu ote garen ikusteko eta, hala dagokionean, beharrezko aldaketak aplikatzeko.
10. Lantalde eragileko pertsona arduradunek landutako guztia jasoko dute idatziz dokumentu batean eta gainerako taldekideei helaraziko die, haien balioespena jasotze aldera.

Material beharrezkoak

- Eratutako azken egoera.
- Folioak.
- Kolore ezberdinetako orriak (elkarren arteko azken egoerak bereizteko).
- Paper-ohola.
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.
- Adierazleen adibideak.
- Ordenagailua eta kanoia.
- Arbela zuria.

Iraupena

- Adierazleetarako: 8-9 ordu. Denbora aldakorra izan daiteke azken egoerari dagozkion atal kopuru eta tamainaren arabera eta, aldez aurretik bikoteka edo talde txikitan lanketa egin eta gero guztion artean lantzen bada.
- Lehen doikuntzarako: 1-1.30 ordu

Iradokizunak

- Modu ugari dago urrats hau antolatzeke: bikoteka edo bi talde txikitan azken egoerak bana daitezke, gero, guztion artean lantzeko; edo, bestela, talde handi bakarrean lan egin daiteke zuzen-zuzenean. Hori hainbat faktoreren baitan egongo da, esaterako, taldekide kopurua, erabilitako lan-dinamika, denbora, azken egoerari dagokion edukia edo haren luzera, etab.
- Bikoteka edo talde txikitan egiten den lanketa eta guztion artean egiten dena egun bereizietan egiten bada, guztion arteko lanketarako lagungarri izan daiteke, aldez aurretik, bikoteek edo talde txikiek adierazleen gainean egindako proposamenak izatea.
- Irudimenean murgildu.
- Nahikoa denbora egonez gero, adierazle bakoitza egiaztatzeko iturriak sor daitezke. Honatx erantzun beharreko galdera nagusia: Non aurki daiteke finkatutako adierazleak bete direla egiaztatzeko beharrezko informazioa? Lan hori talde txikitan, bikoteka edo bakarka egin daiteke, eta gero bateratu eta plangintza-talde osoaren balioespena jaso. Azken egoeraren gaineko doikuntza egiaztatzeko iturriak sortu ondotik egingo litzateke.
- Jorratzen den plangintza-prozesu estrategikoaren arabera, aurreikusitako denbora nahikoa izan daiteke ala ez.

A.2. urratsa. Hastapeneko egoera edo oraingo egoera

Hastapeneko egoera aipatzen dugunean zera esanahi dugu, gure erakundearen uneko egoera hartzaile ezberdinei begira egiten duen kanpo-lanketa aintzat hartuta, eta baita barnean egiten den lanketa kontuan izanda ere.

Ahalik eta modu zehatzenean deskribatuko dugu gure erakundearen egoera, gure lanaren hartzailerak eta beste hainbat alderdi. Dena den, kontua ez da diagnosi sakon bat egitea. Berez, deskribatutako azken egoerak orainaldian, abiapuntuan, duen isla izango da gure kezka. Gainontzeko guztia ez dugu aintzat hartuko.

Hastapeneko egoerari buruzko azterketa egiteko azken egoeran planteatzen diren alderdi gako bakoitza hartuko dugu kontuan eskusiboki, ez beste edozein.

Hastapeneko egoerari buruzko deskribapen hori erreferentia izango da ebaluazioa egiterako orduan, izan ere, lagungarri izango zaigu abiapuntutik hona zenbat aurreratu dugun ikusteko.

Metodologia-fitxa

Izenburua: Hastapeneko egoera.

Helburua: Gure erakundearen hastapeneko egoera finkatzea (soilik adostutako azken egoeran jasotzen diren alderdiak aintzat hartuta).

Garapena

1. Urratsa aurkeztea.
2. Taldekide bakoitzak azken egoera eta adierazleak ditu aurrez aurre. Denbora-tarte bat utziko da, gainbegiraketa egin eta, haiek aintzat hartuta, hastapeneko egoerari buruz pertsona bakoitzak dituen ideiak jasotzeko.
3. Dinamizatzaileak hastapeneko egoerari buruzko ideiak azaltzera adoretuko ditu taldekideak, betiere, azken egoerari dagozkion alderdiak aintzat hartuta, alderdiz alderdi, baina adierazleak, momentuz, aparte utzita. Adierazleak azken egoera zehazten dute eta haren irismenari buruzko pistak ematen dituzte. Horregatik baino ez dira aintzakotzat hartzen.
4. Ekarpak guztiak jasoko dira.
5. Alderdiren baten inguruan adostasunik lortzen ez bada, eztabaidarako denbora jakin bat utziko da. Nolanahi ere, ez da ezinbestekoa adostasunik lortzea. Orokorrean, errealitate baten inguruan hainbat ikuskera agertu ohi dira, beraz, ikuspuntu guztiak jasotzen dira.
6. Eztabaida amaitzen denean, lantalde eragileak ekarpenak jasoko ditu eta zirriborro bat prestatuko du, gerora, taldera eramango duena, balioespina jasotze aldera.

Material beharrezkoak

- Azken egoera eta finkatutako adierazleak.
- Folioak eta boligrafoak.
- Paper-ohola.
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.
- Kanoia eta ordenagailua.

Iraupena: 2:30 - 3 ordu.

Iradokizunak

- Lan-saioa arinagoa izan dadin, pertsonak bakarka landu ditzakete ekarpenak saiora ekarri aurretik (garapenaren bigarren unea).
- Garrantzitsua da azken egoeran eta, hala badagokion, adierazleetan jasotzen diren gai eta alderdietara mugatzea.

A.3. urratsa. Hastapeneko eta amaierako egoeren arteko alderaketa, eta bigarren doikuntza

Azken egoeraren eta hastapeneko egoeraren arteko erkaketa egiteko unea da, bete nahi dugun ametsaren eta momentuko errealitatearen artekoa.

Aurrez eraturako azken egoera gainbegiratzeko unea da, plangintzan aurreikusi dugun denbora-tartearen barnean zilegi eta errealistagoa izan dadin. Hastapeneko egoerako datuak hartuta, azken egoera planteatzean anbizio handiegia izan dugun (“ez gara hura erdiestera iristen”) ala gehiegizko zuhurtasunez jokatu dugun (“soberan erdietsiko dugu”) balioets daiteke.

Orain, plangintzarekin jarraitu aurretik, azken egoera doi dezakegu, errealistagoa izan dadin. Azken egoera doitzean hartako adierazleak ere doitzen dira.

Metodologia-fitxa

Izenburua: Ametsa errealitatearekin erkatuz eta bigarren doikuntza.

Helburua: Hastapeneko egoerako azken egoerarekin eta hartako adierazleekin erkatzea eta beharrezkoak diren doikuntzak egitea.

Garapena

1. Urratsa aurkeztea.
2. Azken egoerari dagokion atal bakoitza jorratuko dugu. Bakarka, lehenik eta behin azken egoera eta hartako adierazleak irakurriko ditugu eta, ondoren, hastapeneko egoera irakurriko dugu.
3. Ekarpene eta oharrak egiteko txanda zabalduko da eta beharrezkotzat jotzen diren aldaketak proposatuko dira. Aldaketa horiek barneratu edo dagoen bezala mantentzea adosteko garaia da.
4. Azken egoerari dagozkion gainerako ataletan eginkizun bera errepikatuko da.
5. Behin saioa amaituta, lantalde eragileko pertsona arduradunek azken egoeraren deskribapenean beharrezkoak diren doikuntzak barneratuko dituzte eta taldean aurkeztuko dituzte, haien balioespena jasotzen aldera.

Material beharrezkoak

- Folioak.
- Boligrafoak.
- Paper-ohola.
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.
- Kanoia eta ordenagailua.

Iraupena: 1:30 - 2 ordu.

Irardokizunak

- Kontuan hartu behar da, aldaketa ugari barneratu behar badira, agian, dedikazio gehiago eskatuko duen eginkizuna izango dela.
- Litekeena da, zenbaitek lehenik eta behin hastapeneko egoera irakurri nahi izatea eta, ondoren, azken egoera eta hartako adierazleak irakurri nahi izatea, aldaketak proposatzeko. Garrantzitsue-
na erkaketa egin eta doikuntzak egitea da. Berdin dio irakurketa zein hurrenkeran egiten den.
- Plangintza-taldeak ahal badu, partaide bakoitzaren proposamenak alde aurretik lantzea ko-
meni da, horrela saioa arinago garatuko baita.

A.4. urratsa. Estrategiak

Estrategiak dira gure esku-hartzearen ildo nagusiak. Haien arteko elkar harremanak logikoa izan behar du, eta haien arteko koherentzia mantendu behar da.

Azken egoera erdiestekoa sustatu nahi ditugun alderdiak barneratzen dira haietan, gure testuingurua aintzat hartuta. Hastapeneko egoera jakin bat abiapuntutzat hartuta eta plangintzan adostutako den-
bora-tartearen barnean. Eta hori guztiori, erakunde gisa identifikatzen gaituen hori aintzat hartuta.

Kontua ez da ariketen zerrenda bat taxutzea, baizik eta datozen urteetan sustatuko dugun lana (gure etorkizuneko erronka) kokatu eta bideratzeko ildo nagusiak “izendatzea”.

Metodologia-fitxa

Izenburua: Gure estrategiak zehaztuz.

Helburua: Azken egoera erdiesteko bidean gure lana bideratuko duten estrategiak elkarren artean adostea.

Garapena

1. Urratsa aurkeztea.
2. Bakarka, azken egoera irakurriko dugu eta, beharrezkoa balitz, baita hartako adierazleak ere. Hitz gakoak apuntatuko ditugu, ideia-jasa baliatuz. Hitz horiek sustatu nahi ditugun esku-hartzeen izenburu gisa erabiliko ditugu.

3. Bakoitzak egindako hori bateratu egingo dugu. Pertsona bakoitzak bere estrategien proposamena aurkeztuko du eta haiei buruzko azalpen laburra emango du edo, bestela, “izenburu hori zergatik hautatu duen” azalduko du. Kidetan araberako sailkatuko ditugu.
4. Adierazgarri eta integratzaileenak zein diren balioetsiko dugu. 3tik 5erako puntuazioa emango dugu.
5. Estrategia bakoitzaren edukia laburki deskribatuko dugu (paragrafo bat nahikoa izango da).
6. Lantalde eragileko pertsona arduradunek sortu diren estrategiak jasotzen dituen dokumentu bat taxutuko dute eta plangintza-taldean aurkeztuko dute, balioespena jasotzen aldera.

Material beharrezkoak

- Azken egoera eta adierazleak.
- Folioak.
- Paper-ohola.
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.

Iraupena: 1:30 - 2 ordu.

Iradokizunak

- Litekeena da, azken egoeraren atal ezberdinak gaika multzokatzeko garaian estrategien definizioan aurreratu izana.

Orain, blokeen izendapenak berreskura ditzakegu, baldin eta, gure ikuspegitik, balizko estrategiekin bat badatoz.

- Kasu bakoitzaren arabera, apur bat gehiago aurrera daiteke eta estrategia bakoitzak subjektu gako jakin batzuekiko duen irismena identifika daiteke.

Horretarako, sarbide bikoitzeko koadro bat taxutu daiteke: bat estrategiak kokatzekoa eta bestea subjektuak kokatzekoa; hala, laukietan deskribapena osatzen jarraitu daiteke. Hori egiteko 2 ordu inguru beharko dira agian.

A.5. urratsa. AAAM delakoa: Ahalmen, Abagune, Ahuldade eta Mehatxuei buruzko azterketa eta proposamenak.

AAAM delakoaren bidez, abiapuntu gisa dugun hastapeneko egoera aintzat hartuz, azken egoera erdiesteko gure erakundeak barnealdetik so duen gaitasuna (ahalmenak eta ahuldadeak) eta aldeko eta aurkako kanpo-baldintzak (aukerak eta mehatxuak) aztertuko ditugu.

Azterketa horri esker, estrategiak gainbegiratuko ditugu eta ahuldade eta mehatxuak gainditzeko eta gure ahalmen eta aukerak baliatzeko gauzatu beharreko zenbait ekintza identifikatuko ditugu. Halaber, azterketa horren bidez, estrategien gaineko behaketa egiteaz gain, ekintza berriak identifikatu ahal izango ditugu.

AAAM azterketa egin ondoren, hurrengo urratsa azken egoera eta zehaztutako adierazleak gainbegiratzeari izango da. Beharrezkoak diren doikuntzak egingo ditugu eta azken egoerari dagozkion adierazleak etorkizuneari egiteko ekintzekin lotuko ditugu. AAAM azterketa lagungarri izan daiteke ekintza horiek identifikatzeko (ikus grafiko hau: Zer egin daiteke (...) -t(z)eko? edo, Nola lor daiteke etekina?).

Metodologia-fitxa

Izenburua: AAAM azterketa.

Helburua: Barneko gaitasunak (ahalmenak eta ahuldadeak) eta kanpo-baldintzak (aukerak eta mehatxuak) kolektiboki aztertzea eta haiek kudeatzeko ekintzak identifikatzea.

Garapena

1. Urratsa aurkeztea.
2. Horman koadrante bat marraztuko dugu. Koadro bakoitza ahalmen, aukera, ahuldade eta mehatxuei buruzkoa izango da, hurrenez hurren. Puntu bakoitzean bi galdera egingo ditugu: bata deskribatzeko eta bestea proposatzeko.

<div style="background-color: #cccccc; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> BARNEKO GAITASUNA AZTERTZEA </div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 10px;"> KANPO -BALDINTZAK AZTERTZEA </div>	AHALMENAK 1. Zeintzuk dira erakundearen ahalmen nagusiak? 2. Nola lor daiteke etekina ahalmen horiek baliatuta?	AHULDADEAK 1. Zeintzuk dira erakundearen ahuldade nagusiak? 2. Zer egin daiteke horiek gaingintzeko?
	AUKERAK 1. Zeintzuk dira erakundeak izan ditzakeen aukera nagusiak? 2. Zer egin daiteke aukera horiek aprobetxatzeko?	MEHATXUAK 1. Zeintzuk dira erakundeak dituen mehatxu lazarrienak? 2. Zer egin daiteke mehatxu horiek gaingintzeko?

Iturria: Espiral (1999), 15-16. orr.

3. Bakarka, ahalmen, ahuldade, aukera eta mehatxuei buruzko ideiak idatziko ditugu. Ideia bakoitza kolore jakin bateko orri batean jasoko dugu. Halaber, bosgarren kolore bat duen orria baliatuko dugu, haiek kudeatu eta gaingintzeko ekintzen proposamenak idazteko.
4. Guztion artean, koadrantez koadrante, ideiak bateratuko ditugu. Lehenik eta behin, bakoitzak lehen galderen inguruan emandako erantzunak bateratuko ditugu. Bateratu egingo ditugu. Gero, gauza bera egingo dugu bigarren galderari emandako erantzunekin. Horiek ere bateratu egingo ditugu eta ideiak elkartu. Une horretan besterik sortzen bada, horiek ere jaso egingo ditugu.
5. Aurkezpen osoa egin ostean, azterketa osoa egiteari eta 4 koadranteetan agertzen dena elkarlotzeari esker egin daitezkeen proposamen berriak jasotzeko tarte bat utziko dugu.
6. Landutakoa jasotzeko ardura duten plangintza-taldeko kideek dokumentu bat taxutuko dute eta taldean aurkeztuko dute, balioespena jasotze aldera.

Material beharrezkoak

- Folioak.
- Hainbat koloretako orriak (aukera, mehatxu, ahuldade eta ahalmenak elkarren artean bereizteko eta, aldi berean, haiek kudeatzeko proposamenak ere elkarren artean bereizteko).
- Paper-ohola.
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.
- Ordenagailua eta kanoia.
- Arbela zuria.

Iraupena: 3 - 4 ordu.

Iradokizunak

- Azterketan ez da beharrezkoa adostasuna izatea; dena den, komeni da nolabaiteko adostasuna izatea barneratzen diren proposamenen inguruan.
- AAAM azterketa egiteko ordenagailua eta kanoia erabil daitezke eta informazioa, besteak beste, koadrotan jaso daiteke koadrantean jaso beharrean.
- Guztion artean egin daiteke azterketa, 3. urratsean proposatzen den bakarkako lanketa egin gabe.
- Interesgarria izan daiteke AAAM azterketa taldean ez dauden eta erakundekoak diren beste pertsona batzuen artean egitea, haien ikuspegitik osa dezaten. Halaber, erakunde kanpoak diren pertsonak egin dezakete azterketa, baldin eta entitatea edota hartako testuingurua behar bezala ezagutzen badute: erakundearen izenak diren pertsonak, erakundearekin kolaboratzen dutenak, etab.

A.6. urratsa. AAAM eta azken egoeraren arteko alderaketa eta adierazleak. Hirugarren doikuntza

AAAM azterketa amaitzean azken egoera eta hartako adierazleak gainbegiratzeko unea da, komenigarri iruditzen zaizkigun doikuntza eta zehaztapenak barneratze aldera. AAAM azterketa egitean sortutako ekintzen ideiak jaso egingo ditugu, dagozkion adierazleekin barnean.

Metodologia-fitxa

Izenburua: AAAM azterketa azken egoera eta adierazleekin erkatuz

Helburua: AAAM azterketaren arabera azken egoera eta hartako adierazleak gainbegiratzea, bietan egin beharreko doikuntzak aplikatzea eta ekintzei buruzko ideiak barneratzea.

Garapena

1. Urratsa aurkeztea.

2. Azken egoera osoa gainbegiratuko dugu, atalez atal. Bakarka, lehenik eta behin AAAM delakoa irakurriko dugu eta ondoren azken egoerari buruzko atal bakoitza hartako adierazleekin batera.
3. Ekarpen eta oharrak egiteko txanda zabalduko da eta beharrezkotzat jotzen diren aldaketak proposatuko dira. Aldaketa horiek barneratu edo dagoen bezala mantentzea adosteko garaia da.
4. Halaber, garatzeko ekintzei buruzko ideiak jasoko dira, dagozkion adierazleari lotuta.
5. Azken egoerari dagozkion gainerako zatietan eginkizun bera errepikatuko da.
6. Landutakoa jasotzeaz arduratzen diren plangintza-taldeko pertsonak dokumentu bat taxutuko dute (azken egoeran eta hartako adierazleetan egindako doikuntzak eta barneratzeko ideiei buruzko ekintzak) eta plangintza-taldean aurkeztuko dute, balioespena jasotze aldera.

Material beharrezkoak

- Folioak.
- Boligrafoak.
- Paper-ohola.
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.
- Kanoia eta ordenagailua.

Iraupena: 2 ordu.

Iradokizunak

- Kontuan hartu behar da, aldaketa ugari barneratu behar badira, agian, dedikazio gehiago eskatuko duen eginkizuna izango dela.
- Litekeena da, zenbaitek lehenik eta behin azken egoera eta adierazleak irakurri nahi izatea eta, ondoren, AAAM azterketa irakurri nahi izatea, aldaketak proposatzeko. Garrantzitsuena erkaketa egin eta doikuntzak egitea da. Berdin dio irakurketa zein hurrenkeran egiten den.
- Taldeak ahal badu, partaide bakoitzaren proposamenak alde zuzenetik lantzea komeni da, horrela saioa arinago garatuko baita.
- Erkaketa eta doikuntza egiteko paper-oholak, arbela, folioak (kontakizunaren arduradunak oharrak hartzeko) edo ordenagailua (hura proiektatzeko kanoiarekin) erabil daitezke. Taldearen gaitasun eta ezaugarriak aintzat hartuta, modu batera edo bestera egingo da.

B IBILBIDEA

B.1. urratsa. Azken egoera kanpo- eta barne-testuinguruarekin alderatzea

Dagoeneko zehaztapenak egitera hurbiltzen ari garenez, plan estrategikoa eraikitzen jarraitu aurretik, ezinbestekoa da geldiduna bat egitea.

2. blokean hainbat ariketa kolektibo egin ditugu kanpoko joerak, hurbileko eta urruneko testuinguruak, harremanak, gure gaitasunak eta kudeaketa-prozesuak eta jarduerak aztertzeko.

Horri esker, nolabaiteko errealismoz ikusiko dugu gure erakundeak bizi duen benetako egoera (hala kanpoaldetik nola barnealdetik) eta proposatutako azken egoera erronka bat bai, baino ezinezkoa ez dela ziurtatu behar dugu. Beste eszenario eta errealitate batzuk ditugu aurrez aurre, baina aurre ematen edo gainditzen oso zailak izango diren faktoreak topatu gabe.

Metodologia-fitxa

Izenburua: Azken egoera erkatzea.

Helburua: Azken egoeraren adierazpena doitzera zehatzagoa izan dadin eta hartan, positiboki edo negatiboki, eragin dezaketen kanpo- eta barne-faktoreak aintzat har ditzan.

Garapena

1. Paper-ohola baliatuz, berriz ere azken egoera aurkeztuko dugu, hartako atal ezberdinak argiro identifikatuz:
 - **Gizarte-eraginarekin lotutakoak;** pertsona, familia eta komunitateen bizi-baldintzak aldatzeari dagokionez, eta, besteak beste, lan-, proiektu- edota produktu-esparruek aldaketa horretan duten eraginari gagozkiola.
 - **Kanpo-harremanekin lotutakoak,** hots, beste erakunde edo instituzio batzuekiko sare eta loturak.
 - **Entitatearen indartzearekin lotutakoak,** hartako identitatea, egitura, antolaketa, kudeaketa, boluntariora edota soldatapeko langileak indartzea.
 - Jardueraren eta erakundearen **finantzazioarekin lotutakoak** (egitura eta funtzionamendu arloko gastuak, inbertsioak, etab.).
2. Talde handia lau talde txikitan banatuko da. Eta talde bakoitzari aurrez aipatutako bloke bakoitzaren erkaketa egiteko eskatuko zaio. Erakundearen testuingurua lantzeko egindako lan-saioetan ateratako ondorioak helaraziko zaizkio talde bakoitzari, idatziz (2. blokea: testuinguruaren joerak, harremanak, erakundearen gaitasunak, prozesuak eta jarduerak).

- Talde bakoitzaren zeregina izango da azken egoerari dagokion atal bakoitzean eragin zuzena duten (positiboa nahiz negatiboa) alderdiak identifikatzea.

Atal bakoitzaren erkaketa egiteko koadro hau erabil daiteke:

<i>Azken egoera</i>	<i>Aztertutako testuinguruko alderdiak, azken egoera erdiesteko lagungarri direnak</i>	<i>Aztertutako testuinguruko alderdiak, azken egoera erdiesteko oztopo direnak</i>	<i>Azken egoeraren adierazpen berria</i>

- Lagungarri diren eta oztopo diren alderdiak identifikatu ostean, taldeari azken egoeraren adierazpen berria egiteko eskatuko zaio. Horretarako, kontuan hartuko dute aurkeztutako testuingurua eta, aldi berean, egoera hori benetan gertagarri izatea bermatuko dute.
- Talde bakoitzak azken egoeraren adierazpen berria prest duenean, bateratu eta talde handian azalduko dira, horretarako paper-oholak baliatuz. Mintzaldia burutuko da horietako bakoitzaren gainean, ekarpenak jasoko dira eta iritzi ezberdinak partekatuko dira.
- Azkenik, paper-ohol guztiak jaso eta txukun idatziko da guztia, hurrengo saioan landutakoa aurkezteko.

Material beharrezkoak

- Paper-oholak.
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.
- Txartelak / folioak.

Iraupena: 4 ordu.

Irakokizunak

- Ariketa honetan oso garrantzitsua da akordio eta adostasunak lortzea eta, batez ere, pertsonen eztabaidagai den hura behar bezala ulertzea eta aipatzen dena homogeneoki endeleгатzea. Oso une garrantzitsua da, izan ere, datozen urteetan egingo dena erabakitze momentua da.
- Lan-saioa amaitu ostean, lantalde eragileak paper-oholak eta solasaldian egindako ekarpenak jasoko ditu, txukun idatziko ditu eta landutako informazio guztia jasotzen duen dokumentu formal bat taxutuko du.

B.2. urratsa. Estrategiak taxutzea eta haiek aztertzea

Gure jardunak koherentzia mantendu behar du arestian finkatutako eta aurreko urratsean gain-begiratutako Misiorekin (gure identitatearen adierazpen nagusi modura) eta azken egoerarekin (lortu nahi den eta zilegi den etorkizun modura), eta estrategiak izango dira horretarako bide.

Estrategiak finkatzeko, era berean, aintzat hartu behar ditugu kanpo- eta barne-egoerari buruzko azterketan ateratako ondorioak, errealitatearen iragazki direlako nolabait.

Dagoeneko estrategiak definituta ditugarik, estrategia bakoitzak funtziona dezan derrigorrez eman behar diren baldintzak aztertu behar ditugu.

- Hori dela eta, zenbaitetan, AAAM azterketa egiten da estrategia bakoitzaren gainean eta Arrakastarako Faktore Gakoak identifikatzen dira: kanpo- eta barne-testuinguruko zein alderdi hartu behar diren kontuan derrigorrez estrategiaren arrakasta bermatzeko.
- Hurrengo metodologia-fitxan (ikus 3.c puntua) antzeko ariketa bat planteatzen da, baina sinpleagoa. Halako ariketa bati esker, nahikoa informazio izan dezakegu estrategia zilegi den ala ez definitzeko, eta hala ez bada, aldaketa edo doikuntza batzuk egiteko.

Estrategia bat finkatzen dugunean egiten dugun azken gauza hura izendatzea izaten da:

- Lehenik eta behin, zenbait galdera nagusi erantzuten ditugu, horrela, behar bezala ulertuko dugu egin behar dugun hori, zertarako egin behar dugun eta nola egin behar dugun.
- Behin galderak erantzunda, erantzun horiek barneratzen dituen paragrafo oso bat idazten saiatzen gara, esaldi bat edo bitan.
- Eta azkenik, idatzi dugunaren arabera, estratigiari izen labur bat eranstean diogu, hartaz mintzatzeko erabiliko duguna.

Metodologia-fitxa

Izenburua: Estrategiak eraikitzea.

Helburua: Erakundeak datozen urteetan garatuko dituen eta azken egoera erdiestera eramango gaituzten lan-ildo nagusiak finkatzea.

Garapena

1. Taldeari estrategia bat zer den azalduko zaio eta Misiorekin, finkatutako egoerari buruzko azterketarekin eta aurreko urratsetan finkatutako azken egoerarekin zer-nolako harremana duen.
2. Taldeak, gutxienez, lau estrategia-mota finka ditzala proposatuko da: a) erakundearen hartzailerekin diren pertsona, talde eta kolektiboekin egindako lanketa zuzenarekin lotutakoak; b) kanpo-harremanekin eta erakundeak gizartean proiektatu nahi duen irudiarekin lotutakoak; c) baliabide ekonomikoekin eta erakundearen iraunkortasun ekonomikoarekin lotutakoak; d) barne-dinamika, funtzionamendu eta -antolaketaekin lotutakoak.

3. Talde nagusia lau multzotan banatuko da. Bakoitzari estrategia-mota bat esleituko zaio eta estrategia bat edo bi finka ditzala eskatuko zaio. Aintzat hartu behar dituzte Misioa, testuinguruaren azterketa eta azken egoera. Estrategia-bloke bakoitza finkatzeko, jarraian adierazten diren urratsak jarraituko dira eta paper-oholetan islatuko dira:
 - a) Galdera hauek erantzun:
 - Zein da datozen urteetan sustatuko dugun jarduna?
 - Nola egingo dugu?
 - Zer lortu nahi dugu?
 - Zein dira ekintza gakoak jardun horren barnean?
 - b) Lau galderak erantzun ostean, paragrafo oso bat idazteko ahalegina egingo da. Paragrafo hori izango da strategiaren zirriborroa eta izen labur bat erantsiko zaio. Izen horrek strategiaren izaera adieraziko du eta, aldi berean, estrategia izendatzeko erabiliko da.
 - c) Estrategia bakoitzari (dagoeneko izena eta deskribapen osoa agertzen dutenak) buruz azterketarekin lotutako bi galdera luzatuko dira:
 - Barne- eta kanpo-testuinguruko zein elementu dira lagungarri datozen urteetan estrategia sustatu ahal izateko?
 - Barne- eta kanpo-testuinguruko zein elementuk izan dezakete eragin negatiboa datozen urteetan strategiari dagokionez?

Bi galderei emandako erantzunen arabera, strategiaren errealismoa gainbegiratu da, erronka izan arren, oraindik zilegi izan dadin.
4. Talde bakoitzak estrategia-proposamen bat edo bi prest dituzte (izena, deskribapena eta azterketa), elkartu eta talde handian aurkeztuko dira. Mintzaldia burutuko da horietako bakoitzaren gainean, ekarpenak jasoko dira eta iritzi ezberdinak partekatuko dira.
5. Lan-saioa amaitu ostean, lantalde eragileak paper-oholak eta solasaldian egindako ekarpenak jasoko ditu, txukun idatziko ditu eta landutako informazio guztia jasotzen duen dokumentu formal bat taxutuko du.

Material beharrezkoak

- Paper-oholak.
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.
- Txartelak / folioak.

Iraupena: 4 ordu.

Iradokizunak

- Ariketa honetan oso garrantzitsua da akordio eta adostasunak lortzea eta, batez ere, pertsonen eztabaidagai den hura behar bezala ulertzea eta aipatzen dena homogeneoki endelegatzea. Oso une garrantzitsua da, izan ere, datozen urteetan egingo dena erabakitze momentua da.

B.3. urratsa. Estrategiak, helburuak, adierazleak eta ekintza-lerroak garatzea

Estrategiak finkatu ostean haiek “garatzeko” garaia da, hau da, bakoitzaren barnean bete nahi diren helburu zehatzak deskribatu behar dira, jarraipena egiteko baliagarri izango zaizkigun adierazleak azaldu eta lortu dugun ala ez balioetsi beharko da, datozen urteetan gauzatuko ditugun ekintza nagusiak adierazi beharko dira eta, ahal bada, horietako bakoitza zein urtetan gauzatuko dugun adierazi beharko da.

Helburuak estrategia bakoitzaren baitakoak dira eta lagungarri dira gure asmoak eta datozen urteetan sorraraziko ditugun aldaketak are gehiago zehazteko. Gure ekintzak bideratzen dituzte eta zentzua ematen diete.

Ekintza-lerroak helburuetatik eratortzen dira eta estrategietan barneratzen dira, eta, finean, helburuak betetzeko baliagarri zaizkigun lan-proposamen zehatzak dira. Ekintza-lerro bat ez da jarduera bat edo ariketa bat; aitzitik, elkarren arteko lotura duten jarduera-mota edo jarduera-multzoa dira eta estrategia batean barneratzen dira, aldi berean, hura garatzen dutelarik.

Metodologia-fitxa

Izenburua: Estrategiak garatzea.

Helburua: Estrategia bakoitzaren barnean bete nahi diren helburuak eta horiek erdiesteko egingo diren ekintzak zehaztea.

Garapena

1. Talde osoari garapenaren kontzeptuari buruzko azalpena emango zaio, hura osatzen duten alderdi guztien azalpena emateaz gain.
2. Estrategia kopurua aintzat hartuz, hainbat talde banatuko dira. Talde bakoitzari hainbat estrategia esleitzen zaizkio, haiek garatzeko proposamena egin dezaten. Ez da beharrezkoa talde bakoitzak estrategia-bloke edo -mota bat baitaratzea, izan ere, litekeena da talde ezberdinetan esleitutako estrategia motak nahastea.
3. Estrategia bakoitzarekin, talde bakoitzak jarraian adierazten den koadroa beteko du (horretarako, paper-oholak erabiliko dituzte).

Estrategia	
Helburuak	Adierazleak
Ekintza-lerroak	

4. Taldeek estrategiak garatzeko proposamenak egin ostean, bateratu eta talde handian aurkeztuko dira. Mintzaldia burutuko da horietako bakoitzaren gainean, ekarpenak jasoko dira eta iritzi ezberdinak partekatuko dira.

5. Lan-saioa amaitu ostean, lantalde eragileak paper-oholak eta solasaldian egindako ekarpenak jasoko ditu, txukun idatziko ditu eta landutako informazio guztia jasotzen duen dokumentu formal bat taxutuko du.

Material beharrezkoak

- Paper-oholak.
- Errotuladoreak.
- Zinta itsasgarria.
- Txartelak / folioak.

Iraupena: 4 ordu.

Iradokizunak

- Aurreko urratsean bezalaxe, oso garrantzitsua da adostasunak lortu eta pertsona guztiek gauza bera ulertzea, izan ere, garapena erakundeko pertsonak baitaratzen duten lan-konpromiso zehatz bat da.

4. BLOKEA. Lehentasunak ezartzea.

Eman astia denborari.

Orain arte gure nortasunari buruz eta barne- nahiz kanpo-testuinguruari buruz egin dugu gogoeta, errealitatekin haratago joan gabe amets egin dugu, gure azken egoera irudikatu eta adostu dugu eta adierazle eta estrategiak finkatu ditugu. Orain bidean kokatu eta lan egiten hasteko garaia da, datozen urteetarako aurreikusitako dugun lanketa kokatzekoa.

Horretarako adierazleak hartuko ditugu abiapuntu gisa A ibilbidea hautatu badugu. Aitzitik, hautatu duguna B ibilbidea bada, orduan ekintza-lerroak izango dira gure abiapuntua.

Eta adierazle edo ekintza-lerro horiek plangintzan zehaztutako urteetan zehar kokatuko ditugu.

Hori egin ostean, guztia prest izango da lehen lan-urteko ekintza-plana taxutzeko.

Metodologia-fitxa

Izenburua: Lehenespeneren bidea: Nondik hasiko gara?

Helburua: Plangintzan zehaztutako urte bakoitzean landu beharreko adierazle (A ibilbidea) edo ekintza-lerroak (B ibilbidea) guztion artean adostea.

Garapena

1. Urratsa aurkeztea.

2. Paper-ohol handi batean bide bat marraztuko dugu eta hainbat ataletan banatuko dugu, hots, plan-gintzan zehaztutako urte bakoitzari atal bat esleituko diogu. Demagun 4 urte aurreikusi ditugula.
3. Adierazle edo ekintza-lerroak taldeko pertsona guztien artean banatuko ditugu, karta-sorta bat bailitzan. Banaketa egiterakoan kontuan izango dugu, ahal den neurrian, pertsona bakoitzak azken egoeraren atal ezberdinetako adierazle edo ekintza-lerroak izatea eta pertsona guztiek atal guztietako adierazle edo ekintza-lerroak izatea.
4. Gogoan izan behar da LEHENESTEKO unea dela. Hala, guztia garrantzitsua iruditzen bazaigu ere, denbora jakin bat dugu eta urtebetean ezingo dugu sartu nahi genukeen guztia.
5. Pertsona bakoitzak datozen 4 urteetarako garrantzitsuenak iruditzen zaizkion 3 adierazle edo ekintza-lerroak (edo 2 edo 5, adostuta bezala) hautatuko ditu eta bakoitza dagokion urtean kokatuko du (lehenengoan, bigarrenengan, hirugarrenean edo laugarrenean), hura betetzeko gehienez aurreikusten duen urte kopurua aintzat hartuta.
6. Pertsona batek bere 3 adierazle edo ekintza-lerroak kokatzen dituen bakoitzean, planean barneratzeko moduko garrantzia duen adierazle edo ekintza lerroa den ala ez eztabaidatuko da eta proposatu den kokapena egokia den ala ez (proposatutako urtean gauzatzea zilegi den ala ez).
7. Lehen txanda horretan pertsona guztiek parte hartuko dute. Ondoren, denbora-tarte bat utzi-ko da 4 urte horien barnean karta-sortan agertzen diren adierazle edo ekintza-lerro gehiago barneratu nahi ditugun erabakitzeko. Akordio bat erabakiko da.
8. Pertsona arduradunek informazioa paratuko dute jarraian agertzen den koadroan (aurrez hau-tatutako ibilbidearen arabera).

A ibilbidea hautatu dutenentzako koadroa

Hondo zuriko atalak bete behar dira. Hondo griseko atalak aurrerago beteko dira, Urteko Ekintza-planak (UEP) taxutzean. Azken egoera eta adierazleak jadanik 3. blokean diseinatu dira (A ibilbidea, A.1, A.2, A.3 eta A.5 urratsak, hala badagozkio). Orain adierazleak zein urtetan beteko diren adierazteko unea da. Horretarako gurutze bat erabiliko da.

ESTRATEGIA (edo gaikako blokea)																				
Azken egoera																				
Adierazleak	1. urtea	2	3	4	1. urteko ekintzak	1. hil.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Arduradun(ak)	Inplikatu(ak)	

B ibilbidea hautatu dutenentzako koadroa

Soilik urte bakoitzari dagokion ekintza-lerroen atala bete behar da. Estrategiak, helburuak, adierazleak eta ekintza-lerroak B.3 urratsean finkatu dira (“Estrategiak, helburuak, adierazleak eta ekintza-lerroak garatzea”).

Estrategia:			
Helburuak		Adierazleak	
Ekintza-lerroak			
1. urterako ekintza-lerroak	2. urterako ekintza-lerroak	3. urterako ekintza-lerroak	4. urterako ekintza-lerroak

9. Bigarren urterako ezarritako adierazle edo ekintza-lerroak bete ahal izateko, lehen urtean horietakoren bat abiarazi behar ote den ikusteko unea da.

Hala balitz, lehen urtean barneratzea errealista ote den balioetsi beharko litzateke. Beharrezkotzat jotzen ez bada, bigarren urtean kokatu beharko da zuzenean.

10. 9. urratsean egin dugun ariketa bera errepikatuko dugu hirugarren eta laugarren urtean partu ditugun adierazle edo ekintza-lerroekin.
11. Behin lehen urterako adierazle edo ekintza-lerroak kokatuta, urte horretarako ekintza-plana taxutzen has gaitezke.

Material beharrezkoak

- Paper-ohola.
- Errotuladoreak.
- Kanoia eta ordenagailua.
- Adierazle edo ekintza-lerroen sorta.
- Zinta itsasgarria.

Iraupena: 2:30-3 ordu, adierazle edo ekintza-lerro kopuruaren arabera.

Irardokizunak

- Lasaitasuna.

Baliteke adierazle edo ekintza-lerro kopurua gehiegizkoa iruditzea. Dena den, une honetan etorkizunean gauzatuko duguna antolatzen eta planifikatzen ari gara. Guk erabakiko dugu gure erritmoa eta, horrenbestez, gure esku dago zer-nolako lan-bolumena izango dugun erabakitzea.

Lehentasanak ezartzeko ariketa honetan jazotako emaitzen arabera, gerta daiteke adierazle edo ekintza-lerro zenbait beste une baterako utzi behar izatea, edo alde batera uztea.

5. BLOKEA. Plan estrategikoa zehaztea: urtero ekintza-plan edo kudeaketa-plan bat

Urteko ekintza-plana edo kudeaketa-plana (bietako edozein erabil daiteke) epe-laburrera egingo dugun jarduera programatzeko baliatuko dugun tresna da.

Orokorrean urtebeterako egingo dugu (gauza gutxi egiten baditugu, bi urtean behin egin dezakegu) eta lotura zuzena izan behar du plan estrategikoarekin.

Baliagarri zaigu zehaztutako estrategiak eta azken egoera ekintzarako ekimen bilakatzen direla azaltzeko. Ekintza horiek nabariak izango dira eta erakundeko pertsonak murgilduko gara haiek gauzatzeko lanean.

Plan estrategikotik ekintza-planerako jauzia ez da beti erraza izaten. Hori dela eta, arreta berezia jarri behar da bien arteko loturetan. Ekintza-planean ezartzen dugun guztiak koherente izan behar du plan estrategikoan ezarritakoarekin.

Ekintza-plana antolatzeke lagungarri izan daiteke plan estrategikoan zehaztutako strategi bakoitza abiapuntutzat hartzea. Ez du merezi gehiegi nahasteak.

Sarritan xehetasun gehiegiz egin nahi izaten dugu deskribapena eta informazio gehiegi barneratu nahi izaten dugu eta, azkenean, ez da erabilgarri izaten. Kasu honetan erabilgarritasuna lehenetsi behar dugu. Horregatik, erabiltzen asmatuko dugun plan erraz, labur eta arin bat egitea komeni da, gutxienez hiru hilero jarraipena egiteko modukoa (plana betetzen ari den ala ez, eta zergatik, gainbegiratzea).

Erakunde bakoitzak bere ekintza-plan edo kudeaketa-plana egin behar du, erraza eta erakundearen estilora egokitua. Horregatik, formatu edo tresna bakarra proposatuko dugu. Jarraian bi aurkezten dira, txantiloi edo eredu gisa erabil daitezkeenak, betiere, erakunde bakoitzaren errealitateara egokituta.

A ibilbidea hautatu dutenentzat. *Hondo zuriko atalak bete behar dira. Hondo griseko atalak aurreko urratsetan landu dira.*

ESTRATEGIA (edo gaikako blokea)																				
Azken egoera																				
Adierazleak	1. urtea	2	3	4	1. urteko ekintzak	1. hil.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Arduradun(ak)	Inplikatu(ak))	

B ibilbidea hautatu dutenentzat. *Soilik 1. urterako "ekintza-plana izendatzen den koadroa bete behar da". Estrategia, helburuak, adierazleak eta ekintza-lerroak B.3 urratsean finkatu dira ("Estrategiak, helburuak, adierazleak eta ekintza-lerroak garatzea") eta lehen urterako ekintza-lerroak 4. blokean zehaztu dira ("Lehentasanun ezartzea").*

Estrategia							
Helburuak				Adierazleak			
Ekintza-lerroak							
1. urterako ekintza-plana							
Ekintza-lerroak	Garatzeko jarduera zehatzak	Adierazleak	Aurreikusitako emaitza	Arduraduna	Baliabideak	Datak	Aurrekontua

6. BLOKEA. Plan estrategikoa sozializatzea

Testu honetan zehar, hainbat aldiz azpimarratu dugu erakundearen nahasitako pertsonen partaidetza aktibo eta benetakoa oso garrantzitsua dela.

Partaidetzak ezagutza dakar, ezagutzak inplikatzeko grina eta inplikazioak harreman afektibo pertsonala, hala inguruan ditugun pertsonetik nola gure erakundearen identitate eta ametsetik. Plan estrategikoaren garapena eta ordu askoko solasaldi, eztabaida eta erabakiz urratutako bidea abagune bikaina dira hori gauzatzeko.

Hori dela eta, plana taxutzeko prozesua, plana bera eta haren garapena erakunde barnean sozializatzea bermatu behar dugu: horretarako, mintegi parte-hartzaileak egin behar ditugu, pertsona guztiek egiten dena ulertzeko prestatutako materiala erabili behar dugu, informazioa zabaltzeko bilerak egin behar ditugu, intranet edo iragarki-ohola baliatu behar ditugu, aldizkako barne-buletinak banatu, etab.

Era berean, ez dugu ahantzi behar plana taxutzeko komenigarri izaten dela kanpoko erkaketa edo sozializazioak egitea, partzialak izan daitezkeenak. Ikuspegiari dagokion atalean nabarmendu dugu garrantzitsua izan daitekeela, hastapenetik, gure erakundeak izan ez arren, gure ikuspegia nahiz eratzen ari garen plana jasotzen duen dokumentua aberasteko iritziak, balioespenak edo informazioak emango dituzten pertsona edo kolektiboak identifikatzea.

Horrez gain, fitxen garapenean, sarritan (testuingurua aztertzean, subjektuak identifikatzean, azken egoera banatzean) bestelako ikuspuntuak bilatzeko gonbitea luzatu da, izan ere, gure erakundeak zentzua izango du, baldin eta gure jardunak pertsona eta kolektibo hartzaileen eta, orokorrean, gizartearen beharrian edo iruripenak egiaz asetzen baditu.

Ostera ere barneko sozializaziori helduz, gure lantalde eragileak, dagoeneko zirriborro osatua esku artean duelarik, erakundearen aurkeztuko du, haren balioespena jasotze aldera. Gero, koordinazio-eta zuzendaritza-organoetan (zuzendaritza-batzordea, patronatua, asanblada) zehar banatuko du, azken balioespena eta onarpen formalak eman dezaten.

Behin onarpena jasota, orokorrean bertsio bat baino gehiago egin ohi dira.

- luzea eta osatua, urratutako bidearen artxibo historiko gisa baliagarri zaiguna;
- laneko dokumentu laburra, gure pertsona eta ekipamenduen lan-plangintzak taxutzeko eta jardunarekin lotutako erabakiak hartzeko erakunde barnean erreferentzia gisa erabiltzen duguna;
- eta hirugarren bertsioa, motza eta laburra, kanpo-komunikazio eta -sozializazioari begira, erakundearen kanpo erabiltzekoa.

Kanpo-sozializazio hori hartzaileei eta gure jarduerak finantza ditzaketan entitateei nahiz gure antzekoak diren edo gurekin harremanetan diren erakundeek zuzentzen zaie eta bertan gure jardun eta identitatearekin lotutako eduki garrantzitsuena barneratzen da.

Azkenik, prozesua amaitze aldera, komenigarria da plana behar bezala garatu ahal izateko beharrezkoak diren alderdien aurreikuspen bat egitea, aldi berean, alderdi horien nondik norakoak zein unetan ebaluatuko ditugun adieraziz.

III. Berezko plangintza estrategikorako prozesua eraikitzea

Ezinbestekoa al da menuan agertzen diren plater guztiak dastatzea?

Argitalpen honetan proposatzen ditugun urrats eta teknikak, finean, horixe dira: proposamena. Sekuentzia jakin bat duten platerak aurkezten ditugu, jateko menu bat izango balitz bezala. Dena den, ez da ezinbestekoa “denak jatea” ongi elika gaitetzen eta gure erakundearen pentsamendu estrategikoa sorraraz dezagun.

Pentsatzen jartzea nahiz gogoetak trukatu eta sortzea da garrantzitsuena eta ez bloke zurrin batzuetan aurrez zehaztutako urrats batzuk jarraitzea. Proposatutako ariketak lagungarri izan daitezke erakundearen identitateari buruzko gogoeta egiteko, hirugarrenekin ditugun harremanak aztertzeko eta gogoeta estrategikoa aktibatzeko. Baina ez ezinbestean plan bat taxutzeko.

Ikuspegia aurkeztean planteatutakoarekin koherente izanik, funtsezkoa izango da erakunde bakoitzaren errealitatea errespetatzea. Ez dago bakarra den ibilbiderik. Nahi eta behar dugun hartara, gure erakundearen kultura eta dinamikara, gure momentuko egoerara eta gure dedikaziora egokitzuten dena izango da gure ibilbide onena.

Eskuliburu batean unitatea osatzen duten urrats guztiei buruzko karta osoa izan arren, erakundearen egoera aintzat hartuz, litekeena da hartako zati bat baino ez erabili behar izatea, edo plan bat taxutzeko menu espezifikoak sortu behar izatea.

Adibide batera, plan estrategikoa bat eratzeko, agian, identitateari buruzko gogoetara (1. blokea) bideratutako menua izango da egokiena, kanpo-testuinguruaren joerei eta pertsona eta kolektibo hartzaileen harreman eta loturei buruzko azterketari (8. urratsa) dagozkion zertzelada zenbaitekin;

gero, azken egoerarekin eta hartako adierazle edo ekintza-lerroekin jarraitzea (11. urratsa eta A.1 edo B.3 urratsak) eta, amaitzeko, lehentasunak ezartzea (4. blokea).

Beste menu batean, gure iguripenak eta plangintzan aurreikusitako denbora identifikatzea izan daiteke lehen urratsa (janaurreko komenigarria beti: 1. eta 6. urratsak). Gero, kanpo- eta barne-testuingurua sakontasunez aztertzea (7., 8., 9. eta 10. urratsak), azken egoera finkatzea eta hura testuinguruarekin erkatzea. Eta amaitzen joateko, estrategiak finkatu eta garatzea (A.4 edo B.2 urratsa). Eta azken urrats gisa, lehentasunak ezartzea. Eta horrela, hainbat eta hainbat menu mota hauta daitezke.

Menua irakurri, zuei gehien atsegin zaizuen hura irudikatu eta zuen neurrira antolatuzera gonbidatzen zaituztegu. Litekeena da, zenbaitetan, zerbait aurkako eztarritik joatea eta denbora, elkarrizketa eta umore gehiago behar izatea. Ur freskoa edatea, trabatu den horrek aurrera egin dezan, eta menuarekin jarrai dezagun. Gogoan izan behar da beti, edozein jatordutuan adiskidetasuna eta solasaldirako beta lagungarri direla jaten dugun hori goxoagoa izan dadin.

On egin!!

Bibliografía

ALBOAN; HEGOA; PEDRO ARRUPE GIZA ESKUBIDEEN INSTITUTUA; LANKIDETZA ETA GARAPENERAKO EKIMENAK. *Sistematización de experiencias de participación ciudadana. Memorias del proceso*. Dokumentu argitaratu gabea. Bilbo, 2005.

BENEDETTI, M. *Cotidianas (1978-1979)*. Madril: Visor Libros, 2001.

CELORIO, G.; eta beste. *Diccionario de Educación para el Desarrollo*. Gasteiz: Hegoa, 2006. Eskuragarri hemen: http://pdf2.hegoa.efaber.net/entry/content/158/diccionario_2.pdf [Kontsulta: 2010eko azaroak 19]

EUSKADIKO ELKARBIDEA; LANKIDETZA ETA GARAPENERAKO EKIMENAK; KALIDA DE A. *Aprendiendo con la Evaluación para la acción*. Bilbo: Euskadiko Elkarbidea, 2009.

ESPIRAL A.C. *Fortalecimiento institucional*. Chiapas: DESMI, A.C., 1999.

ECHEGARAY, G. *Para comprender las constelaciones organizacionales*. Iruñea: Editorial Verbo Divino, 2008.

JIMÉNEZ, G. *La evaluación participativa en el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio*. Kolonbia: Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio, 2001.

NÚÑEZ, C. *Educación para transformar, transformar para educar*. Mexiko, IMDEC, Erkidegoko Garapenerako Mexikoko Institutua, 1996.

PÉREZ DE ARMIÑO, K. (zuz.). *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación Internacional*. Bilbo, Icaria eta Hegoa, 2000. Eskuragarri hemen: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/> [Kontsulta: 2010eko azaroak 19]

Erreferentzia bibliografikoak

AGUADO, M. E., ASÍS, A. eta MELENDEZ, F. *Manual de ayuda para la formulación de proyectos sociales*. Madril: Fundación Luis Vives, 2005

APSO. *Guía de orientación en Planificación Estratégica para ONGs*. Tegucigalpa: APSO, 2002.

ARCE, R.; LEVY, J. *Planificación Comunitaria Participativa: Un enfoque estratégico. Guía Metodológica*. Peru: Eskualdeko Ikerketa eta Sustapenerako Eori Zentroa eta FPPP-FAO, 1999.

BASTONS i PRAT, M. *La toma de decisiones en la organización*. Bartzelona: Ariel, 2000.

- BELLI, G. *El país bajo mi piel*. Barcelona: Plaza y Janés, 2001.
- CHIAVENATO, I. *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGrawHill, 2002.
- COVEY, S. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós, 1989.
- EQUIPO CLAVES. *Aprendiendo a organizar nuestra asociación*. Madrid: Editorial Popular, 1995.
- FANTOVA, F. *La gestión de organizaciones lucrativas*. CCS, Madrid: CCS, 2001.
- FANTOVA, F. *Manual para la gestión de la intervención social*. Madrid: CCS, 2005.
- FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA. *La planificación estratégica en Fe y Alegría*. Santo Domingo: Federación Internacional de Fe y Alegría, 2007.
- FUNDACIÓN ACCESO. *Proceso de Planificación Estratégica*. Costa Rica: Fundación Acceso, 2002.
- FUNDACIÓN PEYDI. *Manual de Planeación Estratégica y Desarrollo Institucional*. Fundación PEYDI, Bogotá: Fundación PEYDI, 2001.
- GARCÍA, S.; DOLAN, S. *La dirección por valores*. Madrid: Mc Graw-Hill, 2003.
- HERRANZ BASCONES, R. *Las organizaciones no gubernamentales. Un modelo integral de gestión y control*. Madrid: AECA, 2005.
- IBRAIN, T. *Material didáctico del Practitioner en Programación Neurolingüística (PNL)*. Donostia: Psikologia Integratzaileko Zentroa, 2007.
- JIMÉNEZ ESCOBAR, J; MORALES GUTIÉRREZ, A.C. *Dirección de entidades no lucrativas*. Nafarroa: ETEA, 2006.
- MAZUELA, A. *Diez herramientas de gestión organizacional, Lehen zatia*. Madrid: UHUN, 2001.
- MENDOZA DE, R.; VELA, G.E. *Sistema de planeación, seguimiento y evaluación CORDAID -COLOMBIA. Guía metodológica*. Colombia: Synergia y Cordaid, 2001.
- MINTZBERG, H. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 1984.
- MINTZBERG, H; QUINN, J.M; VOYER, J. *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall, 1997.
- MORA, O. *Planificación Estratégica-cartilla técnica de apoyo*. Quetzaltenango: CEFacilita, 2001.
- MORILLO, F. *Organización y funcionamiento de las fundaciones*. Madrid: Fundazioen Espainiako Elkarte, 2005.
- MUÑIZ, L. Y MONFORT, E. *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000, 2005.

NAVAJO, P. *La planificación estratégica aplicada a las ONLS*. Madril: Narcea, 2009.

PÉREZ-FERNÁNDEZ DE VELASCO, J.A. *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madril: ESIC, 1999.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la Lengua Española*. Madril: Espasa-Calpe, 2001.

RODRÍGUEZ VALENCIA, J. *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Mexiko: Thomson Learning, 2001.

SCHEIN, E. H. *Psicología de la organización*. Mexiko: Prentice Hall, 1982.

SENGE, P. *La quinta disciplina*. Mexiko: Granica, 1998.

VERNIS, A. *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbo: Deustu, 2004.

WOLA. *La planificación participativa para la incidencia política. Una guía práctica*. El Salvador: Latinoamerikako Gaien Washingtoneko bulegoa, WOLA, 1998.