

BIGARREN ZATIA

GIZARTE ETA HEZKUNTZAN ESKU HARTZEKO PROGRAMA PLANIFICATZEKO SISTEMA

1. PLANGINTZA EREDUA

1.1. PLANIFIKATZEAREN KONTZEPTUA ETA EGINKIZUNAK

Planifikatzearen kontzeptua

Planifikazioa dauzkagun baliabide eta daukagun informazioaren arrazoizko antolaketa gisa defini genezake, beti ere ezarri ditugun helburuak lortzeari begira.

Planifikatzearen eginkizunak

Planifikazioaren barne hiru eginkizun nagusi bereizten dira: "diagnosia", programaketa eta ebaluaketa.

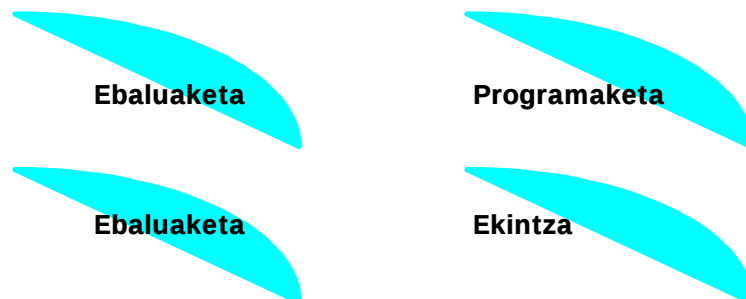
Nolanahi ere, guk, bi eginkizun nagusi baino ez ditugu jasoko, ebaluaketa eta programaketa, ekintzaren aurreko eta ondorengo ebaluaketa elkar lotuta daudelako eta, azken batean, eginkizun bakar eta bera osatzen dutela deritzogulako.

Era berean, literaturan, planifikazio eta programaketa kontzeptuen arteko identifikazioa ere aurki daiteke. Dena den, guri, hobe iruditzen zaigu biak bereiztea, horrela garbi utziko baitugu ebaluaketaren eta programaketaren arteko lotura goragoko eginkizun baten, planifikazioaren bidez.

Garrantzitsua da honako eginkizun hauen arteko loturak jasotzea:

- Eskuhartze zuzenaren aurreko eta ondorengo ebaluaketa
- Planifikazioaren hiru faseak (ebaluaketa-programaketa-ebaluaketa)

Hala, bada, esku hartzearen prozesu orokorraren barne jasotzen den oinarriko prozesua, honako era honetan irudika daiteke.



Planifikatzearen prozesua esku hartzeko prozesu orokorraren barne, aurrerago, zehaztuko dugu xehetasunez.

Azkenik, "diagnosia" kontzeptuaren ordeztu, guk, beharren eta baliabideen (propioak eta besterenak) edo azterketa estrategikoaren kontzeptuak erabiliko ditugu. Kontzeptu hauek gizarte ekintzaren esparruari eta titularitate publikoko zerbitzuen plangintzaren arloari egokitzen zaizkie. Nolanahi ere, kritika gaia izan da diagnosiaren eredu medikuntza arloko kontzeptuari eta diagnosi tradizionalaren izaera estatikoari egokitu izana, bai eta diagnosa, sintomatan oinarritzea edo xede den erabiltzailearen partaidetzarik gabe egitea.

1.2. PLANIFIKATZEAREN BALIAGARRITASUNA ETA HARI LOTUTAKO JARRERAK

Planifikatzearen baliagarritasuna ingurura egokitzean datza, pertsona, kolektibo, antolakuntza, ... gisa bere xedeak lortzeko eta, bere esperientziatik abiatuz prozesuan ikasteko.

Antolaketa ingurura egokitzeak, besteak beste, esku hartzea beharretara gehiago egokitzeko, emaitzak hobetzeko, indarrak eta baliabideak ekonomizatzeko, arriskuak ekiditeko, nortasunean sakontzeko, kualifikatzeko, segurtasuna irabazteko, helburuak eta kalitate mailak bateratzeko, eta abarretarako aukera ematen du.

Ikuspegi honetatik abiatuz, planifikazioa egokitze tresna eta ikasketaren une (hezkuntza) bilakatzen da, praktikari oso lotua dagoena eta, sarritan, oso atsegina izaten dena, tentsioa baretzeko eta indarrak berbideratzeko, eta beste hainbat gauzatarako balio izaten duena aldi berean.

Zenbait pertsonentzat planifikatzea bera programatutako jarduerak burutzea baino atseginagoa izan ohi da (demagun, esaterako, bidai bat antolatu behar dugula). Zenbaitetan, badirudi, pertsona batzuk "planifikazioak egiteko jaio" direla.

Bakoitzaren nortasuna, noski, honen guztiaren zati da, baino oso garrantzitsua da era berean, ekintza eta planifikazioa biak elkar lotuta egotea. Planifikazioa egiten duena ez badago eguneroko lanetan, badakigu zer gertatzen den. Ezin da txango bat planifikatu, oso zorrotza izan, baldintzatu, norberaren interesak agertu, eta gero etxean geratzea, ez, behintzat, joango diren gainontzekoen ibilera baldintzatu ondoren.

Planifikazioaren aurreko jarrerak, norbanakoen izaeraren edo estiloaren arabera izaten dira.

- Pertsona batzuk dena planifikatzeko joera dute, segurtasuna nahi dute, zeri heldu behar zaion jakitea ("une oro zer egin behar duan jakin").
- Beste batzuk, berriz, ez dute uste pena merezi duenik ezer planifikatzea, errealitatea etengabe ari baita aldatzen, planifikatzen eta egiten denaren artean diferentzia handiak daudelako, garrantzitsuena aldaketen aurrean adi egotea, malguak izatea,... baita.

Gezurra badirudi ere, lehen jarrera, planifikazioaren izaera nagusiaren aurkakoa da eta bigarrenagoa aldekoa.

Planifikazioa errealitate aldakor bateko beharretara hobeto egokitzeko tresna da.

Planifikazioa kudeaketa prozesu baten gisara aurkezten dugunean, esku hartzean parte hartzen eta kontsortzioaren gizarte eta hezkuntza arloan esku hartzeko programaren kudeaketako agenteentzat duen baliagarritasuna zehaztuko dugu.

1.3. ZER DA BENETAN PLANIFIKATU BEHAR DENA?

Esan dugu honezkero planifikazioaren erabilera nagusia ikastea dela eta ikasi, batez ere, aldaketekin, ezustekin, eta abarrekin ikasten da. Egia da dena planifika daitekeela, baina dena planifikatzeak, planifikazioa egitea zerbait aspergarri, emaitza urriko... bilakatuko luke. Planifikazioak ekintzaren mende egon behar du eta ez alderantziz.

Eta hain zuzen ere, planifikatzea da gehien interesatzen dena, aldaketei, ezustekoei, ezagutzen ez ditugun gauzen aurreko erantzunak ematea. Behin nola erantzun behar den ikasten dugunean, "ohitura" batzuk finkatuko ditugu, funtzionalak izateari uzten diotenean bakarrik berraztertuko direnak.

Horregatik da oso garrantzitsua planifikazioa ezein zerbitzuri ekiten zaionean edo eginkizun berriak hartzen direnean, lanean hartzaile berriei hasten denean, ..., ingurumariak aldatzen eta ezusteak sortzen direnean.

Alderdi jakin bat planifikatzen denbora bat ematen dugunean, gai hori menderatzera iritsiko gara eta planifikazioaren ekintzak erabilgarritasuna galduko du (bada, beste zerbaitera!). Ez da beharrezkoa funtzionatzen duten ohiturak planifikatzea, badakigu zer egin behar den! Denbora bat ematen dugunean alderdi bat planifikatzen, gaia menderatzera iritsiko gara.

Ohitura funtzionalak ez dira planifikatzen, estandarizatu baizik.

Pentsa dezagun gazte laguntalde batean, ondoren bikote batean, gerora seme-alabak izango dituen,.... txango bat programatzen. Bizitzaren aldaketa nabarmen bat izaten denean, helburuak, interesak, erabakiak,... birdefinitu beharko dira, baina badira, era berean, denboraldi "lasaiak", negoziaketa baten ondoren finkatutako ohiturak, funtzionatzen jarraitzen dutenak.

Orduan ez da beharrezkoa izango ohitura horiek planifikatzea, ez behintzat, inguruan izandako aldaketa handi baten ondorioz, funtzionalak izateari uzten dioten artean.

Hezitzaile talde batentzat edo etxe edo zerbitzu baten arduradunarentzat positiboa izan daiteke, hurrengo epealdian hobetu nahi diren emaitzekin eta prozesuekin lotutako lau, bost, sei alderdi identifika ditzakeen ebaluaketa bat izatea esku artean. Baina kezkatu ere kezkatu egin beharko luke, urtero "ebaluaketek" alderdi, gai, ... berdinak jasotzen dituztela ikusiko balu, hau da, etengabeko hobekuntza nahi batean oinarritutako gogoetarik erakutsiko ez balu taldeak.

Errealitatearen aldeko orientabideak, planifikazioa erraztuko duena, proiektuak, programaketak, ebaluaketak..., zerbait bizia izatea eskatzen du, eta ez, ekintza bideratuko ez duten eta apaletan gordeko diren dokumentu potolo eta baliogabeak izatea.

Ohikoa izan ohi da proiektu bati ekiten zaionean taldeak denbora eta indar asko ematea programaketa handiak egiten, sarritan errealitatekanpo egon ohi direnak, inguruaren, taldearen beraren, eta antolaketa nagusiaren, zatiaren,... irakurketa bat egin ez delako.

Programak edo proiektu markoak, proiektua gauzatuko duen taldeak esperientzia duenean eta erabilgarria eta funtzionala den hura estandarizatzen denean egin behar dira. Talde batek bere lanari ekiten dionean nahikoa izan beharko luke, fitxa tekniko batean programaren edo proiektuaren oinarriko elementuak jasotzea, helburua ondo zehaztuz (xedea eta hartzaileak), eta une horretan garatu nahi den esku hartzearen inguruan taldean egon daitekeen bateratasuna adieraztea.

Sarritan esan ohi da ebaluaketak ez duela ezertarako balio, aspergarria dela, izapidaketa burokratiko bati erantzuten diola, ez dagoela beharren zerbitzura,... edo, gehienez ere, egindako gastua gizartean zurrizteko beharrari erantzun baino ez diola egiten. Ebaluaketak esku hartzea zurrizteko balio behar du, baina, era berean, taldeak erabil dezakeen tresna baliagarri bat ere izan behar du.

Beraz, erabiltzen dugun ebaluaketa tresnan audientzia guztien interesak jaso beharko dira eta, hasieratik beretik onartzen badugu ez diola talde gisa gure beharrei erantzuten, gure erantzukizuna izango dira pentsamolde horren ondorioak.

Benetan garrantzia duena da, planifikazio tresnak elkarrekin egin beharreko gogoetarako, irizpideak batzeko, ekintza bideratzeko,... balio izatea eta errealitatearen berri eta talde edo antolakuntza gisako aukerekin harremanak izaten jarraitzeko.

1.4. ALDERDI PLANIFIKAGARRIAK

Esku hartzearen alderdi guztiak, eta planifikazioarenak berarenak, dira planifikagarriak.

Planifikazioaren funtzio guztiak aplikatu dakizkioke "diagnosiari" edo beharren eta baliabideen ebaluaketari, programaketari edo ebaluaketari (esate baterako zein audientziari zuzentzen zaion ebaluaketa, zeintzuk diren helburuak, zer jarduera garatu behar den, zeintzuk diren eginkizunak, gauzatzeko behar diren baliabideak, eta abar).

Baina oraintsu adierazi dugu ez dela beharrezko, ez eta komenigarri ere, dena planifikatzea.

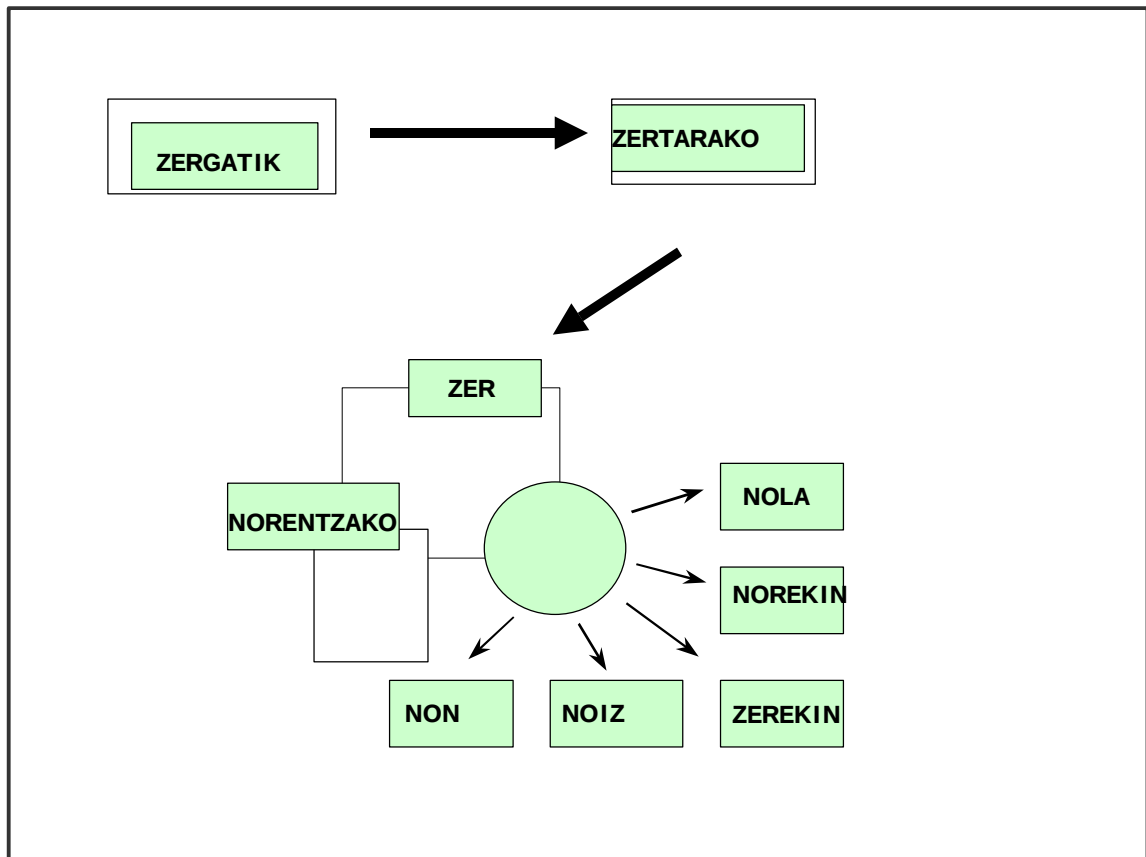
1.4.1. Jarduera, proiektu, programa baten osagaiak eta euren arteko loturak.

1.4.1.1. Ikuspegi lineala.

Planifikazioari heltzeko orduan hauta daitekeen ikuspegi erraz bat da, bederatzi gaien eredua erakusten duena. Jarraian ikusiko dugunez, eredu lineal bati erantzuten dio, baina zerbitzu, proiektu, programa batek,... biltzen dituen elementuen multzoa eta beraien artean dauden lotura nagusienak ulertzen lagun diezaguke.

Bederatzi gaien eredua

- Beharrak (zergatik)
- Helburuak (zertarako)
- Proiektuaren xedea eta hartzaileak (zer eta nori)
- Metodologia: jarduerak, eginkizunak, teknikak, estiloak (nola)
- Giza baliabideak (norekin)
- Baliabide materialak (zerekin)
- Denbora: sekuentziak eta denbora epeak (noiz)
- Ingurua (non)



- **Proiektu, programa,... baten atalak, bederatzi gaien ereduari jarraiki.**

Beharrak (zergatik), programak, proiektuak edo zerbitzuak estali edo konpondu nahi dituen hutsune edo arazo gisa defini daitezke -dauden aukeretara egokitzen ez diren emaitzak-.

Helburuak (zertarako), esku hartzearen ondorioz hartzaileengan espero diren aldaketak dira.

Hartzailea (norentzat), esku hartzearen xede edo programa, proiektu edo zerbitzu baten erabiltzaile izan daitekeen populazio osoa da.

Erabiltzailea programa, proiektu edo zerbitzu bat honezkero erabiltzen ari den populazio multzoa da.

Proiektuaren helburuan (zer), izenburuan agertuko dena, proiektuaren xedea eta hartzaileak jasoko dira.

Metodologia (nola) helburuak lortzeko bide izango diren esku hartzearen alderdi desberdinen multzoak osatzen du (jarduerak, eginkizunak, teknikak, estiloak,...). Metodologia metodoaren tratatua da, edo helburu bat lortzeko erabiltzen dugun metodoa edo bidea.

Jardueren eta ekintzen arteko desberdintasuna da, jarduerak hartzaileengan zentratuta daudela, zerbitzuak direla. Eginkizunak, berriz, programako edo proiektuko gainontzeko agenteek garatzen dituzten funtzioak dira, erabiltzaileek normalean ikusten ez dituzten lanak. Erabiltzaile batek jarduera baten antolaketan esku hartzen badu, jarduera horren antolaketa jarduera ere badelako da (erabiltzailea xede duen helburu bat lortu nahi du).

Esate baterako erabiltzailearekin izandako elkarriketa bat, jarduera bat da baina bai eta eginkizun bat ere. Erabiltzaileak parte hartzen duenez, jarduera bat da, baina profesionalok elkarriketan zehar egiten duguna eginkizun bat da. Txango batean ere parte hartzen dugu hezitzaileok, baina ez guke inoiz esango eginkizun bat denik (eginkizun batzuk ditugu jarduera horren barne).

Eginkizunak ez daude beti jarduerekin lotuta, proiektu batean jarduerarekin zuzenean loturik ez dauden bestelako funtzioak ere betetzen baititugu; esate baterako, programatu eta ebaluatu, informatu, hezi, profesionalekin eta bolondresekin harremanak izan, lokalak garbitu eta apaindu,... .

Bestetik, elkarriketa teknika ere bada. Teknikak gaitasun bat eskatzen duten jarduera eta eginkizun konplexuak dira (gaitasun eta ezagupen espezializatuak). Beharren ebaluaketarako tekniketaz, taldeen dinamiken tekniketaz, elkarriketen tekniketaz, eta abarretaz hitz egiten dugu gai honen inguruan.

Estiloak egiteko moduak dira, jarrerak, beren isla portaeretan agertzen dutenak. Portaerak berak edo eginkizunak (bilera zuzentzea) aldatu egiten dira, zuzendaritzako kide edo partaide batek parte hartzen duenaren arabera. Batez ere, hezkuntzako edo pedagogiako estiloak interesatzen zaizkigu. Eredu klasiko bati jarraiki, laissez-faire edo partehartzailea aipatu behar dira.

Sekuentziak eta epeak (noiz) denborarekin lotutako alderdiak dira. Eginkizun, jarduera, proiektu bat ... garatzeko denbora epe bat ezarri nahi badugu, aldez aurretik jardueren eta eginkizunen sekuentziak ezarri beharko ditugu (zein ordenetan gauzatu, zein zeinen mendeko den) eta ondoren zati edo atal bakoitzerako denbora eta proiektu osoa gauzatzeko denbora epeak finkatu beharko ditugu, jardueren eta eginkizunen elkarren arteko menpekotasuna kontuan hartuz (kronograma bat egin).

Agenteak (norekin) proiektuan parte hartzen duten pertsona guztiak dira. Erabiltzaileak ere agenteak dira (beren aldaketako protagonistak; agente, izan daitezzen nahi baitugu).

Agenteak baliabideak dira (giza baliabideak). Baliabide materialak eta ekonomikoak (zerekin), gure helburuak lortzeko dauzkagun gainontzeko baliabideak eta tresnak dira.

Eremuak (non), "espazioaren" dimentsionamenduarekin dago lotuta. Programaren edo proiektuaren eremu geografikoa, gauzatuko den lurraldea da. Proiektuaren edo programaren eremuak esku hartzea garatzen den espazioak dira (esaterako, kalea, eskola, familia, komunitatearen baliabideak, eta abar).

- Ereduan jasotzen diren loturak.

Bederatzi gaien ereduak jasotzen dituen loturak, gutxienekoak (bakar bakarrik oinarrikoak jasotzen dira) eta izaera linealekoak dira.

Ereduak lehentasuna ematen die beharrei eta beharren (pertsona hartzaile jakin batzuenak) eta helburuen artean dagoen loturari.

Beharren azterketa edo ebaluaketa bat egiten da, eta lan honen arabera, helburuak ezartzen.

Ondoren, helburuak lortzeko zer den egin behar dena erabakitzen da (jarduerak, eginkizunak,...), nola antolatuko diren denboran zehar jarduerak eta eginkizunak, zer motatako baliabideak beharko diren, zein eremutan garatu behar diren jarduerak,... .

Eredua oso oinarrikoa da.

Izan ere, talde edo erakunde batek, askatasun osoz, beharrak ebaluatzeke eta, ondoren, ebaluaketaren arabera helburuak ezartzeko eta, azkenik, egin nahi denaz eta behar diren baliabideetan pentsatzerakoan sortzen den egoera hori, ez da erreala.

Beti izan ohi da helburuaren lehen mugaketa bat (xedea eta hartzaileak), jardueraren, proiektuaren, programaren,... zehaztapen bat eta, ondorioz, bigarren definizio bat egiten da, helburua eta hartzailek gehiago zehaztuz, baina beti ere beharren eta baliabideen ebaluaketa bat egin denean.

Une honetan ohikoa izan ohi da programan edo zerbitzuan onartzeko, edo eragina izan nahi edo xede den populazioa mugatzeko betebeharrak eta baldintzak finkatzea, hau da, hartzaileak erabakitzea. Proiektuan onartzeko ezarri ditugun betebeharrei, betebeharrak formal deitzen diegu, baina badira bestelako betebeharrak ez-formalak, zehaztu gabekoak. Onartua

izateko ezartzen diren betebeharrak ez-formal horiek azaltzen dute, neurri batean, erabiltzaile ez diren hartzaile taldeak proiektura biltzeko faktore edo arrazoi batzuk.

Beraz, ebaluaketan edo azterketan jasotzeko beharrak, pertsona hartzaileen beharrak dira eta programaren helburuaren ingurukoak izan ohi dira. Azterketak lehentasunak ezartzeko eta, normalean, populazio hartzailea eta beharrak mugatzeko aukera emango digu.

Sarritan, eskura izan ditzakegun baliabideen lehen mugaketa bat ere izaten da, esku hartzeko denboraren zehaztapena eta are, eremuen eta erabili beharreko metodologiaren erabakitzailerik ere.

Beti eskaera batetik abiatzen da, helburuaren lehen definizio batetik (xedeak eta hartzaileak), lurraldearen, eskuartean ditugun baliabideen, eta abarren definiziotik. Ebaluaketa egiten dugunean eskaerak berak baldintzatuta egiten dugu.

Beraz, lana egiteko eskaera informazioa da, baina baliabide zuzkidura bat ere hartzen du bere baitan. Normalean Administrazioak egiten du eta, kasu guztietan, erakundeak berak. Proiektuaren edo programaren alderdi guztiak jaso ditzake.

Hala, kontuan izan behar da, programa edo proiektu bateko elementu guztiak elkarrekin erlazionaturik, elkarri baldintzaturik daudela.

Nolanahi ere, bederatzi gaien ereduak jarraitzen dion teoriaren logika eta ezartzen dituen erlazio edo lotura nagusiak zuzenak dira.

Ebaluaketa planteatzen den unean, kontuan izan behar da lehenik, aurreikusitako hartzaileen multzoarekin aurreikusitako helburuak bete diren ala ez, beharrei erantzun zaien ala ez, ondoren gure laneko modua berraztertzeke eta, jarraian, esku artean izan ditugun baliabideak aztertzeke,

Kontuan izan hau guztia baliagarria dela, bai esku hartzeko prozesuak, bai kudeaketa prozesuak aztertzen ditugunean, nahiz eta pertsona hartzaileak, helburuak, jarduerak eta eginkizunak,... aldatu.

1.4.1.2. Ikuspegi sistemikoa

Plan, programa edo proiektu bat kudeatzen duen lanskaila edo taldea, sistema ireki bat da edo/eta elkarrekin eta helburu bat lortzeko aukerarekin erlazionaturik dauden elementu multzo bat

Erakunde eta lanskail zerbitzu emailerik bada, asetu behar dituzten beharrak ahalik eta modurik hoberenean estaltzeko da; eta ondorioz, etengabeko bilakaeran murgilduta daude, une bakoitzean daukaten informazio eta baliabideen bidez.

Beraz, zeregin bat burutzeko (helburua), eginbeharra identitate batetik eta alde zuretik definitutako balore batzuetatik abiatuta planifikatzen da, nahiz eta balore horiek eguneratzen joaten diren inguruan eta lantzaileen ahalmenetan izaten diren aldaketan arabera.

Pertsonak, erakundeak, proiektuak, ... inguruarekiko, eremuarekiko lotura "galtzen dugunean" "gaixotuta gaude". Hau, erakunde handietako ageriko arriskua da, nahiz eta ez beraia bakarrik. Nolanahi ere, gauza ingurura egokitzea da, pertsona edo erakunde gisa helburu bat lortzeko. Ekidin behar den beste arrisku bat da, ingurura edo "sistema-bezeroa" ereduari gehiegi egokitzea, nortasuna galtzea azken batean.

Gogora dezagun planifikazioa, ezarri ditugun helburuak lortzeko dauzkagun baliabide (materialak giza-baliabideak, finantzarioak) eta daukagun informazio gisa definitu dugula

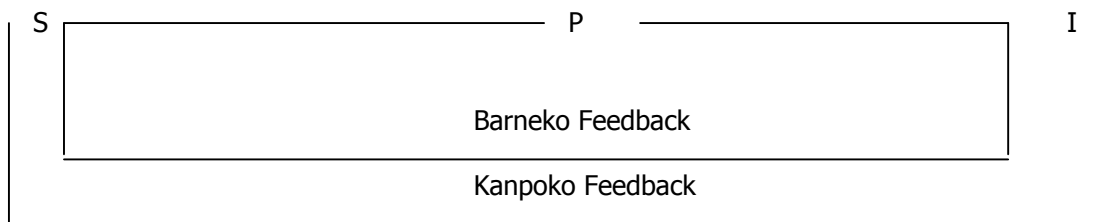
Kudeatu behar diren alderdi nagusiak, jardura bat, proiektu bat,... garatzen direnean, baliabide eta informazio bilakatzen dira.

1.4.1.2.1. Erakunde, proiektu, programa,... baten elementuak eredu sistemikoaren arabera.

Sistema baten oinarriko elementuak dira honakoak:

(S)arrerak — (P)rozesuak — (I)rteerak

Horretaz gainera, sistema irekiek, pertsonak, taldeak, erakundeak, ... bezalakoek, kontrol/ebaluaketarako tresnak (barnekoak zein kanpokoak) dituzte.



- Barneko zein kanpoko feedback, prozesuaren eta emaitzen ebaluaketako kontzeptu desberdinak dira. Eta kontrol/ebaluaketa sisteman, proiektuaren, zerbitzuaren,... barneko zein kanpoko agenteak esku hartzen dutenaren arabera dira

A) SARRERAK

Oinarrian **sarrerak** informazioa eta baliabideak dira.



Informazio nagusia programaren, proiektuaren, ... hartzaile multzoaren ("sistema-bezeroa") beharrei buruzkoa da.

Beharren sailkapen ohikoenak honako hauek jasotzen ditu:

- Arau beharrak (politikoei eta teknikariek definitutakoak)
- Adierazitako beharrak (zerbitzuen erabilerari buruzko datuak)
- Sumatutako edo jasotako beharrak (eskaerak)
- Erkatutako, konparatutako beharrak (erreferentzia gisa har daitezkeen beste programa edo proiektuak).

Baliabideen sailkapen ohikoenak, giza baliabideen eta baliabide material eta ekonomikoen arteko bereizketa egiten du.

Gizarte ekintza, esku hartzeko jokoak berak eragiten du, beharren eta baliabideen arteko loturak sortzen du. Beharrak zehazteko bide edo aukera desberdinak daudenez, denak batzeko ahalegin bat eskatzen dute, programak erantzun behar dien beharrak zehazteko unean egin beharreko ahalegina.

Baina beharrak zehazteko orduan, enkargua egiten duenak adierazitakoek dute garrantzirik handiena.

Enkarguak informazioa eta baliabideak ere hartzen ditu bere baitan eta arau beharren barne sailkatuta egon daiteke; nolana ere, bestelako kategoria batean sartzen da, esku hartzea bideratzeko orduan duen pisuagatik, batik bat, titularitate publikoko zerbitzuak edo fondo publikoetatik finantzatutako zerbitzuak ematen direnean.

Beste sarrera bat eginkizun baldintzatzaileak dira, erakundetik kanpo daudenak eta proiektuaren edo programaren garapena, lorpenak,... baldintzatzen dutenak.

Gizarte ekintza, beharren eta baliabideen arteko loturaren gainean lantsailak egindako azterketaren edo garatzen duen taldearen emaitza da, beti ere enkarguak eta erakundetik edo taldetik kanpoko beste alderdiek ezartzen dituzten baldintzak kontutan izanik.

B) PROZESUAK

Prozesua sarreren eta irteeren artean gertatzen den guztia da; ondorio batzuk lortzeko ingurutik jasotako informazioarekin eta baliabideekin egiten duguna (jarduera bat gauzatu eta lorpen batzuk izan).

Prozesuak esku hartzeko eta kudeatzeko prozesuetan sailkatzen dira, ardura zuzeneko edo zeharkako langileek garatzen dutenaren arabera. Hau da, erakundeak prozesu jakin bat gauzatzeko ardura, erabiltzaileekin zuzenean esku hartzen ari den baten edo esku hartzen ez duen beste baten gainean jartzen duenaren arabera.

Ohikoa izan ohi da prozesu bakoitzeko atalen bat baino gehiago ez zatitzea, ardura zuzeneko pertsonalak planifikazio, koordinazio lanetan, informazioaren eta baliabideen antolaketan, ... jarrai dezan. Eginkizun hauek arreta zuzeneko pertsonalak gauzatzen baditu, esku hartzeko eginkizunak dira, baina erakundeak kanpora ateratzen baditu, erabiltzaileekin harreman zuzenik ez duten pertsonen ardura emanez, kudeaketa eginkizunak izango dira.

Hala, bada, planifikazioa, esku hartze eta kudeaketa eginkizun bat izan daiteke aldi berean. Esate baterako, Gipuzkoa osorako gizarte-hezkuntza alorrean esku hartzeko programa baten planifikazioa izan arren, Kontsortzioko teknikariek koordinatutakoa, edo Programaren udal arduradun batek koordinatutako bat izan arren udalerrri batean, hezitzaileek eta gizarte langileek, beti, planifikazio eginkizunak izango dituzte, banako, taldeko zein komunitate osorako esku hartzearen inguruan.

Lan honetan erreferentzia gisa erabili dugun kudeaketa prozesuaren sailkapena ondorengoa da, Fernando Fantovak, gizarte zerbitzuak eskaintzen dituzten irabaz asmorik gabeko erakundeen kudeaketa prozesuetan oinarriturik egin duena, alegia.

- ☐ Planifikazioa eta informazioaren kudeaketa
- ☐ Koordinazioa (elkarriketa) eta egituraren kudeaketa (lantsailaren diseinua)
- ☐ Baliabide materialen eta ekonomikoen kudeaketa
- ☐ Giza baliabideen kudeaketa
- ☐ Antolaketaren eta bere inguruaren arteko elkartruketaren kudeaketa (komunikazioa,...)

C) IRTEERAK

Irteera edo emaitza mota desberdinak daude:

- **Produktuak** (ukigarriak dira: jarduerak, txostenak,...),
- **Lorpenak** (lortutako helburuak),
- **Eragina** (ez da helburuaren zatia, baina esku hartzearen ondorioz lortzen da; espero dena eta espero ez dena sartzen da, positiboa eta negatiboa dena)
- **Bazterketak** (sistematik kanpo geratzen diren baliabideak, material suntsikorrak eta are giza baliabideak)
- **Hondarrak** (garatu gabe geratu den xedearen zatia, "kanpoko zein barneko faktore baldintzatzaileen" ondorioz: lortu ez diren helburuak, arretarik jaso ez duten hartzaileak)
- **Informazioa** (proiektuek edo programek ere informazioa sortzen dute, bere ingurura zabaltzen dutena)

Adibide bat: txango baten garapen prozesua

Sarrerak	Prozesuak	Irteerak edo emaitzak	
		Produktuak	Lorpenak
Baliabideak			
Aukerak	Txangoaren	Txangoa	Eztabaida
Eskaerak	antolaketa	Bidaia	Denbora librearen
Arauak	Erabiltzaileen	Denbora libreko jard.	erabilera alternatiboa,
Antolaketaren	motibazioa	Autobus konpainien	bere kontura
estiloak, baloreak		gaineko txostena	Interesen bereizketa
			Drogen kontsumoaren
			murritzapena, delituen
			gutxitzea (eragina)
			Bazterketak
			Hondarrak

Modu honetara prozesuen eta emaitzen ebaluaketa, produktuen eta lorpenen ebaluaketa,... bezalako kontzeptuak ulertu ahal izango dira.

1.4.1.2.2. Ereduan jasotzen diren loturak

Eredu sistemikoan eredu lineal batean jasotzen diren baino erlazio edo lotura gehiago dago. Dena denekin dago erlazionatuta: helburuak giza baliabideekin, denbora baliabide materialekin, eremua hartzaileekin, eginkizunak jarduerekin, beharrak baliabideekin, eta abar.

Jasotzen diren erlazio nagusienak dira sarreraren eta irteeren artean daudenak, bai eta horietako bakoitzaren eta prozesuaren edo prozesuen artekoak ere.

Sarrera eta irteeren arteko erlazio nagusienetako batzuk dira, honako hauek:

Sarrerak

Helburua/enkargua _____
 Alderdi baldintzatzaileak _____
 Baliabideak _____
 Informazioa _____

Irteerak

Produktuak, lorpenak
 Hondarrak
 Bazterketak
 Informazioa

Hala, bada, programatzeko orduan kontuan izan behar dira:

Zein den enkargua?

Zer beharrei erantzun beharko liekeen programak edo proiektuak?

Zer kanpoko faktorek baldintzatzen edo baldintza dezaketen programaren edo proiektuaren garapena?

Zer baliabide ditugu?

Nola baldintzatzen dituzte helburuak alderdi hauek guztiak?

Dauzkagun baliabideak eta alderdi baldintzatzaileak kontuan izanik, zer jarduera gara daiteke enkarguari eta beharrei erantzuteko?

Nola antola daitezke esku hartze eta kudeaketa eginkizunak?

Nola bana daitezke erantzukizunak taldearen barruan?

Nola berma daiteke baliabide ekonomiko eta materialen kudeaketa eta erabilera eraginkor bat?

Eta abar.

Eta ebaluaketa egiteko orduan, ondorengo eskemari helduko diogu:

1. Zer helburu lortu dira (lorpenak)?, zer behar estali da?

Zer motatako hartzaile azpitaldeekin? Eta zer motatako erabiltzaile azpitaldeekin?

2. Zein mailatako eragina izan dute, zenbait erabiltzaile azpitaldeetako edo populazio osoarekin bete beharreko helburuen lorpenean:

2.1. Jarduerak (produktuak / zerbitzuak)

2.2. Eginkizunek (esku hartze eta kudeaketa prozesuek)

2.3. Giza baliabideek

2.4. Baliabide material eta ekonomikoek

2.5. Programatik edo proiektutik areagoko alderdi baldintzatzaileek

Hala, lehenik lorpenak egiaztatu behar dira, beharren estaldura, programaren edo proiektuaren pertsona hartzaileen multzoaren ondoan, ondoren, helburuak lortzeko edo ez lortzeko zein faktore propio eta kanpoko izan diren eragile ikusteko. Ikusi ahal izango denez, erlazio nagusiak, bederatzi gaien eredian kokatzen diren modu berdinean agertzen dira.

“Baloiak kanpora botatzea” ekidin nahi da, azterketa orden honetan eginez; lehenik, jarduerak, eginkizunak, agenteen eskuduntzak, baliabide material eta ekonomikoak hobe daitezkeen aztertuz eta, azkenik, beharrezkoa izanez gero, programaren edo proiektuaren,

inguruan aldaketak egitea eskatuz edo eraginez, beti ere, aldaketa horietara berriro egokitzea eragingo dela kontuan izanik.

Ondoren, ikuspegi sistemikoan sakonduz, adierazgarri irizten diren bestelako gaien arteko erlazioei ekin behar zaie. Esate baterako, jardueren eta eginkizunen artean, jardueren eta baliabide ekonomikoen artean, eginkizunen eta giza baliabideen artean (agenteen eskuduntzak), eginkizunen eta faktore baldintzatzaileen artean,...

Eta azkenik, beharrezkoa iritziez gero, programaren, proiektuaren, zerbitzuaren,... helburuaren eguneratzea proposa daiteke edo, erakundearen beraren eginkizuna bera, bere inguruarekin daukan elkartruketaren ingurua birdefinituz.

1.4.1.3. Bederatzi gaien ereduan eta eredu sistemikoan jasotzen diren elementuak txertatzea eta europar bikaintasun ereduarekiko lotura.

EREDU SISTEMIKOA	BEDERATZI GAIEN EREDUA
SARRERAK Enkargua (enkarguak bere eragina izan dezake programako edo proiektuko elementu guztietan, baina sarritan bere xedea eta eskura dituen baliabideak definitzen ditu) Informazioa Baliabideak Alderdi baldintzatzaileak	Helburua – xedea eta hartzaileak (zer eta norentzat) Beharrak (zergatik) Giza baliabideak (norekin), baliabide material eta ekonomikoak (zerekin)
PROZESUAK	Eginkizunak (nola) Denbora epeak (noiz) Eremuak (non) Prozesukako kudeaketak berez dakar prozesu bakoitzeko agenteak edo "jabeak" (norekin) zehaztea.
IRTEERAK Emaizak (Lorpenak, eragina) Produktuak Bazterketak Hondarrak	Helburuak (zertarako) Jarduerak (nola)

Kontuan izan, plangintza sistemak bere baitan jasotzen dituen alderdiak zabaltzen doazen heinean, egokia eta ona izango litzatekeela kalitate osoko kudeaketa sistema bat ezartzearen alde egitea. Eta kontuan izan, bide batez, kalitatea bermatzeko sistemak prozesuen kudeaketan dutela oinarri eta europar bikaintasun eredu, eredu sistemiko bat dela

Prozesuak, sarreraren kudeaketa (informazioa eta baliabideak)			Irteerak	
Lidergoa	Pertsonalaren kudeaketa	Prozesuak	Pertsonalaren asebetetze maila	Negozioaren emaitza
	Politika eta estrategia		Bezeroen asebetetze maila	
	Baliabideak		Eragina gizartean	
AGENTEAK			EMAITZAK	

Egiten ari garen planifikazio sistemaren proposamena aurkezten dugunean, argi eta garbi azalduko da, zein den planifikazio sistemaren egungo garapena eta zer alderdi garatu beharko liratekeen.

1.5. PROPOSATUTAKO PLANIFIKAZIO EREDUAREN EZAUGARRIAK

Planifikazio eredu bat definitu nahi izan dugu:

OSOA

Programaren elementu guztiak jasotzen dituen, bai eta elementu desberdinen eta inguruaren arteko elkarloturak (eredu sistemikoa)

Planifikazio maila guztiak jasotzen dituen (estrategikoa, taktikoa, operatiboa)

Esku hartze prozesuak eta kudeaketa prozesuak jasotzen dituen.

Kalitate osoko kudeaketa sistemak ezartzeari begira dagoena.

MAILAKATUA

Emaitzen planifikaziorako (lorpenak eta eragina) tresnak garatuz hasten dena, ondoren produktuak eta prozesuak planteatzeko.

ERRAZA APLIKATZEKO, KOHERENTEA, ZEHATZA ETA ERREALISTA

Gizarte-hezkuntzan esku hartzeko programa markoa helburuaren lehen zehaztapen batetik abiatzen da.

Beren jardunean funtzionalak direla erakusten duten produktuak eta prozesuak estandaritzen ahaleginduko den proiektua da eta, zailtasunak dituzten alderdi berrien planifikazioan zentratzen da.

Beharren eta baliabideen eta planifikazio sistema bere osotasunean ebaluatzea planteatzen du, benetako aukerei erantzunez hala denborari dagokienez nola esku hartze zuzenetik eratorritako beharrei, eta beti ere, esku hartzea planifikazio zerbitzuaren, ... gain ez uzten ahalegintzen da.

ESPERIENTZIAN OINARRITUTAKO IKASKETA BULTZATZEN DUENA

Helburuak hipotesiaren arabera ezartzeko sistema ezarriz eta aplikatuz hala programari bere osotasunean, nola jardueretan, proiektuetan,

PARTEHARTZAILEA

Agente desberdinen parte hartzea jasotzen duena planifikazioan, bai eta erabiltzaileak ere.