

# Gipuzkoako Udalen Helburukako Kudeaketaren Gida

---

## *3. Modulua*

### **Plangintza estrategikoa**

## 1. TOKIAN TOKIKO PLANGINTZA ESTRATEGIKOA

### 1.1. Plangintzaren beharra

Beste lurralde-eremu batzuetan gertatzen den moduan, udalerriek gero eta erronka konplexuagoei egin behar diete aurre.

80. hamarkadan eta 90. hamarkadaren hasieran, tokian tokiko gobernua, batik bat, oinordetzan hartutako zerbitzu eta oinarriko azpiegituren defizita gainditzeko ahaleginak ziren. Ondoren, kudeaketa, eraginkortasuna eta zerbitzu publikoen kalitatea hobetzen ahaleginak ziren. Gure inguruko udal asko etapa horretan daude, enpresaren alorrean benetan arrakastatsuak izan diren hainbat instrumentu eta kudeaketa-teknika hartzen ari dira.

Nolanahi ere, hori ez da nahikoa gaur egungo egoera ikusirik; izan ere, globalizazioa eta ezagutzaren iraultza hainbat aldaketa eragiten ari baitira. Lurralde edo udalerririk bat, ukitu daitezkeen nahiz ukitu ezin daitezkeen hainbat elementuz osaturik dago (zerbitzuak, azpiegiturak, komunikazioak, bizi-kalitatea, kultur baliabideak, eta abar). Horiek guztiak, hain zuzen, lehiakortasunerako faktore nahiz faktore erakargarri bilakatu dira; ez soilik enpresentzako, baita bisitariarentzako, bertan bizi direnentzako eta beste administrazio batzuetarako ere.

Dagoeneko, ez da aski ohiko zerbitzuak zuzentasunez eskaintzearekin; aitzitik, tokian tokiko gobernua egokitu egin behar dira aldaketa ekonomikoei eta gizartearen behar berriei erantzun ahal izateko. Horretarako, euren baliabideak (kapital urbanoa) eta gaitasunak hobetu behar dituzte.

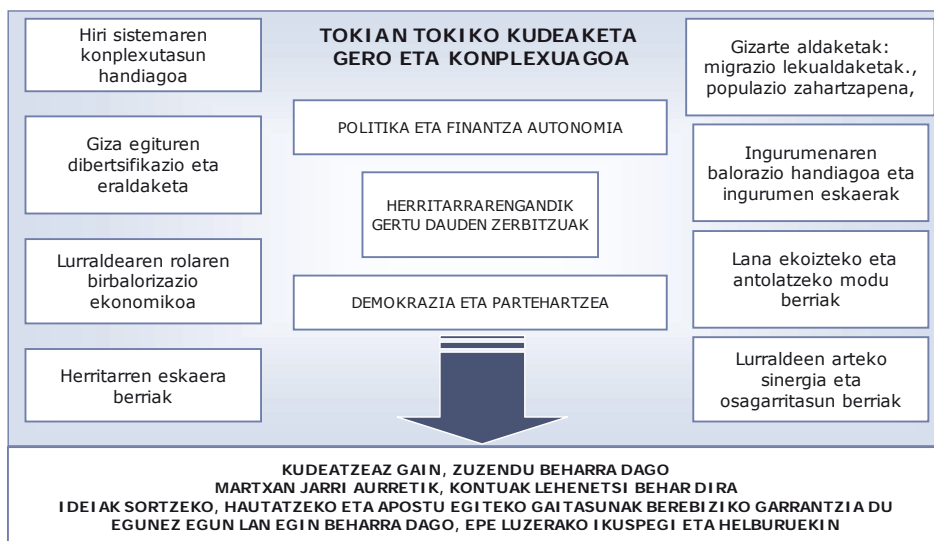
Horren eraginez, tokian tokiko politika publikoak egokitu egin dira, eta honako ezaugarriak dituzte:<sup>4</sup>

- a) **Alor berrietara** hedatu egin dira (adibidez: lanerako eta ekonomia sustatzeko politikak, politika sozio-kulturalak, informazioaren gizartearen sustapena, eta abar).
- b) **Ikuspuntu berriak** sartzen dira –sakontze kualitatiboa–, dagoeneko abian ziren politiketan aspektu berriei arreta jarritz (esate baterako: urbanismo gaietan hiri-errehabilitazio eta zaharberritze politikak zabaltzea)
- c) Gero eta **zeharkakotasun** handiagoa. Politika publikoen irudi zatikatu horrekin batera, formula-zio integralak eta zeharkako politikak sortzen dira (esate baterako: tokiko 21 agenda, plan estrategikoak, eta abar).
- d) **Rol estrategikoen onarpena**. Lehiakortasun global handiaren eraginez, tokian tokiko politika publikoei buruzko ikuspegi estrategikoa ezartzea ahalbidetu du.

Eszenatoki horretan, plangintza eta zuzendaritza estrategikoa funtsezko baliabide bilakatzen dira, lurraldea tokian tokiko erara kudeatu ahal izateko. Baliabide horiek, halaber, ezinbestekoak dira erronkei aurre egin ahal izateko, udalerririk ereduaren inguruko ikuspegi bateratua zehazteko, lehentasunak ezartzeko, eta plangintza aplikatzeak suposatzen duen aldaketa hori bideratzeko.

<sup>4</sup> Canales Aliende, J. M. y Pérez Guerrero, P. L. *Introducción al Gobierno y a la Gestión Local*. San Vicente (Alicante): Club Universitario, 2002.

## 1. Tokian tokiko plangintza estrategikoa



## ZER DA PLANGINTZA ESTRATEGIKOA?

Estatu Batuetako enpresa pribatuak, plangintza estrategikoa erabiltzen hasi ziren 60. hamarkadan, eta 70. hamarkadan plangintza mota horren erabilera zabaltzen hasi zen.

Plangintza estrategikoa, helburu nagusiak epe luzean lortzeko zehazten dira. Horrela, erakundeak hartzen dituen erabaki guztiek eta aurrera eramaten dituen jarduerak guztiek, helburu horiek betetze aldera joko dute.



### Plangintza estrategikoaren definizioa

**Ahalegin diziplinatu bat da erabakiak hartu eta funtsezko jarduerak aurrera eramateko. Erabaki eta jarduerak horiek forma ematen diote erakundeari, eta agerian uzten dute zer den erakunde hori, zer egiten duen eta zergatik egiten duen<sup>5</sup>.**

20 urte igaro dira dagoeneko Estatuan lehenengo lurralde-plan estrategikoak egin zirenetik (Bartzelona, aitzindari, 1988. urtean bere plana hasi zuen, Bilbo, edo Aldundiaren laguntzaz 1989. urteaz geroztik Gipuzkoan egiten diren eskualde-planak). Plangintza estrategikoa moda hutsa ez dela, eta krisi garaitik kanpo ere erabil daitekeela onartu.

Plangintza estrategikoa jardun aurretik egin behar da, ez dezagun, beraz, etorkizuna igartzearekin edo etorkizuna aurre-ikustearekin nahastu. Jardun-aurretikoa izate horri esker, edozein egoerarako egoki da eta, zer esanik ez, egun bizi dugun eta etenik gabe aldatzen diren egoera horietarako.

Plangintza estrategikoa oso baliabide erabilgarria da, udal kudeatzaileak epe laburrerako eta luzerako udalaren helburu estrategiko horiekin bat etor daitezen. Plangintzaren eraginez helburuak argitu egiten dira. Horri esker, udalaren kudeaketak, teknikak eta politikak ondo funtzionatu dute. Izan ere, plangintzak kudeaketari buruzko kontu garrantzitsuenaren inguruan hausnarketa egin eta erabakiak hartzerantz bultzatzen baitu: jarduerak lehenestearen eta baliabideak esleitzearen inguruan, alegia. Plana, ondorioz, Udala Administrazio osoko jardueren ardatz bilakatzen da.

<sup>5</sup> Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.

Egin nahi duguna jakiteko ZER lortu nahi dugun,  
NORA heldu nahi dugun (HELBURUAK) eta  
NOLA egingo dugun (ESTRATEGIAK) jakin behar dugu

Nolanahi ere, plangintza estrategikoa:

- Inolako kutsurik ez duen zerbitu da, eta erabiltzen duenak edukia eman eta
- Malgutasunez aplikatu beharra dago, dagokion erakunde edo lurraldearen baldintza eta ezaugarriei egokituz.

## 1.2. Hainbat plan mota: ikuspegi orokorra

Nolanahi ere, orokorki udaleko plan estrategiko moduan definitzen dena praktikara eramaten badugu, hainbat ikuspuntu, aukera eta eduki izan ditzakeela ikusiko dugu:

- Epe ertaineko planak (4 urtekoak), eta epe luzekoak.
- Batzuk lurralde mailakoak, beste batzuk udalbatzarako baino ez.
- Batzuk ikuspegi globalekoak, beste batzuk partzialagoak: garapen ekonomikoa, garapen turistikoa, garapen iraunkorra, eta abar.

Udaleko plan estrategikoa, halaber, ez da existitzen den plan estrategiko bakarra. Udalerri askotan ikus daitekeen moduan, plan estrategikoez gain beste batzuk ere badira. Horietako gehienak sektore mailakoak dira (gizarte zerbitzuei buruzko planak, gazteriari buruzkoak, turismoari buruzkoak, mugikortasunari buruzkoak, eta abar), eta euren sektorearen edo eremuaren barruan estrategikotzat har daitezke.



### Udal mailan epe luzerako egiten diren hainbat plan mota

**Jite integrala duten planak:** udal-plan estrategikoak, Tokiko Agenda 21, baserrialdea garatzeko eskualde programak, eskualde-plan estrategikoak, eta abar.

**Sektore-planak:** Gazteriari buruzko plan estrategikoak, turismoa dinamizatzeko planak (TDP), merkataritza berpizteko planak (MBP), mugikortasun planak, gizarte zerbitzuetakoak, eta abar.

**Lurraldearen antolamendu eta hirigintza planak:** Hiri antolamendurako plan orokorra<sup>6</sup>, zaharberritze bate-raturako planak, lurralde-plan partzialak...

**Departamentuetarako barne-planak:** kalitate-plana, modernizazio-plana, informazio-sistemei buruzko plana, administrazio elektronikorako edo antzekorako plana, eta abar.

Existitzen diren mota guztiak antolatu, eta honakoak izango genituzke:

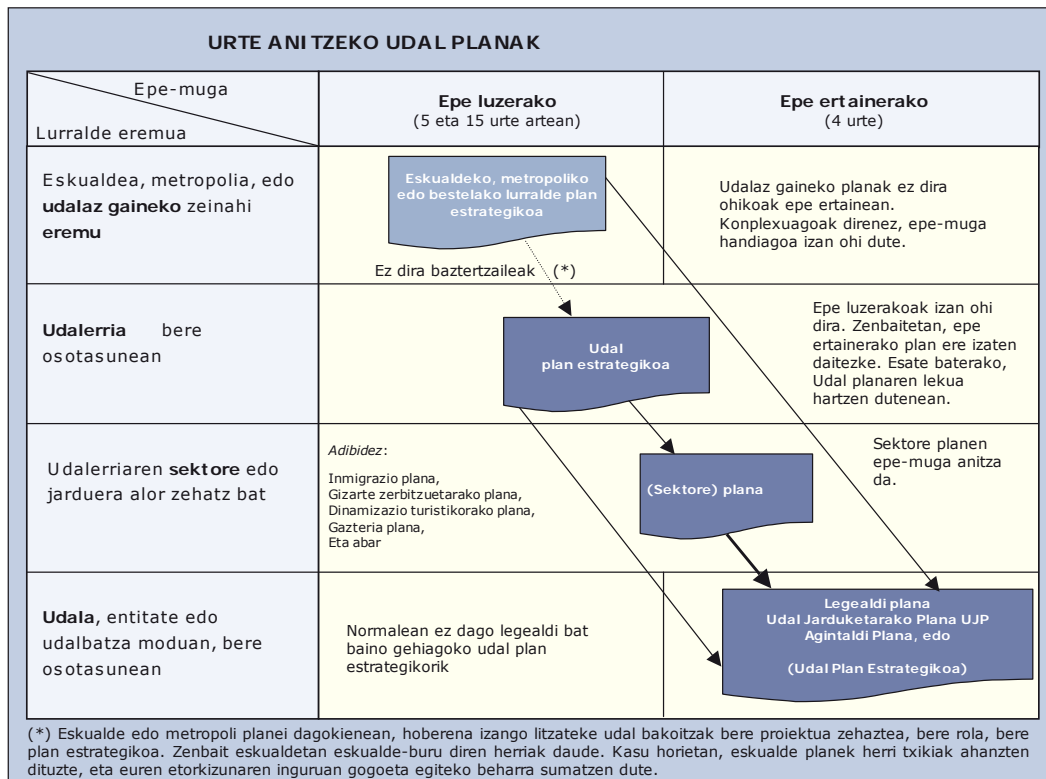
- **Lurralde** mailako plan estrategikoak, udal-planak nahiz lur eremu handiagokoak, eskualdekoak, esate baterako.
- **Sektore** mailako planak edo alor espezifikokoak, normalean lurraldearen alor zehatz bati erreferentzia egiten diotenak.
- Lurraldekoak ez diren planak, **Udalarenak** baizik. Globalak diren horiek legealdia mugatzat dutenean, legealdi-plan, udalaren jarduera-plan edo aginte-plan izena hartzen dute. Epe-mugarik ez dutenean, aldiz, plan estrategiko besterik gabe.

Egoera anitz daude. Horrela, udalerri gutxi batzuek udal-plan estrategikoa nahiz legealdi-plana dituzte, beste batzuk, aldiz, bi horietako bat baino ez, eta gehienak ez du bat bera ere. Udal-plan estrategikorik ez dagoenean, udalbatza-planak betetzen ditu normalean haren funtzioak.

<sup>6</sup> Bistan da plangintza estrategikoa eta HAPOen berrikuspina osakideak direla. Bi horiek, ondo bereizitako prozesuak dira. Nolanahi ere, udal-plan estrategiko batek lurraldetasun alderdi hori izan behar du ezinbestean.

## 1. Tokian tokiko plangintza estrategikoa

Honako koadroan, udalerrietan, estatu nahiz nazioarte mailan, aurki ditzakegun planak ageri dira.



## PLAN ESTRATEGIKOEN ETA SEKTORE MAILAKO PLANEN ARTEKO ERLAZIOA

Udal plan estrategikoak, ikuspuntu globalaren bidez, etorkizunari so egin eta udalerriaren garapen ekonomiko iraunkorrerako, bizi kalitaterako nahiz gizarte-kohesiorako garrantzi handikoak diren faktore eta aldagaiak zehazten ditu.

Ondorioz, udal plan estrategikoa ezin da plan multzo bat izan, ezin ditu sektore-plan bakoitzak lantzen dituen aldagai espezifiko guztiak kontuan izan. Aitzitik, plan espezifikoaren beharra sumatzeko gai izan behar du (estrategikotzat hartzen diren eremu edo sektore horietan, non parte hartzen duten eragileen aniztasunak, aukera sortak, eta jardueren konplexutasunak hala eskatzen duten). Horretarako bete beharreko helburu nagusiak hauteman eta helburuen definizioa bideratu baino ez du egingo.

Sektore planek udal plan estrategikoak izan beharko lituzkete erreferentzia moduan, baina ez da beti horrela izaten, eta plan estrategikoei alde aurretik dauden planekin batera bizi behar dute. Hala gertatzen bada, aprobeixatu eta plan horiek berrikusi eta euren indarra eguneratzea gomendatzen dugu, beti ere, dagokion ekintza eremu edo sektoreak udalerrientzat garrantzi estrategikoa baldin badu.

## 1.3. Udal plangintzaren eredu integrala

### UDAL BATEK ZER EGIN BEHAR DU? ZER PLANI EKIN BEHAR DIE?

Horrek ez du erantzun posible bakarra, egoera bezainbeste baizik. Nolanahi ere, dimentsio txiki-ertainerako udalentsat badira orientatzeko zenbait irizpide:

1. **Egoki** litzateke **udal plan estrategikoa** edukitzea. Plan horrek lurraldeari buruzko ikuspegi globala izan beharko luke, eta epe luzerako dimentsioa. Epe-mugarik ohikoena 8 eta 12 urte artean dago, hala ere, batzuk 15 urtekoak ere izan daitezke; beti ere 5 urte baino gehiagorakoak.
2. **Legealdi plana**<sup>7</sup>, datozen 4 urteetarako udalaren lehentasunak eta jarduera nagusiak zehazten dituena, **ezinbestekoa izan beharko litzateke**.
3. Bi plan horietako bat bera ere existituko ez balitz, **legealdi planetik hastea izan beharko litzateke praktikoan**. Horretarako udalbatzaren barruan gogoeta estrategikoa egin beharko litzateke egungo egoeraren inguruan nahiz udalak etorkizunerako dituen ikuspegiaren inguruan.  
  
Urte anitzeko planak inplementatzea zaila da beti. Udalak lau urtean burutzeko plana definitu, garatu eta gauzatzeko trebezia eta esperientzia hartzen badu, prest egongo da plan estrategikoaren inplementazioari ekiteko. Horrez gain, legealdi plan zorrotz eta errealista objektibo-kudeaketa barneratzeko funtsezko oinarria izango da.
4. **Sektore-planei** ekin behar zaie tratatu beharreko arazoak hala eskatzen duenean. Plan horiek udal-planean estrategikotzat hartu diren alorretan sakontzen laguntzen dute.

Hainbat faktorek baldintzatzen dute **udalaz gaineko** plan estrategikoen garapena. Faktore horiek lurraldearekin, egituraketarekin, kohesioarekin eta garapen orekatuarekin zerikusia dute. Udalaz gaineko planak egiten direnean, ez da parte hartzen duten udalerrri guztien rola zehazten, ezta plana garatzeko gainditu beharreko zailtasunak edo eskualdeari zer moduan lagunduko dion garatzera. Horrenbestez, udal plana eta udalaz gaineko plana (eskualdekoa edo metropolikoa) osagarriak dira.

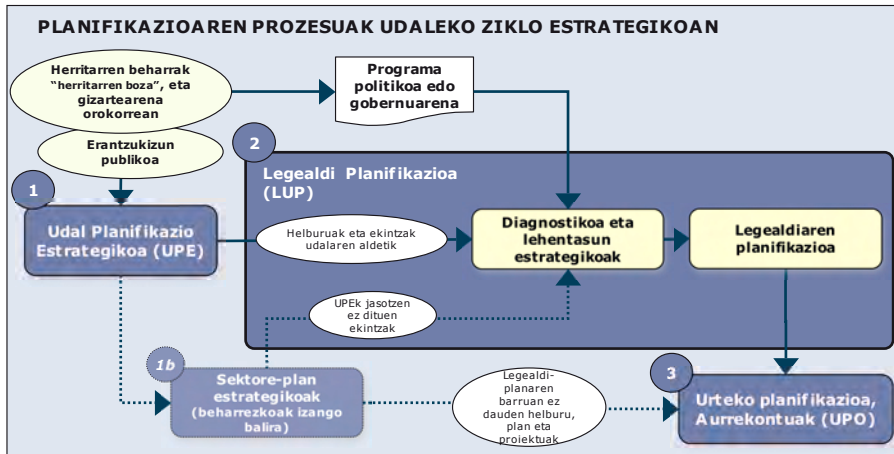
Legealdi plana *derrigorrezkotzat* hartzean, eta plana kudeaketa helburuka egitea abiaburutzat hartzean pragmatikoagoak izango gara. Plan estrategikoa eraginkortasunez inplementatu ahal izateko, udalerrriak parte hartzeko prest dagoen gizarte kapital handia izan behar du, baita gainontzeko eragileen partaidetza sustatuko duen udal aitzindari bat ere. Partaidetza hori ezinbestekoa da plana diseinatzeko, egikaritzeko, planaren beraren jarraipena egiteko eta etengabe eguneratzeko.

Honako irudian Udalerrri baten plangintza prozesu nagusien arteko loturak agertzen dira. Koadroak, halaber, urte anitzeko bi plan nagusien (plan estrategikoaren eta legealdi planaren) ezaugarri nagusiak biltzen ditu.

---

<sup>7</sup> Legealdi plana udalbatzak legealdirako egiten duen plan estrategikoa da. Horregatik ULP siglak erabiliko ditugu UPETik, udal plan estrategikotik, bereizteko.

## 1. Tokian tokiko plangintza estrategikoa



### Plan Estrategikoa eta Legealdi Plana: ezaugarri definitzaileak

Alderdiak	Udal Plan Estrategikoak	Legealdi Planak
Dimentsioa	<b>Epe Luzea.</b> 10 urte inguru.	<b>Tarteko epea.</b> 4 urte Ziklo politikoarekin bat eginez.
Alorra	Udalerriko lurraldearen espazio/errealitate, ekonomikoa eta soziala osatzen duen oro. <b>Udalerrriaren ikuspegi integral eta sistematikoa.</b>	Udal entitatea, udalerrriaren nahiz herritarren esan-tara dagoen erakundea den aldetik. <b>Instituzioaren Estrategia.</b>
Ikuspuntua	<b>Udalerrriak</b> epe luzean gainditu behar dituen erronka handietan jartzen du arreta. Normalean ez ditu barne helburuak jasotzen. Nolanahi ere, administrazioaren eguneratzea, gobernantza eta antzeko gaiak biltzen ditu, gero eta gehiago.	<b>Udalak</b> garatu behar dituen ekimenetan jartzen du arreta, udalerrriaren erronkak eta herritarren behar-rak betetzeko. Barne-helburuak jasotzen ditu normalean, eguneratzea, kalitatea, eta abar. Horiek guztiak eraginkor-tasun handiagoa lortzeko.
Parte-hartzea	<b>Politikoa, teknikoa eta hiritarra.</b> <b>Partehartze zabala,</b> tokian tokiko burue-na bereziki, lortu nahi den lurralde aldake-ta egi bihurtzeko funtsezko diren eragile sozio-ekonomikoena.	<b>Politikoa, teknikoa eta hiritarra (aldakorra)</b> Planaren jabe denez, <b>gobernu taldea</b> protagonista. <b>Udal alorren arduradunen partehartze handia.</b> Modu batean edo bestean, herritarrek gero eta gehiago hartzen dute parte.

## UDAL PLAN ESTRATEGIKOA (UPE)

Funtsean, udalaren etorkizunaren eta garapenaren inguruko gogoeta da (ikuspegia). Horrela, helburu eta estrategia egokienak hautatzen dira desiratutako egoerara heltzeko.

Plangintza egiterakoan, hiritarren eta eragile sozial nahiz ekonomikoen beharrik eta eskaerak haute-man behar dira, baita udalerrriak gainditu beharreko erronkak eta planaren ingurua ere.

Epe luzerako ikuspegia duen plangintza mota da, 10 eta 15 urte artekoa, hain zuzen. Helburu eta estra-tegiak, beraz, tarteka aldatu behar ditu. Udal plangintza estrategikoa, udalerrriaren etorkizuna aurreiku-si eta eraikitzeko xedea duenez, tokian tokiko funtsezko eragileen bidez eraman behar da aurrera. Horrez gain, hiritarrak ondo informatu eta eurekin komunikatzea ere ezinbestekoa da.

### UDALAREN LEGEALDI PLANA (ULP)

Udalak, udalean bertan gauzatuko den aldaketaren sustatzaile izan behar du. Alde horretatik, bere rolaren inguruan gogoeta egin behar du, eta horixe da, hain zuzen, legealdi plana. Udal plan estrategikoak zabaltzen duen bidea ibiliz, legealdiak irauten dituen lau urteetarako jarduera plana osatzen duten helburu, estrategia eta ekintzak zehaztu behar dira.

Legealdi planak epe ertainerako ikuspegia du. Legealdiko helburuak, estrategiak eta proiektu nahiz ekintza nagusiak urtero aldatzen dira. Hori dela eta, aurreikusten diren inbertsioak jasotzen dituen finantza-plana ere behar du.

Beste testuinguru batzuetan, legealdiaren lau urterako plangintza egin daiteke. Nahiz eta metodologia pixka bat aldatu, emaitza berberak lortu beharko lirateke. Gerta daitezkeen egoera guztiak sinplifikatzeko, bi egoera ezberdinetan (Udal Plan Estrategikoa dagoenean eta ez dagoenean) jarraitu beharko genukeen prozesua planteatzen dugu.

#### *Udal Plan Estrategikoa dagoenean*

UPEa, kasu horretan, Legealdi Plana eratzeko abiapuntu saihestezina da.

Udalak Plangintza estrategikoan zehaztu diren helburu eta estrategien barne-irakurketa egin beharko du. Horretarako, alde aurretik hala egin ez bada, zabaldu egin behar dira lehenengo. Kasu askotan, helburuak lehenetsi egin beharko dira, erakundeak helburu horiek bere gaitasunetara egokitu eta bete ditzan.

Baliteke UPEan sartuta ez dauden eta udalari dagozkion beste plan batzuk egotea. Hortaz, udalak, udalerririk epe luzera eskatzen duen horri aurre egiteko bere gaitasunak ebaluatzeko orduan, beste plan horiek kontuan izan beharko lituzke plan horiek.

#### *UPErik ez dagoenean eta gisa horretako planak egitea aurreikusten ez denean*

Egoera horretan, komenigarria da diagnostiko eta gogoeta estrategikoa egitea legealdia planifikatzeko prozesuaren barruan. Ariketa hori, udalerriko gobernuaren beraren barruan egin daiteke. Horrela udalerririk epe luzean gainditu beharko dituen erronka handiak antzeman ahal izango ditu. Udalak, ahal duen heinean eta bere eskumenen barruan, diagnostiko eta gogoeta horien alde egin beharko du. Udal erakundearen proiektu eta helburu nagusiak ezin dira udalerrikaren erronkengandik bereizirik zehaztu.

Erronkak zehaztu ondoren, prozesuak arestian aipatutako egoeraren logika bera jarraitzen du: barne-irakurketa eta, hala beharko balu, helburuak eta ekintzak lehenestea erakundearen gaitasunari egokitu ahal izateko.

### URTEKO PLANA ETA AURREKONTUAK

Udalak urtez urte hainbat kontu zehaztu beharko ditu: baliabideen erabilera, aurrekontua, helburuak, proiektuak eta ekintza konkrituak. Azken horiek legealdi planean zehaztutakoak dira, eta ekitaldian garatuko dira.

Eguneroko kontuak epe ertainerako eta luzerako proiektuekin lotu beharra dago, hortxe dago koska. Udalarentzat nahi dugun garapen eredu hori lortu eta erronkak gainditzea ahalbidetuko duten helburu eta estrategia horiek denboran ondo banatu behar ditugu.



## 1.4. Plangintza eredia zehazteko kontuan izan beharreko faktoreak

Sarri askoan, plan estrategikoa ikerketa edo asmo huts bilakatzen dira, udal kudeaketarako erabilgarriak ez direnak. Hainbat arrazoiengatik gertatzen da eraginkortasun falta hori. Hemen nagusienak:

- Diseinatutako planen handinahiak eta dimentsioak udalaren jarduketa gaitasunaren gaindi egozteagatik. Beti ere, kudeaketarako beharrezkoak diren egitura edo plataformak sortzen ez badira, eta/edo beste eragileen funtsezko partehartzea lortzen ez bada.
- Helburuak eta jarduketak behar beste ez erkatzeagatik, eta egingarriak ez izateagatik.
- Helburuak, estrategiak eta jarduketak egokiro kualifikatu ez eta martxan jarri ez izateagatik, oso zehatzak ez izateagatik, lausoak; baita nork, zer, noiz eta zer baliabiderekin egin behar duen zehaztu, onartu edo erabakitzen ez denean.

Beste batzuetan, aldiz, partidu politikoa edo gobernu taldea aldatzen denean, planak besterik gabe desagertzen dira. Une honetan bertan, plan estrategikoa egiten ari diren udalerrriak daude. Plan horiek, teoriar indarrean daude, baina batek jakin noizbait indarrean egongo diren. Desagertu egin dira.

Jarraipen eta ebaluazio eza ere gertatzen da. Plana definitzen denean haren inguruko informazioa ematen da, eta modu partehartzailean sortzen da. Baina gerta liteke plana ez aplikatzea, Departamentuen eguneroko kudeaketaren jarraipena ez egitea, planaren garapenaren berri ez emate eta jakitera ematen helburuak bete diren ala ez esatea.

Indarrean dagoen plan estrategikoa duten udalerrri asko dago, baina horien inguruan dugun berri bakarra plana bera da, aspaldikoa gainera. Zer egoeran daude gaur egun? Definitutako gauza guzti horietatik zenbat egin dira? Batek jakin.

Egoera horiek saihesteko, antzeman behar dugu plangintza prozesuei ekiteak zer nolako ahalegina eskatzen duen. Are gehiago, planak implementatu eta modu koherente batean iraunarazteko ahalegin handia egin beharra dagoela kontuan izan behar dugu.



### Plangintza eredia definitzeko orduan kontuan izan beharreko faktoreak

- Planei ekin aurretik, udalak eduki nahi dituen plangintza prozesuak **sakontasunez aztertu**: Plan Estrategikoa, Legealdi plana, edo biak. Planen ezaugarri nagusiak definitu, plangintza, barne-jarraipena, eta jakitera emango den informazioa.
- **Burutu denaren inguruko ebaluazioa egin eta kanpoko informazio hori osatzea ahalegin handia da**. Legealdi plan batek tarteko ebaluazioa eta amaierako ebaluazioa eskatzen ditu. Plan estrategiko batek, epearen arabera, tarteko ebaluazio bat baino gehiago<sup>8</sup>.
- **Gaiaren gainean adostasuna** lortu. Udaleko talde politiko guztiak ados badaude, planak denboran iraungo du.
- Udaleko Erregelamendu Organikoan legealdi planaren definizioa, natura eta eratze-prozesua jasotzeko aukera **aztertu**.
- Legealdi plana gobernu taldearena den moduan, plan estrategikoa udalarena da. Eta, nahiz eta gobernuko partiduak aldatu, indarrean jarraitu beharko luke. Hori dela eta, **Plan Estrategikoa** ahalik eta **babes gehien** izan behar du.
- **Pausoz pauso martxan jarri**, arestian iradoki dugun moduan, erakundea prozesua ikasten joan dadin.
- Funtsezkoa da arduradun nagusiek hasiera-hasieratik, **parte hartzea** behar dute baita Gobernu Batzordeak (**alkatea aitzindari**).
- Definitutako modeloa **denboran iraunarazi**, horretarako epeak errespetatzen saiatu behar dugu, baita udalaz kanpoekin, herritarrekin hartzen diren konpromisoak ere.
- **Informazio publikoaren gardentasun eta egitasun** printzipioak gain hartu, horrek dakarren **ondorio guztiekin**. Planen betetze-mailaren berri eman behar dugu, nahiz eta emaitzak txarrak izan. Horixe da, aurreko puntuan azaldutakoarekin batera, sinesgarritasunaren oinarria.

<sup>8</sup> Gida honen beraren 5. puntuan informazioaren eta kontu ematearen inguruan sakonduko dugu.

## 2. UDAL PLANGINTZA ESTRATEGIKOAREN PROZESU METODOLOGIKOA

### 2.1. Ikuspegi orokorra

Atal honetan udal plangintza estrategikorako eskema metodologiko globala ikusiko dugu. Eskema horretan agertzen diren urratsak emanez, prozesuak udalerrriaren estrategia lehentasunak identifikatzea posible izango da.

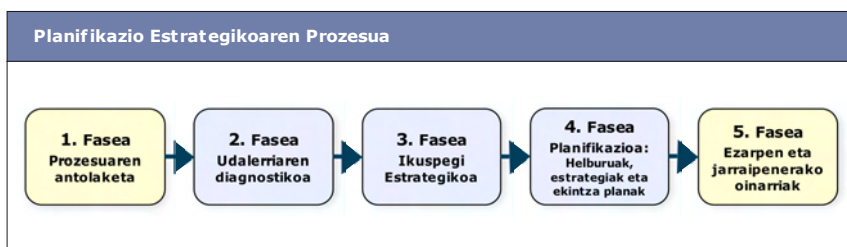
Darabilgun baliabideak malgua izan behar du. Horrela, neurri, ezaugarri, abiapuntu-baldintza, plangintza eta partehartze ibilbide desberdinak dituzten lurralde nahiz erakundeetara egokitu ahal izango zaizkio.



#### Lurralde-plan estrategikoaren kontzeptua

**Lurralde-plan estrategikoa** bizirik dagoen **kudeaketa instrumentua** da, zeinak, **epe luzerako ikuspegi estrategikoari** esker lurraldea zuzentzea ahalbidetzen duen. Hainbat xede, helburu, estrategia eta ekimen burutu egiten dira **lurralde lehiakortasuna eta garapen iraunkorra** sustatzeko.

Aurkezten dugun metodologia definitzeko, Udalak Udal Plan Estrategikoa sustatzen duen instituzioa dela ulertutzat jo dugu.



Udalerrriak maila politiko, sozial, ekonomiko eta erlazio maila ezberdinetatik abiatzen dira. Horrek prozesua baldintzatu dezake. Badira zenbait kontu udal plangintza estrategikoaren prozesuari ekin aurretik gogoan izan behar direnak:

- Borondate politikoa egon behar da, bai prozesuari ekiteko, baita plana aplikatzeko eta ondorioak ateratzeko ere. Proiektuak aitzindaritza politikoa behar du ezinbestean udalaren beraren barruan nahiz kanpoan, eta udal antolakuntzan bertan.
- Parte hartzen duten eragileek esku hartzeko konpromisoa hartu behar dute, bai plana definitzeko, bai plana aplikatzeko, bai planaren jarraipena egiteko, baita plana eguneratzeko ere.
- Plana kudeatzeko eta akordioak lortzeko gaitasuna.

## 2. Udal plangintza estrategikoaren prozesu metodologikoa

Taldean erabakiak hartzeaz gain, plangintza estrategikoaren bidez eragile, entitate eta enprekin estrategiak bideratu eta zehazten dira. Horiek guztiek, halaber, udalerrriaren garapenean esku hartzeko gaitasuna dute.

### 2.2. Prozesua antolatzeko fasea

#### FASE HONEN HELBURUAK

- Lortu nahi dena argitu, helburuak eta plangintzaren dimentsioa zedarriztatu.
- Parte hartuko duten agenteak, euren rolak eta parte hartzeko bideak identifikatu.
- Parte hartzen dutenek gogoeta estrategikoaren erabilgarritasunari buruz ados egon behar dute, eta gogoeta horretatik eratortzen diren konpromisoak hartu behar dituzte.

#### GARATU BEHARREKO JARDUERAK ETA EDUKIAK

Hona hemen plangintzaren aurreko fase honetan egin beharrekoak:

- 1. Plangintzaren bidez bete nahi diren helburuak argitu**
- 2. Planaren epemuga zedarriztatu**
- 3. Parte hartzen duten eragileak identifikatu eta euren rolak zehaztu**
- 4. Antolakuntzaren egitura, eragileen partehartzea, konpromiso eta adostasun mugariak diseinatu**
- 5. Talde teknikoa osatu**
- 6. Prozesua denboran planifikatu**
- 7. Barne eta kanpo komunikaziorako estrategia definitu**

#### *1. Plangintza estrategikoa martxan jartzearen helburuak argitu: zer lortu nahi dugu udalerriko plangintza estrategikoarekin?*

Oro har, inguru bat erreferentzia moduan hartzen da. Eta inguru horren lehiakortasun ekonomikoa nahiz bizi-kalitatea hobetzeko, plan estrategiko bat baliatzea beharrezko gertatzen da.

Metropoli areakoek eta hiri handiek erraz ulertuko dituzte helburu horiek, izan ere, hirien arteko lehiakortasuna nabarmentzen baitute. Nolanahi ere, baliteke gure inguruko udalerrri askori, txiki eta ertainei bereziki, lehiakortasun globalaren kontzeptua arrotz egingo zaie. Ondorioz, plangintza *izatearen funtsa* argiago ikusiko dute honakoekin lotuz gero:

- Garapen sozio-ekonomiko jasagarria lortzearekin,
- Herritarren bizi-kalitatea hobetzearekin,
- Herritarrak euren herriarekin eta Udalarekin pozik egotearekin,
- Aberastasuna eta lanpostuak sortuko dituzten jardueren begietara udalerrria erakargarri bilakatzearekin,
- Eta abar.

Hala ere, horiek guztiak helburu orokorrak baino ez dira, abiapuntu guztiak ezberdinak baitira. Entitate sustatzaile bakoitzak bete nahi dituen helburuak definitu behar ditu, baita plangintza estrategikoaren bidez lortu nahi dena.



### Plan Estrategikoen helburuen adibideak

“**Bartzelonako metropoli-plan estrategikoa** XXI. Mendearen erronka ekonomiko eta sozial berriei aurre egiteko sortu zen, baita estrategikoki pentsatzen duen metropoli-area bat egituratzeko ere.

Gizartearen sektore guztiek hartzen dute parte plan horretan. Horretarako, adostasuna, lidergo partekatua eta inplikaturako eragileen (stakeholder-en) arteko elkarlana bermatzen duen lan metodologia behar da. Metodologia horri esker, Bartzelonako metropoliaren etorkizunik onena lortzea ahalbidetuko duten estrategiak diseinatzea posible izango da.”

Iturria: *Plan estratégico metropolitano de Barcelona*. <<http://www.bcn2000.es>>

**Baztango Plan Estrategikoa** “Baztan udalerriaren garapen sozio-ekonomiko jasangarria bultzatzeko sustatzen da. Horretarako, honakoak egin behar dira:

- Atzerakada demografikoa eten
- Aberastasuna eta lanpostuak sortzen dituzten jarduera ekonomikoak sustatu
- Gure herritarren bizi-kalitatea hobetu
- Inguru naturalaren eta ingurumenaren kalitatea mantendu
- Herritarren partehartzea eta adostasun soziala sustatu
- Baztandarrek adostutako Udal Proiektu batean oinarrituz, Udalak kudeaketarako baliabide batez hornitzea”

Iturria: Baztango Udala

## 2. Planaren epemuga zedarriztatu

Udal Plan Estrategikoak 10 urte edo gehiagoko epemuga izan dezake, beti ere, planaren jarraipena, ebaluazioa eta kontrola maiztasunez egiteko sistemak ezartzen badira. Sistema horien bidez plana eguneratu ahal izango da, inguruan gertatzen diren aldaketen arabera, eta errealitatearen beraren aldaketen arabera.

Legealdi planak indarrean egoteari uzten dionean, garai ona izan daiteke plan estrategikoaren berrikusketaxo bat egiteko. Horretarako, kontuan izan behar dugu ikuspegiak edo Udal proiektuek nahiz ardatz estrategikoez denboran are gehiago iraun behar dutela.

## 3. Parte hartuko duten agenteak identifikatu eta euren rolak definitu

Udalak, Planaren sustatzailea izango balitz, errealitateari eta itxaropenei ondo egokitutako partehartze plana diseinatu beharko luke. Horretarako, honakoak argitu beharko lituzke ezinbestean hasieratik:

- Udalaren rola: politikoena (alkatea eta zinegotziena) eta arduradun teknikoena.
- Eragile garrantzitsuen rola, hainbat alorretan edo tokian tokiko politika publikoetan interesekoak diren taldeak: politiko ekonomikoetan, sozio kulturean, lurralde hirigintzakoan.
- Herritarren rola.

## 4. Antolakuntzaren egitura, eragileek parte hartzeko modu eta formulak, eta konpromiso nahiz adostasun mugarririk diseinatu

Lurraldearen plangintza estrategikoan hainbat partehartze-mekanismo erabiltzen dira: inkestak, elkarriketak eta lan talde edo batzordeak, besteak beste.

Planaren parte hartuko duten erakundeak zehazteko orduan, udalerrian egon litezkeen bestelako partehartze-foro berriak kontuan izan behar ditugu. Horrela ez dira bi egongo, sinergiak aprobetxatu eta erakunde bakoitzaren helburuak eta irismena argitu ahal izango ditugu.

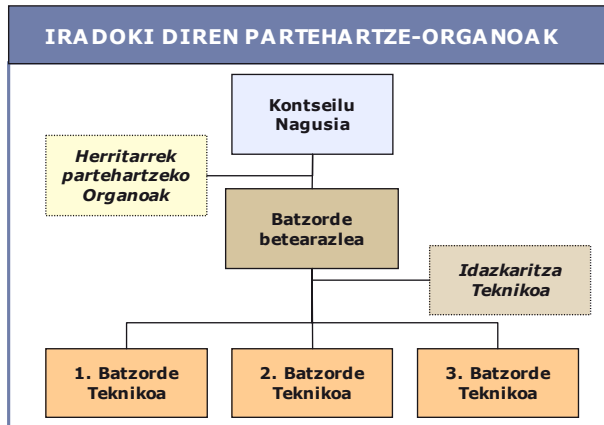
Tarteko Udal edo Udal handietan, parte hartzeko egiturak konplexuagoak izan ohi dira. Ezin dezakegu, beraz, eredu estandarra dagoenik esan. Nolanahi ere, badira Plan Estrategiko ia guztietan existitzen diren bi organo:

## 2. Udal plangintza estrategikoaren prozesu metodologikoa

- Planaren Kontseilu Nagusia.
- Batzorde betearazlea.

Idazkaritza teknikoa ere behar izaten da, prozesuaren koordinazio praktikoa bere gain hartuko duena. Egoeraren arabera, kontsultarako batzordea edo aholku-batzordea ere egon daitezke. Azken horiek adituz osatutakoak izan behar dute, eta aholkularitza funtzioa dute.

Udalerrri txikiagotan, beste organo batzuk egon ohi dira. Eskema honetan, kasu gehienetan egoki direnak dituzue:



Herritarren zuzeneko partehartze gero eta ohikoagoa da. Herritarrek erabaki garrantzitsuak hartuko diren prozesu horietan parte hartzeak zentzu handia du, eta plangintza estrategikoa garrantzi handiko kontua da. Beraz, hala erabakiz gero, oinarrizko hainbat irizpide aplikatu behar dira:

- Dagoeneko existitzen diren parte hartzeko bideak erabiltzen jarraitu behar dugu, nahiz eta beste berri batzuk erabiltzen hasi: herri batzordea, sektore batzordeak, barruti edo auzo batzordeak, eta abar.
- Jarduera arauak argi eta garbi definitu: herritarren partehartzearen rola, inplikazioak, momentu edo une garrantzitsuak, eta abar.



### Partehartze Organoak plan estrategikoetan. Zenbait adibide

#### ELXKO PLAN ESTRATEKIKOA (ALACANT)

**Kontseilu Nagusia.** Herritarrek ordezkatzen dituen organo gorena da. Planaren proposamenak aztertzen ditu. Hirian aritzen diren entitate, enpresa eta elkarte guztiak osatzen dute. Alkatea da Kontseilu Nagusiaren buru eta Planaren Zuzendaria, aldiz, kontseiluko idazkari. Besteak beste, sektore publiko eta pribatuaren arteko kooperazioa sustatu, eta Zuzendaritza batzordeak aztertu behar dituen proposamen eta proiektuak planteatu ditu.

**Batzorde Instituzionala (Garapen Ekonomiko eta Sozialerako Batzordea).** Elkeko gizarte batzordea kontsulta eta aholkularitzarako organoa da. Hainbat erakunde osatzen dute: enpresa, sindikatu, politika eta unibertsitatearen alorreko erakundeak, bizilagun-batzordeak, eta abar. Plana ezagutu eta haren jarraipena egiten du. Horrez gain, Zuzendaritza Batzordeari proposamenak igor diezazkioke.

**Zuzendaritza Batzordea.** Plana eratzeko prozesua zuzentzen du. Elementu integratzaile nagusia da. Besteak beste, metodologia eta jarduketara plana onestea du xede.

**Planaren bulego teknikoa.** Bulego honek prozesua garatzeko orduan babes teknikoa eskaintzen du, eta lana gauzatzeko dela bermatzen du.

**Lan Batzordeak.** Enpresa eta entitateetako ordezkariek osatzen dituzte. Lerro eta helburu estrategikoa aurrera egiteko beharrezkoak diren jarduketak zehazten dituzte.

Iturria: Elxko Udala, Alacant.



### Partehartze Organoak plan estrategikoetan. Zenbait adibide (jarraipena)

#### ALCOBENDASKO PLAN ESTRATEGIKOA (MADRIL)

**Batzar orokorra:** herritarren eta instituzioen partehartze organo gorena. Planeko proposamenak ikuskatu eta onesten ditu. 345 lagunek osatzen zuten, hala nola Batzorde Betearazleko kideak, enpresa zuzendariak eta hainbat instituzio nahiz elkartetako ordezkariak.

**Batzorde Betearazlea:** alkatea eta lehen alkateordea dira, hurrenez hurren, batzorde honen presidente eta presidenteorde. Batzorde honek plana eratzeko prozesuaren zuzendaritza hartu zuen bere gain, eta finantzazioa finkatu zuen. Hainbat instituzio eta erakundetako ordezkariak osaturik zegoen. Azken horiek aitzindaritzarako gaitasun handia zuten prozesua eratu eta inplementatzeko ere. Honakoek hartu zuten parte Batzorde betearazlean: Udala, Enpresarioen Elkarte, Merkataritza Ganbera, sindikatuak eta Sektore-batzordeak.

**Azterketa Taldea:** hainbat ikertzailek osaturiko taldea, oinarritzko azterketak egin eta orientazio metodologiko orokor nahiz berezituak egikaritzen zituen.

**Talde Politikoen Batzordea:** Batzorde Betearazlearen kontsultarako organoa, Udalbatzako talde politikoen bozeramaileak osatutakoa.

**Zuzendari Instituzionalen Batzordea:** Udaleko Zuzendaritza Koordinaziorako Batzordea lanerako organo bilakatu zen. Udal-alorretako lerro estrategikoak bateratu, eta instituzioan bertan akordioak egikaritu behar zituen.

**Kontsultarako Hiriaren Foroa:** gai estrategikoetan parte hartzeko foro iraunkorra da. Bere betebeharrak planaren jarraipena egin eta plana bera sustatzea dira.

**Proiektuak Sustatzeko Taldeak (Kalitatea, Alde zaharra eta Ekohiria):** instituzioen edo eragile sozio-ekonomikoen arteko koordinazioaz arduratzen da.

Iturria: Alcobendasko Udala



### Iradokitzen diren partehartze organoak

**Kontseilu Nagusia:** Planaren organo gorena da. Bertan, instituzioetako ordezkariak (Udalekoek nahiz bestelako instituzioetakoek) hartzen dute parte, baita gaitasun teknikoa, aitzindaritza eta inplikatzeko ahalmena duten gizarte eta ekonomia mailetakoko ordezkariak ere.

**Batzorde Betearazlea:** Kontseilu Nagusiko kide kopuru mugatu batek osatzen du. Horrela, talde operatiboa osatzen da, oso eraginkorra, eta tokiko gizarte primeran ordezkatzen duena. Kontseilu Nagusian eztabaidatu eta onetsiko diren proposamenak prestatzen ditu.

**Idazkaritza Teknikoa / Planaren Bulego teknikoa:** ez da, berez, parte hartzeko organo bat. Baina funtsezkoa da prozesua egokiro burutu dadin. Dena den, bere lana Aholku-batzordearen parte batek egin dezake, edo azken horretako pertsona edo lantalde txiki batek. Zenbaitetan, Udalean bertan edo eskualdeko entitatearen batean lan hori egin dezakeen norbait dago, beti ere, kanpoko laguntza jasotzen duena.

**Batzorde Teknikoak:** batzorde horietan erronka estrategikoei buruzko proposamen teknikoak aztertu eta definitzen dira. Alor edo ardatz estrategiko bakoitzeko Batzorde bat eratu ohi da. Aholku-batzordearen ordezkari batek eta jarduketa alor estrategikoan adituak diren pertsonak osatzen dute.

## 5. Prozesua bideratzeko beharrezkoa den talde teknikoa osatu

Aipatu dugun moduan, Idazkaritza Teknikoa edo antzeko organo bat behar da, kanpoko aholkularien babesarekin edo gabe, prozesua era operatiboan koordinatzeko.

Planaren ekipo edo Idazkaritza Teknikoak, ikuspegi tekniko eta metodologikotik, prozesuaren garapen egokiaren ardura du, baita zehazten den prozesu partehartzailea dinamizatzearena ere.

## 6. Prozesua denboran programatu

Planifikatzeko edo orientatzeko egutegia diseinatu beharra dago. Horrela prozesua arrazoizko epeen barruan garatu ahal izango dugu, udal plangintzarekin bat etorritik (adibidez: Udaleko aurrekontua egitearekin).

### 7. Barne eta kanpo komunikaziorako estrategia definitu

Plan estrategikoa marketin baliabide garrantzitsua da. Hori dela eta, plana egikaritzen den bitartean, zer estrategia komunikatiboari jarraituko diogun zehaztu behar dugu. Horretarako unerik aproposenak, entzule, mezu eta hedabide egokienak uneoro hautatu behar dira.

Apur bat orientatzeko, hona hemen udal plan estrategikoei buruzko jakinarazpenak egiteko gehien erabiltzen diren baliabideak:

- Erabakiak hartzen dituzten udal-eragileei zuzendutako dibulgazio-dokumentuak (diagnostikoa, ardatz estrategikoak, eta abar).
- Prozesuan eratu diren dokumentu teknikoak argitaratzea, udalerrirengan eragina duten gai zehatzei buruzkoak, hain zuzen.
- Plan estrategikoari buruzko erakusketak
- Hitzaldiak, eztabaidak eta mahai-inguruak
- Aldizkari informatiboa
- Herriko web orria



#### Prozesua hasi eta planifikatzean kontuan izan beharreko alderdi garrantzitsuek

- Instrumentuaren malgutasuna, eta bizi-kalitatea nahiz garapen ekonomiko jasagarri adigaiak –Udal Plan Estrategiko baten helburu orokorre– izan ditzaketen itzulpen eta interpretazio ezberdinak. Lurren errealtatea bata edo bestea izan, ezinbestekoa baita **ekimenarekin zer lortu nahi den argitzea**. Horrez gain, Udal Plan Estrategikoaren itxaropenek planean parte hartzeko prozesuak eta egiturak baldintzatu ditzakete.
- **Udaleko aginte nagusiaren** protagonismoa, alkatea funtsezkoa da prozesuaren lehen fase honetan.
- Plana eratzeko prozesuan **eragile bakoitzak duen rola** argi utzi behar da. Hala gertatuko ez balitz, ondorio latzak pairatu beharko genituzke Plana eratu, baliozkotu eta abian jartzeko orduan.
- Epe luzean, akats larria izan daiteke **Plan Estrategikoa herritarren arteko eztabaidarako baino ez erabiltzea**. Sarri askoan gertatzen da hori eta, ondorioz, nolabaiteko eszeptizismoa sortu da tresna horren inguruan. Plangintza estrategikoa kudeaketarako tresna bat da, ekiteko tresna bat.

## 2.3. Udalerraren Diagnostikoa egiteko Fasea

Etorrizunerako plangintza estrategiko guztiek egungo egoera ezagutzetik abiatu behar dute. Partekatutako diagnostikoa beharrezkoa da, non gauden eta nolakoak garen jakiteko. Horrela, 10 urteren buruan non egon nahi dugun eta nolakoak izan nahi dugun planteatu ahal izango dugu.

Egungo konplexutasunaren eta interdependetziaren eraginez, hainbat aspektu izan behar ditugu gogoan, lurraldea eta bere ezaugarriak, lurraldearen eta inguruaren arteko erlazioa, eta lurralde eremurik zabalena. Horiek guztiak aintzat hartzen baditugu, balizko lehiakortasun abantailak antzeman eta tokian tokiko jarduketa publikoa bideratzen duen estrategia sortu genezake.

Diagnostikoak, hortaz, udalerraren barne eta kanpo analisisian oinarriturik egon behar du:

- Barne-analisia: udalerraren garapen ekonomikoa, bizi-kalitatea eta gizarte kohesioa ahalbidetzen duten faktore endogenoak.
- Kanpo-analisia: udalerraren garapenean eragin handia duten eta udalerrak kontrolatu ezin dituen faktore horiek.

Kanpo-analisia faktore politiko, ekonomiko, sozial eta teknologikoen (PESTez) haraindi doa. Udalerraren kanpo-analisia egin ahal izateko, udalerraren gain eragina duten alderdiak eta barne-analisiaren hainbat alor kontuan izan behar ditugu:

- Administrazio nagusiagoen politikak (lurraldekoak, eskualde edo erkidegokoak, estatu mailakoak, Europa mailakoak).
- Gertuko nahiz urruneko lurraldeen egoera eta haiekin dugun harremana (lehiakortasun-lankidetzaren harremana).
- Ditugun bezeroen nahiz etorkizuneko enkaerak eta itxaropenak, baita udalerrientzat interes handia duten taldeenak ere.

### FASEAREN HELBURUAK

Udalerriko hainbat alderdiri buruz ahalik eta diagnostikorik egokiena osatzea: udalerraren abiaburuari buruz, udalerririk garapenerako (ekonomiaren, gizartearen nahiz ingurumenaren garapenerako) erakusten duen dinamikari buruz, inguru globalekiko erakusten duen jarrerari buruz, joera berriei buruz eta erreferentziatzko udalerriei buruz.

Diagnostikoak ez du errealitatearen dokumentu deskriptibo hutsa izan behar. Dokumentu horrek erabakien oinarri izan behar du. Diagnostikoak udalerraren abiaburuaren ikuspuntu partekatua eman behar du, udalerririk etorkizuneko garapenera aurre egin diezaion.

### GARATU BEHARREKO EKINTZAK ETA EDUKIAK

- 1. Aztertu beharreko alor eta aldagai nagusiak definitu**
- 2. Barruko nahiz inguruko informazio garrantzitsua bildu**
- 3. Informazioa aztertu eta Ahuleziak, Mehatxuak, Indarrak eta Aukerak antzeman: AMIA matrizea**
- 4. Diagnostikoa osatu eta kualifikatu: gai kritikoak eta lehiakortasun abantailak**

#### *1. Udal diagnostikoaren alor eta aldagai nagusiak definitu*

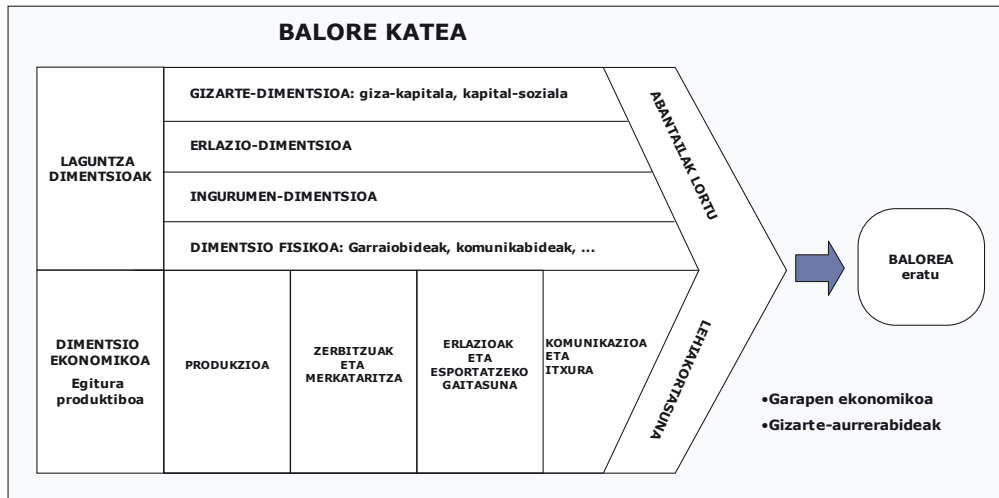
Plan estrategikoa ekimenerako tresna den aldetik, diagnostikoaren egituraren oinarri izango diren faktore nagusi horiek identifikatzea gomendatzen da udalerraren barne eta kanpo-analisia egin aurretik. Diagnostikoari prozesu inductibo baten bidez ekin behar zaio.

- a) Informatzaile kualifikatuek euren iritzia eman, eta sistema moduan hartutako udalerririk horren funtzionatzeko erari buruzko hainbat hipotesi eratzea izango litzateke aukeretako bat. Horrela, analisia edo hausnarketa estrategikoa egitean, hipotesi horiek berretsi edo baztertu egingo lirateke.  
Faktoreak edo diagnostikoaren funtsezko osagaiak aldeztu aurretik aukeratzeko, elkarrizketa pertsonalak egin ohi dira plana martxan jarri aurretik. Egituratutako gidoi bati jarraituz, elkarrizketa horiek eragile ekonomiko eta sozial nagusiei, nahiz udalerririk iritzi-aitzindariari egingo zaizkie.  
Elkarrizketak bi talde desberdinei egitea interesgarria izan daiteke: alde batetik, udal administrazioari arduradun politiko eta teknikoak, nahiz beste instituzio batzuetako ordezkariak; eta bestetik, arestian zehaztutako partehartze-organoren bateko eragile sozial edo ekonomiko garrantzitsuei.
- b) Beste aukera bat, AMIA matrize bat eratzea izango litzateke, ahalegin edo atariko moduan, Diagnostikoa egikaritzeko gida izan daitekeena.

Era beran, analisia edo hausnarketa bideratutako duen tresna-gida moduan udalaren balore katea erabiltzea interesgarria gerta liteke. Udalaren balore katearen katebegi bakoitza, eta euren arteko harremana aztertzean datza.



## 2. Udal plangintza estrategikoaren prozesu metodologikoa



Nolanahi ere, kontuan izan behar dugu diagnostikoak honako galderi erantzun behar diela:

- Gaur egun, zer eta nolakoa da gure udalerrria?
- Zein da gure eredia eta garapen maila?
- Zer rol dugu? eta, udalerrri moduan, zer eskaintzen diogu gizarteari, ekonomiari, inguruari eta alor geo-estrategikoari?

### 2. Udalerrriaren egoera baloratzeko informazio garrantzitsua bildu

Kontua ez da gai guztien inguruan udalerriri buruzko informazioa biltzea. Alor eta aldagai nagusiei buruzko informazioa baino ez dugu jaso behar. Informazioa, oro har, bi eratak izan daitezke:

- Udalari berari nahiz inguruari buruzko informazio dokumental eta estatistikoa. Existitzen diren eta diagnostikoaren analisi-alorrekin zerikusia duten sektore ikerketak eta planak aztertzeak garrantzi handia du.
- Kontuan hartuko ditugun alor horietako informatzaile kualifikatuei inkestak edo/eta elkarrizketak egin diezazkiekegu informazio kualitatiboa biltzeko ("informazio bizia").

Gizartearen beharrei buruzko ikerketek, balio handiko informazioa eskaintzen dute zerbitzuak herritarren benetako behar eta eskaerei egokitu ahal izateko. Ikerketa horiek, halaber, zatika egin daitezke. Zatiketa hori egiteko taldeek, eragile ekonomikoek edo udalerriko gizarte-eragileek izan ditzaketen beharrak hartu beharko genituzke kontuan.

Herritarrei eginiko iritzi-inkestei esker, herritarrek hainbat konturen inguruan duten iritzia jakin dezakegu: udalerrriaren egoera eta etorkizun-ikuspegiaren inguruan, lehenesten diren alderdien inguruan, bizi-kalitatearen inguruan, egungo egoera eta zenbait alorretan (ingurumena, herritarrek seguru sentitzea edo udal-ekipamenduak, besteak beste) espero direnak. Herritarren iritzia, postaz, telefonoz, udaleko web orrian, eta abarren bidez jaso daitezke.



### Diagnostikoetan ageri ohi diren alor eta aldagaien zerrenda

#### **Giza kapitala:**

- Populazioa eta demografia: udalerriko eta inguruko populazio-dinamikak eta joerak, populazioaren egitura, familia egituraren joerak, inmigrazioa, eta abar.
- Giza baliabideen eraketa.
- Arriskatu eta ekiteko gaitasuna.
- Konpromisoaren eta udal batekoa izatearen ustea.

#### **Bizi-kalitatea:**

- Pertsonen, bereziki zailtasunak dituzten horiei, eskaintzen zaizkien zerbitzuak: heziketa, osasungintza, gizarte zerbitzuak, eta abar.
- Etxebizitza: lortzeko aukerak, etxebizitzaren ezaugarriak eta kalitatea, etxebizitza politika, eta abar.
- Aisialdia eta denbora librekoa: ohiturak, baliabide nahiz ekipamenduen kalitatea eta lortzeko aukerak, eremu publikoen erabilgarritasuna, jarduerak, ekitaldiak, eta abar.
- Segurtasuna.

#### **Ingurumena eta jasagarritasuna**

- Sistemak eta kalitatea: airea, ura, lurra, paisaia, eta abar.
- Ingurumenaren gain eragina duten jarduerak.
- Azpiegiturak eta zerbitzuak: hornidura eta saneamendu sareak, isurketak, hondakinak, eta abar.

#### **Ekonomia eta enplegua:**

- Enplegua, enplegu-tasa eta langabezia.
- Ekoizpen sektore nagusien lehiakortasuna.
- Ekoizpen-jardueren dinamikak: deslokalizazioa, eta abar.
- Jarduera ekonomikoaren azpiegiturak, laguntza eta babes zerbitzuak: garraio-azpiegiturak, komunikabideak, ikerketa, heziketa, zerbitzu aurreratuak, jarduera ekonomikoak ezartzeko lurra eta espazioak, ekonomia sustatzeko politikak, eta abar.

#### **Lurraldea, eskuragarritasuna eta mugikortasuna:**

- Lurralde-artikulazioa: indarrean dagoen plangintzaren lurralde eredua, udalerririk bere inguruan duen rola, hiri-egituraketa, funtzioaren arabeko zonakatzea.
- Urbanismo araudia.
- Lur multzoak eta zentralizatu berri diren eremuak.
- Udalerria eta azpiegiturak, garraioa, trafikoa eta aparkalekuak, hiri-mugikortasuna.

#### **Gobernantza:**

- Tokian tokiko administrazioaren egitura, funtzionamendua, zerbitzuak eta baliabideak.
- Harreman instituzionalak.
- Herritarrekiko harremana: herritarren partehartzea, aitzindaritza gaitasuna, alderdi publiko eta pribatuaren arteko elkarlanerako gaitasuna.

#### **Udalerriaren ospea eta itxura**

### 3. Informazioa aztertu eta Ahuleziak, Mehatxuak, Indarrak eta Aukerak identifikatu: AMIA matrizea

Diagnostikoaren gai eta aldagai nagusiei dagokienean, zehaztu egin behar dira etorkizuneko garapenaren gain, udalerrriaren gain eragina duten gertuko joerak. Joera horien arabera, udalerrriaren indarrak eta ahuleziak nabarmenduko dira.

Diagnostikoa AMIA matrizearekin (udalerrriaren Ahuleziak, Mehatxuak, Indarrak eta Aukerak nagusiak aztertzearekin) biribiltzen da.

1. **Aukerak:** udalerrriaren joerak. Ondo aprobetxatzen badira, abantaila konparatiboak ekar diezazkioke udalerrriari.
2. **Mehatxuak:** nahi ez diren joera edo pronostikoak. Etorkizuneko arriskuak saihesteko aukera eskaintzen dute.
3. **Indarrak:** udalak dituen elementu positibo eta garrantzi handikoak.
4. **Ahuleziak:** existitzen diren eta gainditu edo aldatu nahi diren arazoak.

Sarri askoan, udalerrriarentzako matrize orokorra eratzeaz gain, diagnostikoan aztertutako gai edo alor bakoitzeko AMIA bat ere egiten da: sektore edo gai AMIAk dira horiek.

Hanka-sartzerik ohikoena, barne faktore positiboak (indarrak) era artifizialean handituz matrizea orekatu nahi izatea da. Era berean, ez da beti argi geratzen non dagoen aukera baten eta etorkizuneko lan posibilitate baten arteko muga.



#### AMIA (Ahuleziak, Mehatxuak, Indarrak eta Aukerak) matrizearen fitxa

A		M	
I		A	



## AMIA Hoyo de Manzanares, Madril

Ahuleziak	Mehatxuak
<p><b>Populazioa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gazteen etorkizuna ez oso oparoa. Hiriguneetara mugitu lanpostu bila.</li> <li>• Populazioa finkatu eta zerbitzuak sortzen dituzten subentziorik eta laguntzarik eza.</li> </ul> <p><b>Enpresa jarduera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria jardueraren dinamizazio eskasa.</li> <li>• Lur eraikigarri gutxi.</li> <li>• Lokalen alokairu garestia.</li> <li>• Tokiko administrazioak enpresa berriak sortzeko eskaintzen dituen laguntzak oso gutxi erabiltzen dira.</li> <li>• Lurralde kalitatea eskaintzen duten enpresarik ez da.</li> <li>• Erosketa-saskiko eta gastronomia eskaintza garestia.</li> </ul> <p><b>Turismoa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plangintza turistikorik eza.</li> <li>• Turismo elkarterik edo patronaturik eza.</li> <li>• Hotelik eza.</li> </ul> <p><b>Ingurumena</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parkeko baliabideak gutxi aprobetxatzen dira.</li> <li>• Inguru naturalarekin lotutako aisialdirako eskaintzarik eza.</li> <li>• Hoyo de Manzanaresen inguruko ingurumen zona-ren hedatze urria</li> </ul>	<p><b>Populazioa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoyotik gertu dauden udalerrien populazioa hazi egin da, Hoyokoa ez bezala.</li> <li>• Tokiko jarduera ekonomikoari dirurik ez dakarkion populazioa ezarri da.</li> <li>• Lo-hiri bilakatzeko arriskua.</li> <li>• Haurren gaitasunak sustatzen dituzten zerbitzurik ez dagoenez, umeen garapena mugatua da.</li> <li>• Asteburuetan, Eguberrietan, Aste Santuan eta herriko jaietan jendez gainezka egoten da. Horrek zerbitzu gehiagoren beharra dakar.</li> </ul> <p><b>Enpresa jarduera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ez dago enpresa garapenerako plan estrategikorik.</li> <li>• Zonan, artisau-jarduerak eta ogibide tradizionalak galdu dira.</li> <li>• Ezinezkoa da eraikitze eta enpresa berriak sortzeko lurra erostea. Lur espekulazioa.</li> <li>• Tokian eskaintzen ez direnez, jendea beste udalerrietara doa kalitatezko produktuak erostera.</li> <li>• Enpresariak Hoyoko JEZan izena eman eta ez dira bertan jarduten. Zergak merkeagoak dira hirikoe-kin alderatuta, eta horretaz baliatzen dira.</li> </ul> <p><b>Ingurumena</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bisitariak arauak bete ez, eta parkeko babestutako landaretza eta faunari kalteak sortzen dizkiete.</li> <li>• Parketik gertuko udalerriek natur baliabideak ustiatzen dituzte, Hoyok ez bezala.</li> </ul>



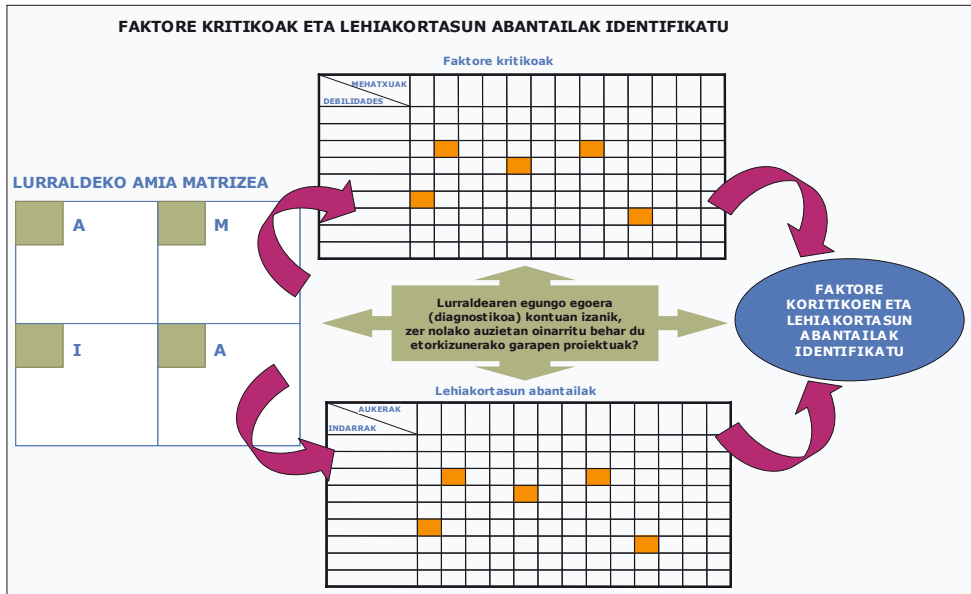
AMIA Hoyo de Manzanares, Madril

Ahuleziak	Mehatxuak
<p><b>Populazioa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udalerriak bizi-kalitatea eta lasaitasuna eskaintzen ditu.</li> <li>• Populazioa handitu egin da.</li> <li>• Herritarrak elkar bizi eta ingurukoak ezagutzen dituzte.</li> <li>• Populazioaren ekonomia maila ertain altua da.</li> <li>• Populazioaren hezkuntza maila ertain altua da.</li> <li>• Kultur ezberdinak ondo moldatzen dira (etorkinen gizarteratzea). Kulturen arteko gatazkarik eza.</li> <li>• Gizarte sareak daude (lagunarteak, elkarteak, eta abar).</li> </ul> <p><b>Enpresa jarduera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Madrildik nahiz zonan garrantzi handia duten beste udalerrri batzuetatik gertu dago.</li> <li>• Komunikazio eta garraiobide onak ditu.</li> <li>• Tokiko enpresariak elkarrekin sortu berri dute.</li> </ul> <p><b>Turismoa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokapen geografiko aparta.</li> <li>• Jendeak “lasaitasunaz, aisialdiaz eta naturaz” gozatzera dator.</li> </ul> <p><b>Ingurumena</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inguru natural pribilegiatua.</li> <li>• Klimatologia ona.</li> </ul>	<p><b>Populazioa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gazte eta haur ugari.</li> <li>• Haurrak bizilagunak ezagutzen dituzten leku batean, eta natura inguru egoki batean hazten dira.</li> <li>• Tokiko Garapenerako Ipar-mendebaldeko Partzuergoaren barruan dago.</li> <li>• Inguru landatarraren garapenerako programa operatibo baten barruan dago.</li> </ul> <p><b>Enpresa jarduera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gazteek Hoyon geratu eta jardueri ekin nahi diete.</li> <li>• Eskiera handia duten eta ustiatu ez diren sektore ugari dago.</li> <li>• Populazioa haztean zerbitzu gehiago behar dira.</li> <li>• Europa zein nazio mailan subentzio eta laguntza asko ematen dira enpresa berriak ezartzeko.</li> <li>• Estatuak udalerrietan ekimen berritzaileen sormena finantzatzen du.</li> <li>• Udalerrian teknologia berriak erabili eta ezarri dira: telezentroak edo telelanerako guneak sortu, tokiko merkatua ireki eta distantziaren muga gaindituko dutenak.</li> </ul> <p><b>Turismoa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nazio mailan, gero eta gehiago dira hiri handietatik gertu dauden landa hostatuetan gaua igarotzea erabakitzen duten horiek (estatistikoki frogatua).</li> <li>• Aisialdiarekin eta ingurumenarekin lotutako eskaintza turistikoa sustatzen da.</li> <li>• Landa giroan osatu hartzeko instalazio berriak sortzen dira.</li> <li>• Madrilgo Erkidegoa sustatzeko kanpainak aprobetxatuz, udalerria ezagutzera eman da.</li> </ul> <p><b>Ingurumena</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parkeko natur baliabideak aprobetxatzen dira.</li> <li>• Interpretazio zentroak eta ibilbide turistikoa ezartzeko aukera.</li> <li>• Hirigintza</li> <li>• Plan orokorra egiteko prozesua.</li> </ul>

Iturria: Hoyo de Manzanaresko Udala

#### 4. Diagnostikoa gauzatu: gai kritikoak eta lehiakortasun abantailak

AMIAN oinarrituz, gomendagarri litzateke harremani buruzko zeharkako analisiak egitea (Ahuleziak Mehatxuekin eta Indarrak Aukerekin). Analisi horiek **gai kritiko** nagusiak eta udalerraren **lehiakortasun abantailak** nabarmenduko lituzkete. Azken horiei esker, udalak garatu beharreko Ikuspegi eta Proiektuari aurre egin ahal izango die.



AMIAtik sortutako analisi hori beste filtro bat da, izan ere, funtsezko kontu positibo eta negatiboak agertzen baitira. Horrenbestez, barne nahiz kanpo faktoreen artean dagoen harreman motari puntuak eman behar zaizkio:

- Udalerraren **lehiakortasun abantailak** identifikatzeko, inguruaren Indarrak eta Aukerak elkar erlaxionatu behar dira. Ondoren, finkatze eta banantze estrategiak bideratu ahal izateko.
- Landu behar diren **Faktore kritikoak** identifikatzeko, Ahuleziak Mehatxuekin erkatuko ditugu.

Diagnostikoa burututakoan, iruzkin batean, Planean parte hartuko duten organoak aurkeztuko dira. Azken horiek, diagnostikoa aztertu eta ontzat emango dute.



#### Diagnostikoari ekitean saihestu behar diren ohiko akatsak

- Datu eta estatistika sakonegiak egitea, edo/eta udalerraren etorkizuneko garapenaren gain eragina izan dezaketen elementuak alde batera utzi edo ahaztea.
- Diagnostikoa egitean plangintza arretarik eta behar lukeen esfortzurik gabe uztea, plangintza estrategikoaren izateari eta helburuei garrantzia kenduz.
- Diagnostikoaren dokumentua eta azken hori sintetizatzen duen AMIA matrizea, datu metaketa eta udalerriko errealitatearen deskribapen huts bilakatzen dira.
- AMIA matrizea orekatzen saiatu eta, horretarako, faktore endogeno positiboan (indarren) kopurua era artifizialean handitzea.
- Ondo aprobeztatuz gero, aukera izan daitekeen hori alternatiba edo posibilitate soil batekin nahastea.

## 2.4. Ikuspegi estrategikoaren Fasea

### FASEAREN HELBURUAK

- Desiratzen den udalerrria, Plan Estrategikoa abian jarri eta lortu nahi den hori argitzea.
- Ardatz estrategikoak identifikatu, Ikuspegia edo Udal Proiektua gauzatzeko funtsezkoak diren gai gutxi batzuk.

Ardatz estrategikoez Planaren garapena osatzen duten helburuen nahiz jardueren plangintzan jartzen dute arreta osoa.

### GARATU BEHARREKO EDUKIAK ETA ATAZAK

1. **Ikuspegia definitu**
2. **Ardatz estrategikoak identifikatu**

#### 1. *Ikuspegia definitzea*

Planez nahiz jarduera programaz osatutako udal plangintza estrategiko egokia garatzeko, gure pausuen helmuga izanen den udalerrri eredugarriaren Ikuspegi Estrategikoaren izan behar dugu.

Plangintza estrategikoari buruzko eskuliburu guztiek antzeko aipuak erabiltzen dituzte. Agian, begien bistakoak direnez, azalpenik behar ez dutelako:

*“Nora doan ez dakienak haize ufadak nekez izango ditu alde” (Séneca)*  
*“Nora zoazen ez badakizu, edozein plan ondo etorriko zaizu” (Peter F. Drucker)*

Plan estrategiko batekin lortu nahi diren kontuak eta helburuak zehazteko orduan Misio eta Ikuspegi kontzeptuak nahastu egiten dira. Ikus ditzagun, beraz, euren arteko aldeak:

- **“Ikuspegiak”** 10 urteren buruan non egon nahi dugun zehazten du. Ikuspegiak etorkizuneko “eszena bat irudikatzen” du, inspirazio eta estimulu iturri da. Borondateak piztu egiten ditu.
- **“Eginkizuna”**, aldiz, gida bat da, erakundearen rola definitu eta irudikatu duen ikuspegira hurbiltzeko erakundeak zer ekimen eta balore sustatu behar dituen zehazten du.

Horrela, Udal Plan Estrategiko batean, Ikuspegi kontzeptuak udalerrriaren etorkizun estrategikoari egiten dio erreferentzia. Misio adigaiak, bestalde, udal erakundeak, edo plana kudeatuko duen erakundeak, legealdi plana egiteko orduan, esate baterako, duen rola argitzeari egiten dio erreferentzia.



### Udalerriaren Ikuspegi estrategikoa definitzeko hainbat gomendio

Galdera hauei erantzun behar zaie: *zer izan nahi dugu? Nola nahi dugu gure burua ikusi 10 urte barru? Nola nahi dugu besteek gu ikustea?*

Azalpenak horrelakoa izan behar du:

- Argia eta bat ere ez anbigua
- Eszena bat irudikatzen duena
- Etorkizuna deskribatzen duena
- Gogoratzeko erraza izan eta harekin konpromisoan hartzeko modukoa dena
- Asmo handinahi errealistak aurreikusten dituen
- Udalerriko kultura eta baloreekin bat datorrena
- Bezeroen beharrak estaltzeko pentsatua dagoena: herritarrak, udalerriko agente ekonomikoak, sozialak, kulturalak,...
- Aldaketa bultzatuko duten eragile nagusien onarpena duena

Ikuspegiak adostasun maila handia izan behar du. Era berean, udal erakundearen barruan, Udalerrian bertan nahiz udalerritik kanpo barreiatu beharra dago. Elkartzeko, mugiarazteko eta loturak sortzeko ahalmen handia izan behar du. Horiek guztiak, funtsezkoak dira zeinahi eraldaketa-prozesu eta lurraldearen nahiz hiriaren garapen iraunkorra sustatzeko.



### Ikuspegi adibideak

#### Zaragozako lehendabiziko Plan Estrategikoaren ikuspegia edo helburu nagusia

Zaragozako plan estrategikoaren bidez “ Zaragoza eta haren inguruak metropoli ireki, erakargarri, nazioarterako ate, Hispanoamerikarako zubi, Espainiako ipar-ekialdeko komunikazioen ardatz, izan nahi du; bere baliabide bereziak kalitate osoaren irizpideari jarraiki elkartasunez garatu eta barreiatzen dituen.

#### Elxeko ikuspegia (Alacant)

Elxe bizitzeko hiri egoki, hezitzaile eta landuagoa bihurtzea. Gizarte maila bateratua eta solidarioa duena. Horrek, Etxekoan oparotasunaren alde egin eta ongizatea nahiz bizi-kalitatea areagotuko ditu. Garapen iraunkorrean bermatutako oinarri ekonomiko ainitz eta kualifikatuari esker, herritar guztiak lanpostu bat izango dute, eta hiria eskualdeko hazkunde ekonomikoaren zentro nagusi bilakatuko da.

#### Gironako helburu nagusia/Ikuspegia

Girona, Mediterraneo aldeko Europaren eta Kataluniako hirien ardatz ekonomiko nahiz kultural bihurtu. Gironak, hortaz, eskualdeko ekonomia egituratuko du. Bizi-kalitate berezia izango du, herritarren partehartzean eta entitate publiko nahiz pribatuen arteko elkarlanean oinarritzen dena. Horrek guztiak herritarren onuraren alde egingo du.

Iturria: Zaragozako Udala eta Ebrópolis <<http://www.ebropolis.es>>. Elxeko Udala. Gironako Udala.

## 2. Ardatz estrategikoak identifikatzea

Ardatz estrategikoak definitzeko, udalaz kanpoko aukera nagusiak baliatu behar ditugu. Aldi berean, udalerriaren mehatxuak gutxitu behar dira, indarrak eta ahuleziak kontuan hartuz.

Ikuspuntu horretatik, ardatz estrategikoen etorkizuneko Proiektu edo Ikuspegi (udalerriaren helburu nagusira) hurbiltzen lagunduko digute.

Zehatzak izan behar dugu ardatz estrategikoak hautatzeko orduan. Aukeraketa egitea ez da beti erraz izaten. Hori dela eta, egoki litzateke kontuan izango ditugun irizpideak definitzea:

- Ardatz kopuru mugatua, 4-5,6 inguru asko jota.
- Ardatz bakoitzeko jarduketa zentratu, koherente eta koordinatuak etorkizuneko Proiektuaren edo etorkizuneko ikuspegiaren gain izango duen inpaktua.



## 2. Udal plangintza estrategikoaren prozesu metodologikoa

- Aldeko baldintzak egotea –erakundearen barnean nahiz kanpoan– ardatz bakoitzean proiektuak eta jarduerak garatu ahal izateko.
- Ardatz hauek udalerrriaren lehenetasun estrategikotzat hartu.
- Hautatutako ardatz estrategiko guztien arteko koherentzia, baita ardatzen eta udalerrriaren ikuspegi edo proiektuaren artekoa ere.

Udaleko eragile nagusiek eta sustatzaileek ados egon behar duten 4 edo 5 ardatz estrategiko horien inguruan. Adostasun hori ezinbestekoa da, izan ere, eragile horiek plangintza osoa mamituko baitute: urtetan garatu beharreko helburuak, estrategiak eta jarduketak.



### Ardatz estrategikoen hainbat adibide

#### Gijon:

1. Garapen ekonomikoa, enplegua eta enplegurako heziketa
2. Urbanismoa, azpiegiturak eta ingurumena
3. Bizi-kalitatea
4. Partehartzea eta hiriaren irudia

#### Alcobendas (Madril):

1. Hiriaren, hiritarren eta bertako ingurumenaren garapen orekatua sustatu. Gizartearen neurriko hiria.
2. Alcobendasek lurraldean duen kokapena optimizatu, eta Iparralde artikulatzen lagundu.
3. Hiriko dinamismo ekonomikoa bultzatu. Industria, merkataritza eta zerbitzueterako hiria.
4. Pertsonen prestakuntza eta trebakuntza etenik gabe hobetu.
5. Hirian nahiz udalean kooperazioa eta partehartzea ahalbidetu.

#### Girona:

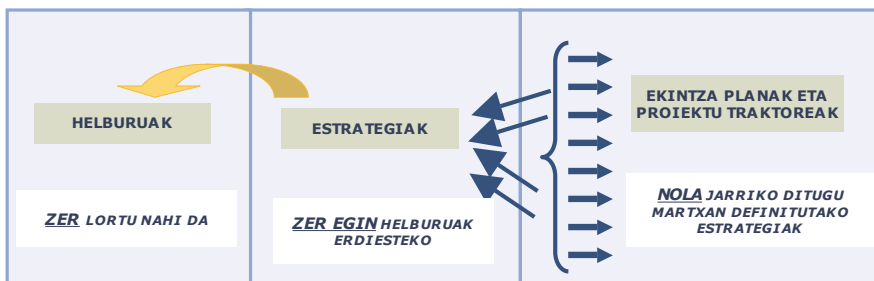
1. Gironak ingura egituratzen duen gunea bilakatu
2. Hiriko ekonomia modernizatu, gertuko lurralde osoaren mesederako
3. Ingurumena eta paisaia hobetzen aitzindari izan, bizi-kalitate eta lan maila aurreratua ondo hartzeko
4. Hiria sozialki orekatu
5. Hiria hezkuntzaren eta kulturaren bidez dinamizatu.

Iturria: Gijongo Udala. Alcobendasko Udala. Gironako Udala.

## 2.5. Plangintzaren Fasea

### FASEAREN HELBURUAK

Ardatz estrategiko bakoitzean erdietsi behar diren helburu jakinak eta heldu behar diren ekintzak zehaztea da kontua, lortu beharreko xedeak eta estrategiak, eta garatu beharreko ekintza eta proiektu jakinak definituz.



Beharrezkoa da planaren izaera selektiboa mantentzea, eta adostasunaren izenean ez du etorkizuneko ikuspegia lausotuko duten eta Planaren kudeaketa erabilgaitz bihurtuko duten helburu, proiektu eta ekintza zerrenda luze bat bilakatu behar.

### EGITURA, TERMINOLOGIA ETA PLANAREN XEHETASUNAK

Plan estrategikoetan erabilitako kontzeptu eta terminologia beti dira eztabaidapean dauden auziak.

Hamar Plan estrategiko aztertuz gero, ziur aski Planaren hamar arkitektura desberdin aurkituko dira: Ardatzak, Norabide Estrategikoak, Ereduak, Helburuak, Programak, Neurriak, Proiektuak, Ekintzak...

Inongo eredu izateko asmorik gabe, ondorengo taulan toki desberdinetako dozena bat plan estrategikoren egitura jaso da, besteak beste hiru hiri italiarrenak. Taula aztertetik zenbait ondorio atera daitezke:

- Lehenengo mailan, lldoetan edo Ardatz Estrategikoetan, nahikoa adostasun dago, baita haren kopuru txikian ere, denak baitaude 4 eta 6ren artean, bi kasutan izan ezik, 8 Ardatz baitituzte.
- Nahikoa adostasun dago bigarrean ere: Helburuak, kopurua 10 eta 30en artekoa da.
- Hiru eta laugarren mailetan desberdintasun gehiago daude: kasu erdietan hiru maila daude, eta kasu batzuetan ez dago Helburu mailarik gainerik.



#### Plan Estrategikoen Egitura: terminologia eta elementu kopurua

Kontzeptua	Valentzia		Zaragoza		Donostia			
Lehen maila	Ardatzak	6	Norabide Estrategikoak	5	Norabide Estrategikoak	8	Ardatzak	4
Bigarren maila	Bektoreak	19	Programak	28	Helburuak	20	Helburuak	10
Hirugarren maila	Proiektu egituratzaileak	40	Proiektuak edo Neurriak	95	Azpihelburuak	60	Estrategiak	43
Laugarren maila	Ekintzak klabeak	asko (2tik 6ra proiektuko)			Ekintzak	174	Lehentasuneko proiektuak	19

Kontzeptua	Manresa		Lugo		Aretxabaleta		Viladecans	
Lehen maila	Norabide Estrategikoak	4	Norabide Estrategikoak	4	Norabide Estrategikoak	4	Eremua	4
Bigarren maila	Programak	14	Helburuak	19	Helburuak	10	Helburua	22
Hirugarren maila	Proiektuak edo Neurriak	78	Ekintzak	152	Estrategiak	36	Emaitzak	68
Laugarren maila					Ekintzak	50 inguru	Ekintzak	ia 300

Concepto	Matadepera		Trento (Italia)		Barletta (Italia)		Cuneo (Italia)	
Lehen maila	Norabide Estrategikoak	5	Norabide Estrategikoak	4	Norabide Estrategikoak	8	Ardatz Estrategikoak	4
Bigarren maila	Helburuak?	29	Helburuak	10	Helburuak	29	Helburuak	16
Hirugarren maila	Ekintzak	71	Ekintzak edo proiektuak	73	Ekintzak	57	Ekintzak	28
Laugarren maila							Proiektuak	120 inguru

Iturria: zenbait herri eta hirietako Plan estrategikoak

## 2. Udal plangintza estrategikoaren prozesu metodologikoa

Egoera gehienetan egokia den egitura bat iradokitzen dugu; lau mailatan datza: Ardatz Estrategikoak, aurretik komentatutako lehenengo maila, Helburuak, Estrategiak eta Proiektuak edo Ekintza zehatzak.



### Udal Plan Estrategikoetarako iradokitako Egitura

Elementua	Deskripzioa	Orientazio mailak
<b>Ardatz Estrategikoak</b>	Plan Estrategikoa zein alor zabalen gainean pibotatzen eta artikulatzen den.	Kopuru txikia: 4-6 Ardatz.
<b>Helburu Estrategikoak</b>	Erdietsi nahi diren helburu handiak dira. Emaitza gisa daude definituta, eta ondorioz, xedearen ideia transmititzen dute. Nahiz eta kuantifikazio zehatzik ez duten barne hartzen, oso modu argian adierazten dute nola neur daitezkeen.	2tik 5era helburu Ardatz bakoitzeko. 10etik 20ra helburu guztira.
<b>Estrategiak</b>	Helburuak erdiesteko bide nagusiak edo baliabideak definitzen dituzte. Helburuetarako bidea edo norabidearen ideia transmititzen dute. Elkarrekin lotuta dauden ekintza multzo gisa ere ikus daitezke, proiektuak dira, alegia.	2tik 3ra estrategia Helburu bakoitzeko. 25etik 40ra estrategia guztira.
<b>Proiektuak eta Ekintzak</b>	Proiektu batek xede argi eta zehatz bat dauka, bukaera puntu batekin, eta lortu den ala ez egiazta daiteke. Horrela ez bada, Ekintzei buruz hitz egingo litzateke, elkarrekin lotutako jardunei buruz, alegia. Esaterako, promozio programa bat, etab.	2tik 5era Estrategia bakoitzeko. Guztira, kopuru oso aldakorra izan daiteke: 50etik 100era
<b>Proiektu traktoreak</b>	Proiektu zehatzak dira, eta beren garapenak eragin garrantzitsua dauka helburuengan, eta horrez gain, beste ekintza batzuegan traktzio ahalmen handia daukate.	Lehentasunezko proiektu edo proiektu traktore kopuru txikia: 5etik 10era.

## GARATU BEHARREKO EDUKIAK ETA ATAZAK

1. Helburu Estrategikoak definitu
2. Jarraipen adierazleak zehatzu
3. Estrategien definizioa
4. Proiektu eta Ekintzen definizioa
5. Planaren integrazioa, onespena eta hedapena

### 1. Ardatz bakoitzaren Helburu estrategikoak definitu

**Helburu estrategikoa**, lortu beharreko xedearen adierazpen zehatza eta kuantifikatua da. Ardatz estrategiko bakoitzarekin lotutako helburuak honako hauek izan behar dute:

- Ardatz estrategikoaren garapena bermatzeko beharrezkoak direnak; hau da, benetan garrantzitsuak direnak eta Ardatz Estrategiko bakoitzaren azpiko xede handiak lortzea bermatzen dutenak.

- Bideragarriak: helburuek epe jakin baten barruan praktikan jarri ahal izan behar dute. Beraz, errealistak eta lorgarriak izan behar dute, eta aldi berean, erronkari eta lehiakorrak. Ondorioz, udalerrian dinamika berri bat egotea barne hartzen duten jarraipen helburu eta haustura helburuen arteko konbinazio egokia.
- Argiak eta laburrak, abstrakzioa alde batera utzita.
- Denboran ebaluagarriak eta neurgarriak, eta beharrezkoa da adierazleak ezartzea.

Ardatz Estrategikoekin lotutako helburuak definitu ondoren, komenigarria da honako faktore hauen araberako lehentasun irizpideekin baloratzea:

- Ardatz Estrategikoan duten eragina, baita helburu zentralean edo Udalerrriaren Ikuspegiaren dute-na ere.
- Haien bideragarritasuna eta gainontzeko Ardatz Estrategikoen helburuekin bateragarriak diren ala ez.

Adierazpen zuzen edo oker edo bizigarriagoz haraindi, beharrezkoa da helburuak adierazle bitartez neur daitezkeen xede gisa ikusi ahal izatea.

### **2. Jarraipen adierazleak zehaztu**

Ohiko gabezia bat helburuak kualitatiboki soilik definitzea da, lortzen diren ala ez, edo hobetzen den ala txarrera egiten den neurtzea ahalbidetzen duten adierazleak zehaztu gabe. Paradoxikoa da benetan, izan ere, diagnostikoa egiteko orduan, adierazle kopuru handia erabiltzen da. Beraz, turismoaren garapena estrategiko gisa ikusten bada, okupatutako biztanleria, bidaiarien sarrerak eta gaua igarotzen dutenak, etab. bezalako adierazleak jarraipena egin beharko litzateke.

Baina oraindik Udal Plan Estrategiko gutxi definitzen dituzte jarraipen adierazleak. Hala ere, gero eta zailago da justifikatzea, hainbat arrazoi direla eta:

- Ez da erraza adierazleak identifikazio on bat egitea. Ekintza publiko askok, baita udal-ekintzek ere, neurtzeko zailak diren helburu batzuk izaten dituzte.
- Plan Estrategikoak erantzukizun desberdinak daukaten agente asko barne hartzen dituenean, aipatutako identifikazio hori are gehiago zailtzen da.
- Gainera, udalaren kontrolpean ez dauden faktore ugari haren helburuak diren eremu askorengatik eragiten dute, eta udalak horiengatik ekintza ahalmen murriztua dauka.
- Eta oso garrantzitsua; adierazleak definitzeak konpromiso maila altuagoa eskatzen du, izan ere, helburuak betetzen diren ala ez nola neurtu behar den garbi zehazten du.

Horregatik, jarraipen adierazleak definitzen dituzten Planak gutxi dira oraindik, hala ere, gero eta gehiago dira. Eta urriak dira, horrez gain Planaren etorkizuneko erdietsi beharreko xedeak zehazten dituztenak. Egoera hauetan, Lurralde-Plan Estrategiko baten ebaluazioa, batez ere, proiektuak eta ekintzak bete diren ala ez ikusteko analisi bat da. Normalean honako puntu hauetan datza:

- Lortutako aurrerapen eta lorpenen lehen ebaluazio kualitatibo bat, subjektiboa neurri handi batean, eta sarritan, gehiago da iritzi bat edo interpretazio bat, errealitatea baino.
- Proiektuak eta ekintzak zein neurritan bete diren ikusteko ebaluazio bat, honako hau zehatzagoa da, bai.
- Eta batzuetan, “udalerrriaren egoeraren” analisi bat erabili ohi diren adierazle bitartez, eta adierazle horiek ez dute helburuekin lotura argirik, edo gutxienez, espliziturik.

Interesgarria delako, Viladecaneko 1993-2003 I. Plan Estrategikoaren laburpen bat jaso dugu. Viladecans Bartzelonako eremu metropolitarran dago eta 60.000 biztanle baino pixka bat gehiago dauka. Planean, ohikoak diren gabezia batzuk islatzen dira eta gabezia horiek Udal Plan Estrategiko askori aplikatu dakizkieke.



### Viladecaneko I. Plan Estrategikoaren ebaluazioa. Ondorioak

Viladecaneko I. Plan Estrategikoaren garapen mailaren ebaluazioak zenbait zailtasun azaldu ditu... honako gomendio hauek ematea egoki iruditzen zaigu...:

- 1) Neurrien idazketan zenbait ambiguitasun antzeman dira ere, ... eta **horiek betetzeko egutegi zehatz baten falta**.
- 2) **Zenbait neurriren edukietan, baita horien formulazioan ere**, zenbait gainjarpen antzeman dira.
- 3) I. Plan Estrategikoan **ez dago ebaluazio adierazleen definiziorik, ez eta errendimendu estandarrena ere**. Hori dela eta, hori izan da ebaluatzeko zailena. Hurrengo plan estrategikoak aipatutako adierazle eta estandar horiek barne hartu beharko lituzke.
- 4) Gure ustez, ona izango litzateke, ondorengo plan estrategikoari begira, komisio egokiek **helburu bakoitzaren barruan neurrien hierarkia bat ezartzea, horrela Planaren lehentasunezko ekintzak identifikatu ahal izateko**...
- 5) Defizit larrienetako bat **zerikusia duten agente sozial guztien inplikazio sistematikoa falta dela da, bai konpromiso zehatzen mailan, bai baliabideen mailan**. ...plana bera, botere publikoen (batez ere Udaletxea) ekintza eskareen laburpen soil gisa osatu da...
- 6) Neurrien prestaketan faltan botatzen dira **kontrolaz kanpoko balizko egoerak, edo baldintzatzaile exogenoak**. ...betetzailerak zuzenean kontrolatu ezin dituen eta horiek betetzea kanpoko elementuei dagokienez neurri baten bideragarritasunaren baldintzak...
- 7) ... **plan estrategikoari oinarrizko erreferentzia puntu gisako eta etorkizuneko udal ekintzen ildoak bideatzeko tresna nagusi gisako** balorea gehitzea beharrezkoa da.

Iturria: Viladecans-eko Udala. <<http://www.viladecans.net/PLAESTRATEGIC/PlaEstrategic.htm#>>

Ez da erraza xede zehatzak ezartzea lurralde-Plan batean, agente askorekin, eta batez ere, aurretik adierazleen gutxiengo egitura edo “arkitektura” bat ez baldin badago udalerrian, hala ere, erdietsi beharreko helburu bat izan behar du. Baina entitate jakin baten plan bat, hala nola Korporazioaren Plan Estrategikoa edo Legealdi Plana, orduan exijitu dakioko (ondorengo atalburuak xehetasun gehiagorekin jasotzen du gai hori).

Horregatik, plan estrategikoen jarraipena egiteko adierazle ondo egituratu eta zehaztuen adibideak oso urriak dira, ez daudela ez esatearren...



### Jarraipen adierazle eta Helburuen adibideak. Castellar del Vallés

Castellar del Vallésko Plan Estrategikoak 6 **Norabide Estrategiko** eta 15 **Helburu** handi definitzen ditu:

1. Bizitza-kalitateko zerbitzuak
  - 1.1. Biztanleria guztiarentzako zerbitzuak.
  - 1.2. Herri hezitzailea.
  - 1.3. Aisialdia eta kirola, bi aukera Castellarrerako.
2. Bizi eta erlaziozarako udalerrri bat
  - 2.1. Zentroaren sendotzea.
  - 2.2. Herriko espazioaren sendotzea.
3. Hiritar aktiboak kalitatezko administrazio batean
  - 3.1. Kalitatezko administrazioa.
  - 3.2. Hiritar gisa jardun.
4. Kalitatezko udalerrri bat, kalitatezko ingurugiro bat
  - 4.1. Gune berdedun udalerrri bat.
  - 4.2. Espazio naturalak kudeatu.
  - 4.3. Baliabideen kudeaketa iraunkorra sustatu.
5. Castellar, lan egiteko udalerrri bat
  - 5.1. Bertako jarduera erakargarriak.
  - 5.2. Giza errekurtsoen kalifikazioaren hobetzea.
6. Castellar, udalerrri ornoduna
  - 6.1. Sarrera erraza.
  - 6.2. Higikortasuna.
  - 6.3. Azpiegitura adimendunak.



### Jarraipen adierazle eta Helburuen adibideak. Castellar del Vallés (jarraipena)

Norabide Estrategiko bakoitzak **jarraipen adierazle** batzuk adierazten ditu. 2. eta 6.ekoak honako hauek dira:

2. Bizi eta erlazioentzako udalerrri bat:

- Kaleaz gozatu. Espazio publikoa biztanle bakoitzeko metro koadroan, urtero Udaletxeak, edo entitate zibiko, komertzial edo biek antolatutako ekintza ludikoetara zuzenduta.
- Erreferentzia moduko espazio publikoa. Hiriguneko toki zentraletan espazio publikorako (parkeak eta lorategiak barne) metro koadroak zabaldu edo berritu.
- Lan publikoen kalitatea. Aztertutako inaugurazio / ekintzaren osteko hilabeteetan konponketa ekintzetan inbertitutako kopuruaren proportzioa, jatorrian eskainitako kopuruaren gain.
- Etxebizitzaren birgaitzea. Eraikinen birgaitzerako (obra handia), ordezkapenerako edo dentsifikaziorako emandako urteroko lizentzia kopurua.

6. Castellar, udalerrri ornoduna:

- Hiri barruko garraiobide kolektiboa. Hiri barruko autobusetako bidaiarien eguneroko batez bestekoa.
- Hiri arteko garraio publikoaren erabilera. Hiri arteko garraiobide kolektiboaren erabileraren ehuneko hiri arteko joan-etorrietan.
- Trafikoaren indizea. Errepidean (bide eta noranzko guztietan) IEB (Intentsitatearen Eguneroko Batez bestekoa).
- Castellarreko oinezkoak. Hiriko bide-sare osoaren azaleraren barruan, zirkulazioa moteltzen den bidetaren ehuneko (oinekoentzako guneak, kontrako lehenetasuna, 30 km/h-ko guneak)

Iturria: *Castellar del Vallésko Plan Estrategikoa*



### Jarraipen adierazle eta Helburuen adibideak. Valentzia 2007-2015

Valentziako 2007-2015 Plan estrategikoak 6 **Ardatz Estrategiko** eta 19 **Bektore** bigarren mailan, definitzen ditu, eta helburu handiekin parekatu ditzakegu. Ardatzak eta Ardatz bateko bektoreak honako hauek dira:

1. Ardatza. Mediterraneoko norabide zentroa.
  2. Ardatza. Jakintzaren ekonomiaren hiri aurreratua.
  3. Ardatza. Hiri hezitzailea eta Europako kulturaren abangoardia.
  4. Ardatza. Pertsonen autonomia solidarioa indartzen duen hiria.
    - Bektorea 4.1. Aniztasunean integrazioa: Gizarte Kapital Demokratikoaren sorrera.
    - Bektorea 4.2. Kultura lehiatsua eta hiritarra.
    - Bektorea 4.3. Ziurtasun demokratikoa.
    - Bektorea 4.4. Gazte eta nagusientzat etorkizunak zabalitzen.
    - Bektorea 4.5. Txirotasun eta gizarte baztertzearen aurrean politikak.
- Ardatza 5. Hiri-garapenaren hiria, integratzailea, anitza, elkarbizitzazkoa eta iraunkorra.  
Ardatza 6. Gobernatzeko arte berriaren erreferentzia den hiria.

Bektore bakoitzak **jarraipen adierazle** batzuk adierazten ditu. 4. Ardatzaren hiru bektoreak jaso ditugu:

Bektorea 4.1. Aniztasunean Integrazioa: Gizarte Kapital Demokratikoaren sorrera:

- Immigrazio tasa
- Immigrazioaren pertzepzioa (\*)
- Immigratutako biztanleriaren sustraitze sentimendua (\*).
- Landunen tasa.
- Biztanleria taldearen hobekuntza pertsonalean uste ona (\*).

Bektorea 4.4. Gazte eta nagusientzat etorkizunak zabalitzen:

- Zahartze eta gainzahartze tasa.
- Bakarrik bizi diren pertsona nagusien ehuneko.
- Biztanleria osoaren barruan gazteen ehuneko.
- Gazte langabezia.
- Goi mailako ikasketak dauzkaten gazteen ehuneko (15 urtetik 34ra).
- Goi mailako ikasketak dauzkaten pertsona nagusien ehuneko.
- Pertsona nagusientzako etxeko laguntza eta erresidentzien estaldura. Aldagai desberdinen bitartez neurtua, adibidez erresidentziatoko toki kopurua, etxean zaintzen dituzten pertsonen kopurua, etab.
- Bilakaera etxebizitzaren prezioarekin alderatuz.

Bektorea 4.5. Txirotasun eta gizarte baztertzearen aurrean politikak:

- Txirotasunaren mugatik behera dagoen biztanleriaren ehuneko.
- Boluntario kopurua.
- Infraetxeen irismena (kalifikazio honetan sartzen diren etxebizitzaren ehuneko edo kopurua).

(\*) Valentziako hirian bizitza kalitatearen eta teknologia berrien ikerketa batetik (telefono bidezko inkestak bidezkoa) abiatuz definitutako adierazleak. Gaur arte 2001, 2003 eta 2005. urteetan egin dira.

Iturria: *Estrategia de Valencia 2007-2015*. CEYD, Centro de Desarrollo y Estrategias de Valencia. <<http://www.ceyd.org>>

### 3. Estrategien definizioa

Estrategiak Ardatz estrategikoekin lotutako helburuak erdiesteko jarraitu behar den bidea markatzen duten jardunbide handiak dira.

- Ekintzak kokatzen eta orientatzen dituzten orientazio argiak dira.
- Modu argi eta garbian formulatu behar dira; helburuekin koherentea den bide batetik zalantza egin gabe aurrera egitea ahalbidetzen duen modu batean, alegia.
- Inplikaturako agente nagusiek onartu behar dituzte.

Honela, estrategia bakoitzerako gutxienez honako hauek identifikatu beharko dira:

- Haien lehenetasun maila honako faktore hauen arabera:
  - Helburua lortzeko egiten duten ekarpena.
  - Haien bideragarritasuna: ezarri daitekeen eta garatzeko beharrezkoak diren baliabideak mobilizatzeko ahalmena.
- Estrategia zabaltzeko pertsona eta/edo entitate arduraduna: horrekin lotutako proiektu edo ekintzak zuzenean burutuz, gainontzeko agente inplikatuak ekintza sustatuz edo bultzatuz, etab.
- Estrategia gauzatzeko epea, gutxienez, hasiera eta bukaerako egunak zehaztuz.

Alderdi hauek gerokoa bezalako fitxa batean jaso daitezke.

### 4. Ekintza eta Proiektuen Definizioa

Proiektuak eta ekintzak estrategiek ezartzen dituzten orientazio eta ildoak jarraituz helburuak lortzeko egin behar denaren zehazpena dira.

Plan Estrategikotik oso konplexua gerta daiteke ondorengo 10 urteetan (edo definitutako denbora muga) garatu beharreko ekintza eta proiektuen multzo guztia determinatzea. Horregatik beharrezkoa da honako baldintza hauek betetzen dituzten ekintza eta proiektu hauek identifikatzea:

- Garrantzia estrategikoa izatea, helburuetan eragin handia izateagatik, edo
- Udalerri edo eremuko den, baina Planaren sustatzailea ez den (normalean Udaletxea) agente bat baino gehiagoren parte hartzea eskatzea.

Garrantzia estrategikoa gutxiagokoak diren besteak edo soilik sustatzailearen erantzukizuna direnak geroago zehaztu daitezke Udaletxeak bere Legealdi Planerantz egingo den zabalkuntzan edo zuzenean beren Urteko Planetan.

Proiektu garrantzitsuenak **proiektu traktoreak edo egituratzaileak** dira, eragin handikoak dira eta beharrezkoa da jaso eta zehaztea. Sarritan proiektu traktoreek agente desberdinen parte hartzea eskatzen dute, garatzeko arrisku edo konplexutasun gehiago daukate, eta epe luzeagoan eskaintzen dituzte emaitzak, normalean, planteatu ziren ziklo politikoaz haraindi. Baina behin burututa, helburuen-eragin eragin handia daukate, baita beste ekintza eta proiektuetatik traxionatzeko ahalmen handia ere.

Garrantzitsua da proiektu hauek definitzea eta ziklo laburreko eta berehalako ikuspeneko proiektuetan kontzentratzeko okerra ekiditea.

Edonola ere, beharrezkoa da identifikatzen diren Proiektu eta Ekintza guztiak ondo definituta egotea, helburu zehatz eta argiak izatea eta geroagoko abiaraztea ahalbidetzea. Definizio hori **Proiektu fitxa** batzuetan jaso ohi da. Fitxa horiek gutxienez proiektu traktoreentzat definitu beharko dira.



### Plangintzaren fasean ziurtatu beharreko alderdiak

- Helburuak, estrategiak eta ekintzak formulatzean ahalik eta homogeneotasun gehien ikusi: zehatzak izan behar dute eta behar denean, epe-muga eta erantzule batzuekin eta baliabide batzuekin lotuta joan behar dute.
- Estrategia eta ekintzak hierarkizatu lehentasunezko kontuak identifikatzea errazteko, lehentasuna daukate estrategian aurrera egitea ahalbidetzen dutenak eta helburua lortzen laguntzen dutenak.
- Plan Estrategikoaren jarraipena eta ebaluazioa ahalbidetzen duten adierazleak lantze prozesu beretik ezarri.

### 5. Planaren integrazioa, onespena eta zabalkuntza

Plan Estrategikoaren lantzearen azken pausoa da. Helburuak, estrategiak eta proiektuak Ardatz Estrategiko bakoitzarentzat eraturako lan talde desberdinen barruan definitzen joan direnez (Batzorde Tekniko gisa ezagutzen ditugu), egindako plangintza osoa dokumentu bakarrean integratu behar da.

Plana aztertu egiten da, eta beharrezkoa baldin bada egokitu egiten da, Batzorde Betearazle batek onartzen du eta Planaren Batzorde Orokorrek onetsi dezan aurkezten da.

Aurretik edo ondoren, definitutako parte hartze eskemaren arabera, parte hartze organoei aurkezten zaie. Behin onetsita, zabalkuntza publikoa egiten da, eta alderdi horrek ere zehaztu eta planifikatuta egon behar du.

Kasu askotan Plan Estrategikoa ez da gauza itxi gisa ikusten, bizirik dagoen zerbait bezala baizik, etengabe eztabaidapean eta garatzen dagoen zerbait bezala. Udalerri batzuetan, Plana definitu ondoren, edo are lehenago, iritzi publikora zabaltzen dute, adibidez, udaleko webgunearen bitartez, eta ekarpenak, iradokizunak, etab. egitea ahalbidetzen dute. Kasu horretan, beharrezkoa da horri guztiari emango zaion tratamendua definituta izatea. Hori, iradokitako azken fasean (Jarraipen eta Ezarpenerako Oinarriak) garatzeko atazetariko bat izan daiteke.

### PLAN ESTRATEGIKOAREN EMAITZEN FITXA EDO FORMULARIOAK

Ondorengo koadroek Plan Estrategikoaren emaitzak laburbiltzeko iradokitako fitxa edo ereduak jasotzen dituzte. Bertan, zirikusia duten agenteen erantzukizunak identifikatzearen garrantzia azpimarratu nahi izan da, baita ekintzen denboren lehentasunak ezarri eta planifikatu ere, gutxienez 2-3 urteko blokeetan (epe labur, ertain eta luzea). Eredu hauek, prozesuak bezala, egoeraren errealiterara egokitu behar dira:

- Lehengo bi fitxek plana bere osotasunean jasotzen dute. Ekintza eta proiektuen bolumenaren eta xehetasunen arabera, beharbada lehenengo fitxan estrategien mailetaraino soilik jasotzea komeni da, eta proiektuena bigarren fitxarako utzi.
- Proiektuen fitxa xehea da eta hasieran soilik proiektu traktore edo dinamizatzailleentzat beteko litzateke.
- Adierazleen fitxa identifikatutako adierazle guztiak oro har ikusteko definituta dago. Beste aukera bat lehenengo fitxan sartzea da, Helburu Estrategikoen ostean, horrela, Ardatz Estrategiko bakoitzaren ikuspegi osoa izateko.

Proiektuaren taldea izango da beren Planerako egokienak diren formatuak definitu behar duena.



## 2. Udal plangintza estrategikoaren prozesu metodologikoa



### Plan Estrategikoaren sintesi fitxa: Helburuak, Estrategiak eta Proiektuak

#### ARDATZ ESTRATEGIKOA 1.: (Izena)

(Ardatzaren azalpen laburra)

Helburu Estrategikoa	Estrategiak	Proiektuak eta Ekintzak
HELBURUA 1.1	1.1.1.	
	1.1.2.	
HELBURUA 1.2	1.2.1.	
	1.2.2.	
HELBURUA 1.3	1.3.4.	
	1.3.2.	



### Estrategien fitxa deskribatzailea (Lehentasunak, Arduradunak eta Epeak)

HELBURU ESTRATEGIKOA:

Ardatz Estrategikoa:

Estrategia	Proiektuak eta Ekintzak	Arduraduna	Agenteak inplikatuak	Lehentasuna	Epea		
					Labur	Ertain	Luze



**Proiektuen fitxa**

<b>PROIEKTUA:</b>		<b>Lehentasuna:</b>
Helburua:	Estrategia:	
Proiektuaren deskripzioa:		
Proiektuaren Entitate Arduraduna:	Zerikusia duten beste entitate eta agente batzuk	
Ekintza edo fase partzialak: <i>Ekintza:</i> <span style="float: right;"><i>Burutzeko aurrez ikusten den epea:</i></span>		
Aurrekontua eta Finantzaketa: <i>Aurrekontua:</i> <span style="float: right;"><i>Finantzaketa iturriak:</i></span>		
Egingarritasuna, arriskuak eta kanpoko baldintzatzaileak:		



**Jarraipen Adierazleen Fitxa**

Ardatz Estrategikoa	Helburu Estrategikoa	Adierazleak	Aldizkakotasuna (urtekoa, bi urtekoa...)	Egungo balorea	UPE bukaerako helburua

## 2.6. Ezarpen eta jarraipenerako oinarriak

### FASEAREN HELBURUAK

Plan Estrategikoaren ezarpen eraginkorra eta jarraipena ziurtatzeko oinarriak ezarri, horretarako, Planaren garapenean paper aktibo bat daukaten agente guztien parte hartzea lortuz.

### GARATU BEHARREKO ATAZA ETA EDUKIAK

#### *1. Plan Estrategikoaren kudeaketa instrumentua definitu.*

Ezarpen estrategikorako beste proiektu batzuen esperientziek Planaren ezarpenaldi luzean koordinazio, sustapen eta jarraipen egitura sendo bat definitzea gomendatzen dute. Erabili ohi diren aukerak honako hauek dira:

1. Organo espezifiko bat sortu Plan Estrategikoaren proiektuak sustatzeko. Adibidez, Asociación Plan Estratégico Sevilla 2010, Asociación Plan Estratégico Ciudad de Burgos, Valencia 2015, Bilbao Metròpoli-30, Jerez, etab.
2. Funtzio hori Udaletxearen beraren organo bati egokitu, bai horretarako sortutako organo bati (esaterako Donostiako Plan Estrategikoaren Bulegoa), bai aurretik existitzen den udal elkarte edo Eremu bati (instrumentu motakoa).
3. Plana kudeatzeko Batzorde bat sortu, haren barne egongo dira Plana definitzean parte hartu duten organoen kide aktiboenetako batzuk, eta batez ere, Planaren ezarpenean paper aktiboa daukatenak.
4. Aurreko biak batera egin; hau da, kudeaketa eta jarraipen Batzorde bat sortu, hori koordinatuko duen udal organo bat definitzearekin batera.

Lehenengo aukera metropoli plan eta hirietako planetan ohikoena da. Baina Udaletxea Planaren agente betearazle nagusia eta sustatzailea baldin bada, udalerrri txiki eta ertainetan normalean organoa Udaletxea bera da edo haren menpe dagoen entitate bat, baina gomendagarria da udalerrriko beste agente batzuen esku-hartze aktiboa ahalbidetzen duen formularen bat (Batzordea) sortzea, horrela ez dira soilik diseinuaren parte hartzaile izango, horren osteko ezarpen eta jarraipenean ere parte hartuko dute.

#### *2. Kudeaketa eta jarraipen instrumentuak sortu eta martxan jarri.*

Definitzen den organoa martxan jartzeaz gain, jarraipena ahalbidetzen duten instrumentu eta tresnak garatu behar dira. Horien artean, adierazleak nagusienetako bat dira (Plan Estrategikoaren Aginte-Taula).

Jarraipen honen zati garrantzitsu gisa, Planaren diseinuan parte hartu duten hiritar eta agenteei komunikatzea eta informatzea kontuan hartu behar da. Sarritan, parte hartzea, prozesuan zehar egiten den komunikazioa eta ezarpenaren fasean egiten den komunikazioaren arteko desoreka gertatzen da, eta beharrezkoa da hori ekiditea.

## 2.7. Laburpena

Plangintza estrategikoari heltzeko ikuspegia zeinahi den, udalerrriak eta prozesuaren buru den tokiko entitateak etekin argiak atera ditzakete. Eta plangintzak arrakasta izan dezan faktore edo elementu batzuk funtsezkoak dira:



### Udal Plan Estrategikoaren Etekinak

1. **Udalerriaren protagonismo gehiago bere etorkizuna zuzentzeko orduan** beretzat estrategia trinko bat oinarritzat hartuz.
2. **Udalaren parte hartzean koherentzia gehiago:** gainontzeko planak lehentasunaren arabera ordenatu, artikulatu eta kokatzea ahalbidetzen du. Gainera, programek beren horretan helburu izateari uzten diote eta estrategia orokor eta hitzartutako helburuekin lotzen dira.
3. **Sinergiaren aprobetxamendua eta baliabideen erabilpenean eraginkortasun gehiago.** Orotariko baliabide eta ahaleginak ardatzea ahalbidetzen du.
4. **Udaletxearen efikazia eta eraginkortasun maila hobek** udalerriaren zerbitzuan daukan zereginen, eta hiritarrari bere orientazioa erakutsiz.
5. **Publiko eta pribatu arteko kooperazioa** plangintzan parte hartzen duten agente lokal nagusien artean eta horien konpromisoa estrategia garatzeko, bakoitza bere erantzukizun eta eskumenen neurrian.
6. **Udallerri kulturaren, barnekoa izatearen eta nortasun kolektibo zentzuaren** zabalkuntza. Gizarte kohesioa eta agente lokalen korrespontsabilizazioa udalerriaren etorkizunarekin.
7. **Udalerriaren buruzagitzaren indartzea** udalerrian.
8. **Gobernu ona**, gardentasuna eta baliabideen erabilpenean eraginkortasunaren ebaluazioa.
9. **Udaletxearen negoziazio ahalmenaren hazkuntza** (adibidez, baliabide publiko eta pribatu gehiago lortzeko udalaren plana mugiarazteko).
10. **Kanpoko proiektioa eta irudia.** Udal Plan Estrategiko bat marketin eta komunikazio tresna baliagarria da udaleko barne antolakuntzaren eremuan zein udalarenean bertan eta kanpokoan (beste instituzio batzuk, beste lurralde batzuk).

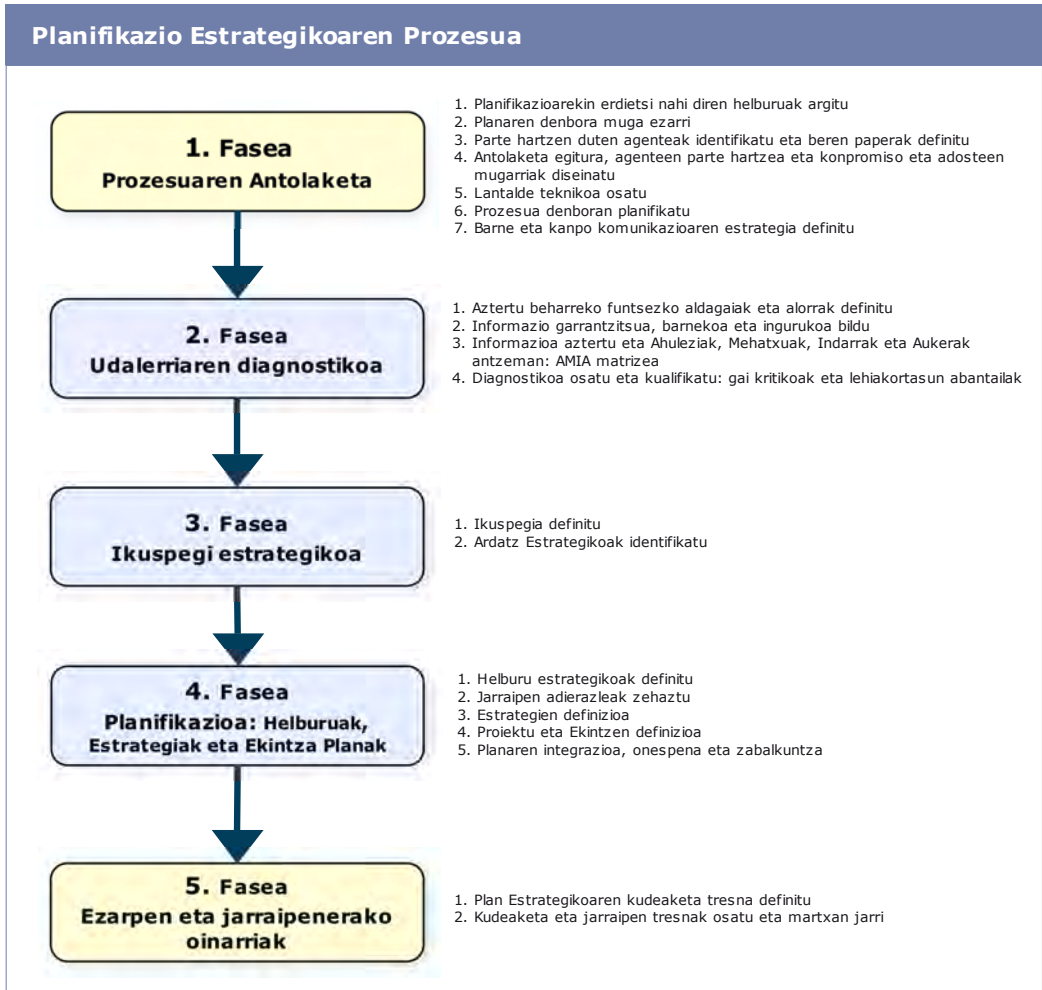


### Udal Plan Estrategikoak arrakasta izan dezan funtsezko faktoreak

1. **Borondate politikoa** udalerriko lehentasun estrategikoak definitzeko prozesua sustatzeko.
2. **Martxan jartzeko eta** epe ertain luzea urteko kudeaketa eta egunerokoarekin lotzen dituen **kudeaketa tresna gisa erabiltzeko konpromisoa.**
3. Lortu beharreko **helburu** eta xedearen **definizio argi eta zehatza eta aurrerakuntzak eta emaitzak neurtu** ahal izatea bermatu. Estrategiak gaur martxan jarri behar diren eta etorkizunean eragina izango duten ekintzei buruzko erabakiak hartzea esan nahi du.
4. **Organizazio gutzia definitutako estrategiarekin lerrokatzea.** Udalerriaren eta bere erronka eta beharren zerbitzura dagoen organizazio bat.
5. **Benetan estrategikoa izan**, horrek barne hartzen du funtsezkotzat jotzen diren eta nahi den aldaketaren oinarri izan behar duten alderdiak **aukeratu, lehentasuna eman** eta horietan zentratzea.
6. Gainontzeko planak artikulatu eta lehentasunak ezarri **Udalerriko Plan Estrategikoa eremu zuzen-dari gisa** izanik.
7. **Praktikotasuna, eraginkortasuna.** Nahi boluntaristez haraindi, plangintza estrategikoak ekintzarantz orientatu behar du. Estrategiak edo ekintza bideak, eta proiektu edo ekintza esanguratsuenek lehentasuna izan behar dute eta erdietsi daitezkeelako perspektibak izan behar dituzte.
8. **Plana gauzatzeko errekursoak hornitu.** Baliabide ekonomikoak egokitu, eta Udaletxeko aurrekontuen eta udaleko gainontzeko erronken arteko koherentzia.
9. Desbideratzeak zuzentzea eta Planaren etengabeko eguneratzea ahalbidetzen duen **jarraipen eta kontrol sistema** bat martxan jarri.
10. **Informazio-komunikazioa** (udalaren organizazioaren beraren barruan, udalerriaren intereseko hiritar eta taldeekin, eta kanpoan) plangintzaren prozesuan zehar, gauzatzen den bitartean eta jarraipen eta ebaluazioaren aldian.

## 2. Udal plangintza estrategikoaren prozesu metodologikoa

Definitutako Plangintza Estrategikoaren prozesua ondorengo eskema honetan dago laburbilduta, iradokitzen diren fase bakoitzeko atazen identifikazioarekin.



## 3. LEGEGINTZALDI PLANA

### 3.1. Legegintzaldi Plana: zergatik eta zertarako

Legegintzaldi Plana Udalaren estrategia da, Udalbatza den aldetik. Epe ertainerako Plan Estrategikoa da, legegintzaldiaren epemugan gauzatzekoa.

Udalaren Plan Estrategikoa gauzatzean hainbat eragile barne hartzen dira; Legegintzaldi Plana, ordea, Udalaren erantzukizuna da soilik: Udalak berak egin behar du planifikatutako guztia, zuzenean batzuetan, edo zenbait jarduera besteek egin dezaten zainduz, besteetan.

Udala udalerrriaren zerbitzura dagoen era berean, Legegintzaldi Planak abiaburu izan behar ditu Udalaren ikuspegia edo proiektua eta udalerriko erronka garrantzitsuak. Ez badago erreferentzia gisa balia daitekeen Plan Estrategikorik, Legegintzaldi Plana egiteko prozesuan aurretiko fase gisa zehaztu beharko dira planok. Bigarren nahitaezko erreferentzia puntua Gobernu Taldearen programa politikoa da.

Horrenbestez, Legegintzaldi Planak barne hartzen du Udalaren Plan Estrategikoa –era zuzenenean Udalari dagozkion gaietan–, bai eta Gobernu Taldearen programa helburuak ere.

Beraz, Udalbatzaren Legegintzaldi Planak tresnarik garrantzitsuena izan behar du Udalaren jarduera bideratu zein zabaltzeko, bai eta jarduera horren jarraipena egiteko ere, indarrean den legegintzaldiak dirauen bitartean.

Nahiz eta Legegintzaldi Planak eta Udalaren Plan Estrategikoak hainbat abantaila komun dituzten, Legegintzaldi Planak berak dituen alde onak ere aipatu behar dira.



#### Legegintzaldiaren plangintzaren abantailak

1. **Gobernu Taldearen politikak** era logikoan, koherentean, koordinatuan eta antolatuan **gauzatzeko** aukera ematen du.
2. **Udalaren antolaketa lerrokatu** egiten du Udal Taldearen lehentasunekin eta udalerrriaren (Udalaren proiektuaren) lehentasunekin. Horretarako, **sailen helburuak argitzen ditu**, eta baliabideak nahiz ahaleginak norabide bakarrean egituratu eta koordinatzen ditu.
3. Udala hobeto kudeatzen laguntzen du, **eraginkortasun** eta **eragingarritasun** maila handiagoen alde eginez.
4. Erakunde **barruko kohesio eta parte-hartze** handiagoa lortzeko laguntza ematen du.
5. Legegintzaldi Planak denboran zehar kuantifikatu eta neurtu ahalko diren helburuak ezarri behar ditu, hainbat adierazletatik edo Udalaren Aginte-taulatik abiatuta. Horren neurrian, alkateak eta Gobernu Taldeak **informazioa** eskuratuko dute hainbat gauza **ebalutzeko**, hala nola **erdietsi dituzten lorpenak**, haien proiektuen eta jardueren eragina, edo neurri berriak ezartzeko edo haien planak doitzeko beharra.
6. **Gobernantza berriko irizpideak sakontzen ditu**, besteak beste gardentasuna eta herritarren parte-hartzea, eta herritarrak beren udalerriarekin eta udaleko administrazioarekin pozago egon daitezen laguntzen du.
7. **Base** bat sortzen du **urteko plana eta lehen urteko aurrekontua egiteko**, legegintzaldiko gainerako urteetarako oinarritzko erreferentzia izango dena.

## 3.2. Herritarren parte-hartzea

Legegintzaldi Plana Udaltzaren barruan egin behar da. Alkatea izan behar du buru, eta udaleko sail desberdinetako arduradun politikoei eta teknikoei hartu behar dute parte.

Gaur egun, baina, inork ez du zalantzan jartzen Udalaren politika herritarren parte-hartzeari irekitzeak onurak dakartzala, horixe baita demokrazia hobetzeko biderik berritzaileenetako bat, eta gero eta jende gehiagok erabiltzen duena. Gaurkotasan handiko gaia da, eta hainbat eta hainbat hausnarketa eta azterketa egin da eta egiten ari dira. Halaber, gero eta esperientzia zehatz gehiago dago horren inguruan.

Hala ere, gure esparruan, nahiz eta tokiko eragileek parte hartu duten Udalaren Plangintza Estrategikoak, Agenda 21, Landa Garapenerako Programak eta beste hainbat egiteko prozesuetan, oraindik ere gutxi dira herritarrek Udaleko kudeaketan izan dituzten parte-hartze esperientziak (aurrekontu parte-hartzaileak).

Ildo horretan, eta udalerrien artean dagoen heterogeneotasuna kontuan hartuz, zaila da parte-hartzeko eredu bakarra diseinatzea, Legegintzaldi Planak egitean parte hartuko dutenen eginkizunak eta zereginak ezarriko dituen ereduak, alegia. Bereziki, kontuan hartzen badugu, nahiz eta plan estrategikoei buruzko esperientzia asko egin, gure lurraldean ez dagoela ia Udalaren Legegintzaldi Planik.<sup>9</sup>

Dena den, oinarrizko printzipio eta irizpide batzuk proposatu daitezke. Honako hauek, esate baterako:

1. Tokiko Gobernu parte-hartzaileak udalerrian egingo duen apustuaren eta aurrerapen mailaren mende izango da Legegintzaldi Plana egitean herritarrek izango duten parte-hartzea. Hain zuzen ere, horixe izan daiteke Udalaren Plan Estrategikotik edo Udaltzaren Legegintzaldi Planetik irten daitezkeen helburu estrategikoetako bat.
2. Herritarren parte-hartzearen alde egiten bada, ez da aurkeztu behar ekintza puntual gisa; denboran zehar prozesu jarraitua izango duen eta iraungo duen ekintza izango da. Parte-hartze hori ez da plana egitera mugatu behar; udaleko kudeaketaren ziklo osoan zehar gauzatu behar da. Ez da zentzuzkoa parte-hartze erako plan bat egin, eta gero hori bete dela ez jakinaraztea. Denboran zehar ekarriko duen ahalegin jarraitua oso kontuan hartzea eskatzen du horrek.

Legegintzaldi Planean parte-hartzeko prozesua konplexuagoa da aurrekontuetakoa baino, baina zenbait udaletan egindako aplikazio praktikoei gehiago hurbilazki dute aurrekontuetara, Plangintza Estrategikora baino.

---

<sup>9</sup> Beste erkidego batzuetan badira, batez ere Katalunian. Gaiarekin duen loturagatik, nabarmentzekoa da Manresako Udalaren Jarduera Plana (Legegintzaldi Plana) egiteko izan zen esku-hartzea.

## 4. LEGEGINTZALDI PLANEKO PROZESU METODOLOGIKOA

### 4.1. Ikuspegi orokorra

Plangintza Estrategikoari buruzko garapen teorikoa zabala da. Alabaina, egoera ez da bera Legegintzaldi Plangintzari dagokionez, horri buruz egin den garapen metodologikoa urria baita.

Legegintzaldi Plangintza egiten duten udalek diotenez, hori egiteko gauzatzen duten prozesua, eta Plan Estrategikoak egiterako orduan gauzatzen duten ohiko prozesua ez dira berdinak. Legegintzaldi Plangintzari dagokion prozesua askoz ere pragmatikoagoa da:

1. Gobernu Taldeak zehazten ditu ildo eta lehentasun politikoak, eta legegintzaldiko jarduera gakoak.
2. Jarraian, sailetako arduradun politikoek eta teknikoek beren helburuak eta jarduera proposamenak zehazten dituzte, finkatutako ildoen arabera.
3. Batera bildu egiten dira, eta Gobernu Batzarrean aztertzen dira, onarpena eman arte.

Eta, logikoa denez, ezartzen den ikusmoldeak planaren egitura zehaztuko du:

- Ardatz edo lerro estrategikoen arabera, edo
- Sailen edo departamentuen arabera.

Hemen iradoki dena aurreko bi ikuspegien artekoa da, baina ez da distantziakide, oinarrizko elementutzat baitu ikusmolde estrategikoa. Alegia, Legegintzaldi Plana ardatz estrategikoen arabera antolatzen du, eta ez sailen arabera, Plan Estrategikoarekin lotura naturala ziurtatzeko asmoz, eta gero eta ohikoago diren zeharkako gaietara antolatze ikuspegi malgu batetik –eta ez zorrotzetik– ekite aldera.

Ikuspegi hori aplikatzean aldaketa txiki batzuk egin daitezke, Plan Estrategikoren bat indarrean denean zein indarrean ez denean; hala ere, errazagoa da hasieran egitea, indarrean denean.

Dena den, eta ikuspegia alde batera utzita, bi dira Udalaren plangintza estrategikotik aldentzen duten desberdintasunak:

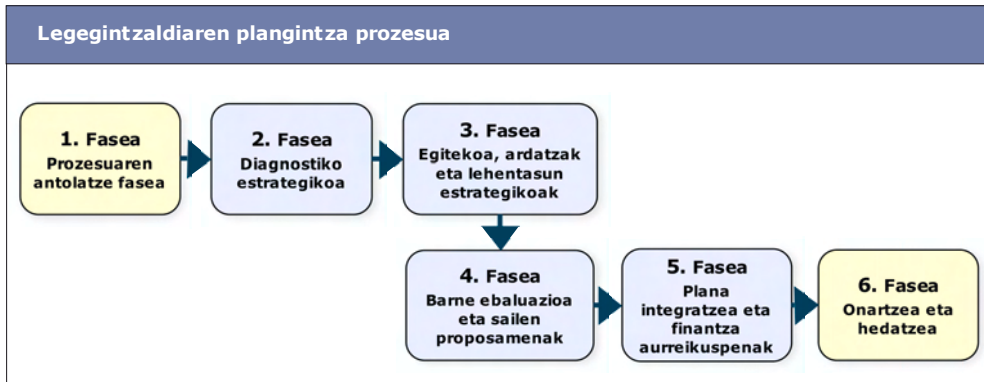
- Udalaren plana izatean, kanpo parte-hartzea ez dago eragile guztiei irekia; gehienaz ere herritarrei dago irekia, normalean lehendik diren organoen bitartez, nahiz eta gero eta ohikoagoak diren parte-hartze prozesuak.
- Ez beti, baina batzutan gobernuaren programa politiko bat egon ohi da. Programa horrek lehen-tasunezko helburu eta jarduerak zehazten ditu, nahiz eta sakontasun eta eduki desberdinetakoak izaten diren.

Legegintzaldi plangintzaren edukiaren zati handi batek eta Plangintza Estrategikoak, epe luzera, antzekotasunak izanik ere (aurreko kapitulu batean aztertu da), alderdi komunak ez dira hemen berridazten; horiek ikusteko irakurlea joan bedi aurreko kapitulura.



## 4. Legegintzaldi Planeko prozesu metodologikoa

Honako eskema honek iradokitako prozesua laburtzen du. Berdin mantendu nahi izan da, alde batera utziz Plan Estrategikorik dagoen ala ez dagoen, eskema ulertzea errazago izan dadin.



## 4.2. PROZESUAREN ANTOLATZE FASEA

### FASEAREN HELBURUAK

- Prozesu metodologikoa adostea. Horretarako, parte-hartzaileak eta haietako bakoitzaren egitekoa zehaztuko dira, kanpoko parte-hartzearen bideak finkatuko dira, kasuan kasu, eta barne eta kanpo komunikazioari heltzeko modua erabakiko da.
- Prozesua denboran zehar programatu beharko da, eta bereziki aurrekontua egitearekin doitu beharko da denboran.

### GARATU BEHARREKO ZEREGINAK ETA EDUKIAK

1. Parte-hartze eredurik egokiena zein den zehaztea eta prozesuaren antolaketa diseinatzea
2. Prozesua denboran zehar planifikatzea
3. Barne eta kanpo komunikaziorako estrategia definitzea
4. Lehendik den informazioa biltzea, abiapuntu gisa

### *1. Udalerriko inguruabarrak kontuan hartuta, egokiena den parte-hartze eredu zehaztea, eta prozesuaren antolaketa diseinatzea*

Lehen urratsa prozesuan parte hartuko duten eragileen egitekoak eta ardurak mugatzea da:

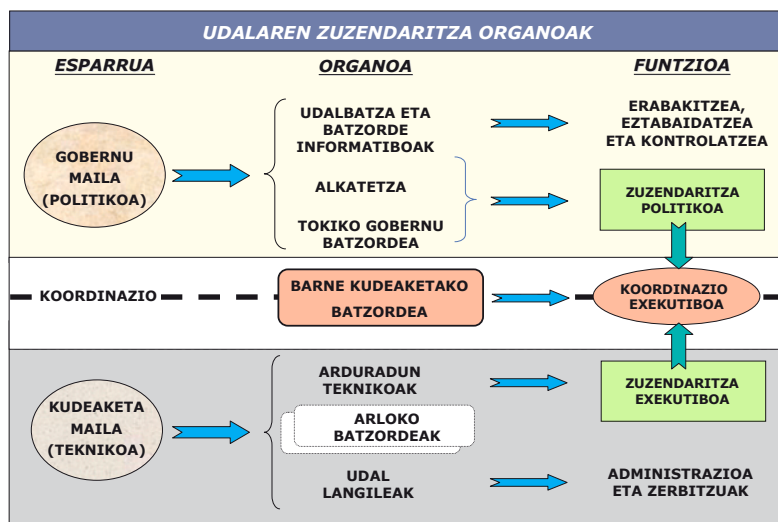
- Alkatearen zeregina. Alkateak Udalaren Plan Estrategikoan egiteko garrantzitsua du; Legegintzaldi Planean, ordea, berak du erantzukizun eta gidaritzza nagusia.
- Gobernu Batzarraren zeregina.
- Udalbatzaren eta Informazio Batzordeen zeregina.
- Arduradun teknikoaren eta Udaleko langileen zeregina, eta Barne Kudeaketarako Batzordea<sup>10</sup> –edo antzekoren bat– izatearen onura.

<sup>10</sup> Gai hau modu espezifikoan landuko da gida honetako 6. moduluan.

- Planeko Idazkaritza Teknikoa. Barneko arduradun bat behar da, prozesua aurrera eramateko konfiantza eta gaitasuna izango dituen, eta antolakuntza taldeko partaide izango da. Udaleko kudeatzailea –halakorik denean–, antolaketaren arduraduna eta beste pertsonaren bat izan daiteke barneko arduradun.
- Eta, azkenik, herritarren zeregina, eta prozesuan parte hartzeko modu eta bide posibleak.

Guk maila politikoa eta teknikoa desberdintzea iradokitzen dugu, zuzendaritzako koordinazio organo bat sortuz (Barne Kudeaketarako Batzordea, edo antzekoa), jarraian azaltzen den eskeman jaso den eran. Koordinazioari dagokion alderdi hau zehaztasun osoz garatu da 6. Moduluan.

**Zuzendaritza politikoa:** erabakien eta sustapen politikoaren eremua da, bai eta baliabideak makro mailan esleitzeko ere. Erakundeak gauzatutako jarduera guztiei koherentzia orokorra emateko ardura du, bai eta gizarte eragileekin eta herritarrekin kontaktua eta elkarriketa sustatzeko ere.



**Zuzendaritza betearazlea:** baliabideen jardueraren esleipena ezartzen du, mikro mailan. Politikek arrakasta dutela ziurtatzea da haren zeregina. Horretarako, gobernuko organoen erabakiak gauzatuko ditu, udaleko politikak tresnatu eta herritarrei ematen zaizkien zerbitzuak zuzenduko.

Zuzendaritza betearazleari **koordinazio** organo iraunkor bat (Barne Kudeaketarako Batzordea) esleitzeak erraztu egingo du haren egitekoak aurrera eramatea, bai eta arlo politikoarekiko koordinazioa ere. Alkateak eta sailtako arduradunek osatuko lukete taldea, eta, inguruabarren arabera, Gobernu Taldeko kideren bat gehiago ere sartu ahal izango da.

## 2. Prozesua denboran zehar planifikatzea, eta aurrekontuak egiteko ezarritako aldiekin doitzea

Gobernu Talde berria eratu bezain laster hasi behar da plana egiten. Hauteskunde egutegiaren arabera izango da aurrekontua egiteko epeetara egiazki egokitzea. Etorkizunean gaur egungo egutegia mantentzen bada, edo antzerakoa bada:

- Hauteskundeak: maiatzean.
- Tokiko korporazioak eratzea (handik 20 egunetara): ekainean.
- Aurrekontuak egiteko prozesuaren hasiera: irailean, edo, beranduenik ere, urri hasieran.

## 4. Legegintzaldi Planeko prozesu metodologikoa

Ondorioz, ozta-ozta hiru hilabete naturaleko epea (ekainaren bukaeratik irailaren bukaera arte) izango litzateke Legegintzaldi Plana egiteko; epe oso estua Udalbatza berri batentzat, eta are estuagoa Udalbatza horrek ez badu inoiz Legegintzaldi Planik egin edota abiapuntu gisa erabil daitekeenik ez badago.

Beste aukera bat da bi prozesuak lotzea, planaren garapen zehatza (4. fasea) eta aurrekontua egiteko prozesua bat etor daitezen eginez, eta biak era bateratuan edo paraleloan onartuz. Aukera horrek errealismo handiagoa eman liezaioke prozesuari, abiapuntua (programa politikoa) maiz boluntaristegia izaten baita.

Dena den, gehiago dira Legegintzaldi Plana hurrengo urtean onartzen duten Udalak, aurrekontuak onartutakoan, martxo eta apirila bitartean.

Egite epea dena delakoa izanik ere, Legegintzaldi Planak Gobernu Taldeak aurrekontuak egingo dituen lau urteak aztertu behar ditu, nahiz eta azken urtea osorik gauzatu ez. Hau da, 2008-2011 Legegintzaldi Plana, 2012-2015 Plana, eta abar.

### ***3. Barne (udaleko antolaketaren barruan) eta kanpo (gizarterantz) informaziorako eta komunikaziorako estrategia definitzea***

Definituko den komunikazio plana edozein dela ere, garrantzitsua da, lehen abiapuntu gisa, haren irteera udal antolakundeari jakinaraztea.

Helburua da antolakuntza talde osoa ekimenean sartzea, eta hasieratik gehieneko lankidetzaz izatea. Komunikazio ekintza honen edukia honako hauek barne hartuko ditu, oinarrian: plangintza prozesua abiaraztea, horren helburuak eta egite prozesua, zehaztutako parte-hartze eredu eta bakoitzak prozesuan bete beharreko zeregina, gauzatu den komunikazioa, eta aurreikusitako egite epeak.

## 4.3 Diagnostiko estrategikoaren fasea

### **FASEAREN HELBURUAK**

Legegintzaldi Planetan diagnostikoaren xedea da tokiko erakundeak –Udalak– Udaleko Proiektuaren aurrean duen jarrera ezagutzeta, bai eta udalari, epe ertainera eta luzera, aurkeztuko zaizkion erroka eta helburu nagusiak zein diren jakitea.

Fase honetako edukia eta ahalegina nabarmen aldaraziko dute hainbat faktorek, hala nola Udalaren Plan Estrategikoa egoteak edo ez egoteak, berriki egina izateak ala zaharra izateak, haren premisak eta helburuak osorik indarrean izateak, edo hein handi batean jada gaindituak izateak:

- Oraindik indarrean bada, Udalaren Plan Estrategikotik Udalari dagokiona “ikuspegi zabalarekin” aztertu behar da, modu proaktiboan, errokak betetzeari dagokionez. Irakurraldi honetan, kon-tuan izango da Plan Estrategikoa ezartzeak eutsiko duen egitura. Ez badago horretarako beraria-zko organorik, Udalak hartu beharko du erantzukizun nagusia.
- Plana, hein handi batean, “gainditua” izan bada, edo planik ez badago, komenigarria da diagnos-tikoa eguneratzea edo berriz egitea, eta barneratzea.

Gobernu Batzarra da diagnostiko hau egiteko ardura duen organo naturala.

## GARATU BEHARREKO ZEREGINAK ETA EDUKIAK

- 1. Diagnostikoaren eremuak definitzea**
- 2. Udalaren Plan Estrategikoa baieztatzea/egokitzea (lehendik halakorik badenean)**
- 3. Abiatze informazioa biltzea, aztertzea eta lantzea**
- 4. Ikuspegi ekonomikoa lantzea eta inbertitzeko gaitasuna ebaluatzea**
- 5. Hasierako diagnostikoa egitea**
- 6. Diagnostikoa eztabaidatzea eta baliozkotzea**

Prozesua, Plan Estrategikoaren diagnostikoaren prozesuaren antzekoa da. Alde nagusia plan bakoitzaren izaeratik sortzen da:

- Plangintza Estrategikoan, diagnostikoa udalerrarena da.
- Honako honetan, diagnostikoa udalerrarena zein erakundearena berarena da, bai eta Plan estrategikoak edo udalerriko erronkek eskatzen dutena garatzeko erakundeak duen gaitasuna, eta erakundeak berak erakunde gisa dituen erronkak.

Eremu hauetako diagnostikoari (kanpokoa zein barnekoa) era bateratuan hel .

### *1. Diagnostikoaren eremuak definitzea*

Plangintza Estrategikoaren prozesuan bezala, honako honetan ere komenigarria da aurrez zehaztea diagnostikoa antolatzeke erabiliko diren alderdi gakoak. Esate baterako, ez du inolako zentzurik izango turismoaren egoera aztertzeak, sektore horrek ez badu lehentasunik ez Udalaren Plan Estrategikoan, ez eta gobernu programan ere. Praktikan:

- Plan Estrategikorik baldin bada, lehendik zehaztuta dauden eremuak (aurreko analisien eremuak, edo, era argiagoan, ardatz estrategikoak) eguneratuko dira gaur egungo egoeraren eta lehentasun politikoen arabera, eta osatu egingo dira garrantzi estrategikoa duten barne ermuekin (modernizazioa, pertsonen kudeaketa, eta abar).
- Plan Estrategikorik ez baldin bada, zehaztu egingo dira Plangintza Estrategikoarena bezalako prozesu baten bitartez (ikus 2.3. atala), Programa politikoko jarduerako lehentasunetzko eremuak kontuan hartuz, baldin halakorik bada.

### *2. Udalaren Plan Estrategikoa baieztatzea/egokitzea (lehendik halakorik badenean)*

Udalaren Plan Estrategikoaren egoera eguneratzean datza –lehendik halakorik badenean–, legegintzaldian landu beharko liratekeen helburuak eta proiektuak zehaztuz:

- Lan hori erraza izango da Udalaren Plan Estrategikoaren sustatzaile eta kudeatzaileak –dela Udala, dela beste erakunderen bat– planaren jarraipen sistematikoa egiten baldin badu.
- Bestela, Plan Estrategikoaren egoerari buruzko ebaluazio espezifikoa egin beharko da. Gobernu Batzarrak egin beharko luke ebaluazio hori, eta aztertu egin beharko luke ea egokia izango litzatekeen Barne Kudeaketako Batzordeak edo arduradun teknikoek aurrez beste ebaluazio bat egitea.

#### 4. Legegintzaldi Planeko prozesu metodologikoa

Dena dela, honako honetan laburbiltzen da hori guztia:

- Plan Estrategikoan zehaztu ziren **adierazleen bilakaera** aztertzea, bai eta adierazle horiek hobera egiten duten eta helburuak betetzen ari diren ikustatzea.
- **Plan Estrategikoan aurreikusitako jarduerak betetzen diren ebaluatzea**, jada gauzatuta egon beharrekoak zein gauzatzen ari direnak, bai eta oraindik hasi gabe daudenak (azken kasu horretan adierazi egin beharko da ea etorkizunean jarraituko diren ala ez).
- **Antolamendu estrategikoetan**, haren lehenasunetan edo gauzatze egutegietan **egin beharreko** jarduerak, **zuzenketak**, edo **doikuntzak** zehaztea.

Adierazle segimenduak berak emango du lehen informazioa. Gainerako bi informazioak honako fitxa honen antzekoan irudika daitezke:



#### Udalaren Plan Estrategikoaren egoerari dagokion ebaluazio fitxa

##### ARDATZ ESTRATEGIKOA:

Helburu estrategikoa	Estrategiak	Proiektuak eta jarduketak	Erakunde ardura-duna	Hasiera epea	Egungo egoera eta betetzeko aurreikuspena	Ekintzarako ondorioak

### 3. Abiatze informazioa biltzea, aztertzea eta lantzea

Prozesuan erabili beharreko oinarritzko informazio gisa, honako hau aipa daiteke:

- Indarrean diren hainbat urtetarako planak: plan sektorial estrategikoak, plan integralak, edo bestelakoak (Agenda 21, eta abar).
- Udalak eskatuta, azken lau urteetan egin diren gizarteko beharrei eta eskakizunei buruzko azterketa nagusiak, arlokako azterketak, eta abar.
- Herritarren iritzia eta balorazioak, hainbat baliabideren bitartez jasoak: galdeketen –halakorik balego–, kexu eta iradokizun sistemen eta beste hainbat bidez jasoak.
- Zerbitzuen memoriak, eta udalaren kudeaketaren segimendu txostenak.
- Konparaziozko informazioa edo benchmarking informazioa, beste Udal batzuekin batera eskuratua.
- Eta Udalbatza gobernatuko duen alderdiaren edo koalizioaren gobernu programa.

Beti da informazio garrantzitsua herritarren iritzia ezagutzeari dagokiona, helburu politikoak argitu eta egokitze aldera. Egoki irizten bada, herritarren iritzia ezagutzeko berariazko galdeketa bat egitea proposa daiteke. Galdeketa hori aukerakoa da, eta hainbat bideren bitartez (hiritarren foroak, inkestak, eta abar) zein tresna eta teknologia desberdinak erabiliz (udalaren webgunea, adibidez) egin daiteke.

Planeko idazkari teknikoak zentralizatu behar du informazio guztiaren bilketa, bai eta iragazi nahiz landu ere. Gero prozesuan parte hartuko dutenen –Gobernu Batzarraren– eskura jarri beharko du, haiek diagnostikoa egin dezaten. Gogoan izan behar da Gobernu Batzarreko kide batzuk edo asko Udalbatzan sartu berriak izan daitezkeela, Eta horrek, laguntza beharrezkoago egiten du diagnostikoa prestatzerako orduan.

Zaila da zehaztea nolakoa izan behar duen informazioak iragazi eta prestatu ondoren, abiaburu gisa iturri anitz hartu baita. Hona hemen hainbat orientabide:

- Garrantzi estrategikoa duen informazioa soilik laburbildu eta aurkeztu behar da; xehetasunei buruzko informaziorik ez.
- Informazioa ahalik eta gehien eskematizatu: koadroak, grafikoak, eta abar erabili.
- Lehendik dauden planak laburbildu, garrantzia irizpide berdinekin: garrantzia estrategikoa, eta garrantzia ekonomikoa.

Lehenago adierazi bezala, komenigarria da une hau aprobeztatzea lehendik diren plan sektorialen iraunaldia berrikusi eta eguneratzeko, betiere funts estrategiko nahikoa baldin badute, eta ez badira departamentu-plan oso eragileak eta zehatzak.

Horretarako, idazkari teknikoak laburbildu eta laburtuko lituzke planak, eta gero Gobernu Batzarrak hartuko lituzke planei dagozkien erabakiak. Maiz, plan batzuek ez dute aurrez finkatutako bukaera epe-rik izaten; ez da komeni iraunaldi argirik ez duten planak edo jada hondar fasean direnak mantentzerik. Hortaz, honako hauek zehaztu behar dira:

- Aurrera jarraituko duten planak.
- Berrikusi eta eguneratu, geroratu, indartu... beharreko planak.
- Bukatutzat eman beharreko planak.
- Plan berrien beharra eta plan berriei ekitea: horrela bada, Legegintzaldi Planeko jardueren zerrendara gehituko da.

Hori egin eta gero, plan sektorial horietatik sortuko diren eta legegintzaldian landu beharko diren erronkak, helburuak eta jarduerak zehaztuko dira (Hiri Antolamenduko Plan Orokorretik sortuko direnak barne).

Horrez gain, kasuan kasu, komenigarria da lurralde ingurunean lehendik diren planetatik –bereziki eskualdekoetatik, udalerrria barne hartzen duten eta bertan eragina dutenetatik– sortuko diren erronkak eta helburuak zehaztea.

Aintzakotzat hartu behar da alderdi edo koalizio gobernatzailaren **gobernu programa**. Gobernu programak, baina, itxura eta eduki desberdinetakoak izan ohi dira, eta, oro har:

- Oso boluntaristak, eta bete beharreko helburuak proposatzean ez oso zehatzak.
- Ez dute alde handirik izaten Udalbatzako barne gaitasun eta errealtateekiko.

Hori dela eta, salbuespenak salbu, ezinezkoa izaten da Legegintzaldi Planeko elementu gidari nagusi gisa erabili. Baina egokia izan daiteke programa egituratu eta laburbiltzea, planteamenduen translazioa errazte aldera:

- Estrategikoki egituratzea, ahal izanez gero Plan Estrategikoetako terminologia erabiliz, nahiz eta proba bezala izan: ardatzak, helburuak, proiektuak, eta abar.
- Zehaztasun eta argibide beharrak identifikatzea.

Nolanahi ere, arduradun politikoek hausnarketa bileretan gogoan hartuko dute.

#### 4. Legegintzaldi Planeko prozesu metodologikoa

Jarraian azaltzen den ereduak garrantzi estrategikoa duten planen egoera jasotzea du xede. Beharrezko izan daiteke Udal bakoitzeko egoerara moldatzea.



#### Planen abiatze egoeraren fitxa

<b>PLANA:</b>			Indarraldia			
Plan mota (Udalekoa, udalerrikoa, eskualdekoa...)	Parte hartuko duten kanpo erakundeak	Parte hartuko duten Udaleko sailak	Arlo arduraduna			
Egoeraren ebaluazio orokorra			Planari buruzko erabakia (mantentzea, plan berria egitea)			
Legeldian gauzatu beharreko jarduketak			Aldia			
Helburua	Estrategia / Jarduketa edo Proiektua	2008	2009	2010	2011	
Inbertsioak (zehaztu, urteka)						
Finantzaketa espezifikoak (zehaztu, urteka)						

#### 4. Ikuspegi ekonomikoa landu eta inbertitzeko gaitasuna ebaluatzea

Zeregin hori esku-hartze eta zerbitzu ekonomikoek egin behar dute.

Etorkizuneko urteetako inbertsio gaitasunaren lehen analisia egitean datza. Anlisi hori ez da oso ohikoa izaten administrazio publikoetan, baina beharrezkoa da, Legegintzaldi Planak planaren finantza egingarritasuna ziurtatzeak ematen duen zehaztasuna izan dezan nahi bada. Eta zorrotasun hori beharrezkoa da plan boluntaristak baina ezinezkoak egitea saihesteko, batez ere inbertsioen arloan.

Analisi hau hainbat zehaztasun edo sakontasun mailatan egin daiteke:

1. Makro mailan, diru-sarreraren eta gastuen kapituluaren mailan.
2. Zehaztasun handiagoko mailan, aldaketarik gehien izan dezaketen idazpenak aztertuz, zehaztasun handiagok eta artikuluen mailan.

Kapitulu mailan egindako analisiek ematen dituzten xehetasunak, oro har, ez dira nahikoak izaten; fase honetan, ordea, nahikoa izan daitezke. Kasu bakoitzean, zehaztasun mailarik egokiena zein den ikusi beharko da.

Analisi honetan, komenigarria da oraintsuko ikuspegi historikoa ematea, batez ere Gobernu Talde berria bada; horrek hobetu beharreko eremuak zein diren identifikatzeko aukera eman dezake (gastua gehiegi haztea, diru-sarrerak murriztea, eta abar). Hori dela eta, analisi honek honako hauei buruzko informazioa bildu dezake:

- Likidatutako azken bi urteei buruzkoa
- Aurtengo ekitaldiaren hasierako aurreikuspenari buruzkoa
- Behin betiko edo uneko aurreikuspenari buruzkoa
- Planaren etorkizuneko lau ekitaldiei buruzkoa

Aurreikuspen hauek kapituluaren mailan egiteko oso erabilgarria da *Aurrekontu agertokia* tresna. Udalek eskuragarri dute Fiskalitaterako eta Finantzatarako Departamentuaren (Udalgida) webgunean.

Baina komenigarria litzateke analisi doituago bat egitea, inbertsio baliabideak ebaluatze aldera. Analisi honetan, finkotzat edo errepikaritzat jo daitezkeen diru-sarreraren eta gastuen partidak eta dagoeneko konprometitu daudenak identifikatu beharko liriateke. Horrela, diru-sarreraren eta gastuen arteko aldea kontuan izanda, inbertsioetarako eta errepikariak ez diren gastuetarako baliabideak lortuko liriateke.

Analisi hau konplexuagoa da ohiko gastuan, errepikariaren eta ez errepikariaren arteko aldea ez delako beti argia. Baina *Ohiko ondasun eta zerbitzuen gastuak* eta *Ohiko transferentziak* kapituluak dira inbertsioetarako aurrezte ahalmen eta gastuen askatze handiena dutenak. Baina kapital-eragiketetan, gastuen zein diru-sarreraren atalean, analisi maila zehatzagoa behar da.

Komeni da irizpide kontserbatzaileak aplikatzea, eta hazkunde begetatibodun irizpide bat aplikatzea kontuan hartu beharreko beste alderdirik ez dagoen partidetan, kontsumo prezioen indizearen arabera.

Analisi honen emaitza, jarraian azaltzen denaren antzeko koadro batean bildu daiteke.

#### BALIABIDEEN ZENBATESPENA

	Likidaz. 2005	Likidaz. 2006	Aurrekon. 2007	Aurreikuspena			
				2008	2009	2010	2011
<b>DIRU-SARRERAK</b>							
1 Zuzeneko zergak							
2 Zeharkako zergak							
3 Tasak eta bestelako sarrerak							
- Partidetzat itundutako zergetan - Foru Funtza (420.01)							
- Gainerako transferentzia arruntak							
4 Transferentzia arruntak, guztira							
5 Ondare bidezko sarrerak							
<b>Eragiketa arruntak</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- Lur sailak eta gainerako inbertsio errealak (60 eta 61)							
- Hirigintza jard. sarrerak: kuotak eta aprobetxam. (65)							
6 Inbertsio errealen besterentzea, guztira							
- Konpromiso itundukoak, eta errepikariak	===	===	===				
- Aurreikusitako edo planifikatutako beste batzuk, hitzeman gabeak	===	===	===				
7 Kapital transferentziak, guztira							
<b>Kapital eragiketak</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Finantzazkoak ez diren eragiketak</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
8 Finantza aktiboak							
9 Finantza pasiboak							
<b>Finantza eragiketak</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>DIRU-SARRERAK, GUZTIRA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



#### 4. Legegintzaldi Planeko prozesu metodologikoa

##### BALIABIDEEN ZENBATESPENA (jarraipena)

	GASTUAK	Likidaz.	Likidaz.	Aurrekon.	Aurreikuspena			
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	Langileria gastuak - Askotariko lanak (226) - Beste enpresa batzuek egindako lanak (227) - Gainerako gastu arruntak (gainerako partidak)							
2	Ondasun arruntetako eta zerbitzuetako gastuak, guztira							
3	Finantza gastuak - Estatuari, Autonomia Erkidegoari eta lurralde historikoari (40, 41 eta 42) - Udalerriari (43) - Enpresei eta familiei (47, 48)							
4	Transferentzia arruntak, guztira							
	<b>Eragiketara arruntak</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	- Birjarpen inbertsioak - Hitzemandako inbertsio berriak (Konpromiso-kreditua) - Jada planifikatuta diren inbertsio berriak (Plan Estrategikoak...)	===	===	===				
6	Inbertsio errealak, guztira - Estatuari, Autonomia Erkidegoari eta lurralde historikoari (70, 71 eta 72), errepikariak - Udalerriari: erakunde autonomoak, sozietateak... (73), errepikariak - Enpresei eta familiei (77, 78), errepikariak - Transferentzia ez errepikariak							
7	Kapital transferentziak, guztira							
	<b>Kapital eragiketak</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>Finantzazkoak ez diren eragiketak</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
8	Finantza aktiboak							
9	Finantza pasiboak							
	<b>Finantza eragiketak</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>GASTUAK, GUZTIRA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

##### ERABILGARRITASUNAREN KALKULUA

Finantza kargaren bilakaera, zorpeketa berririk gabe

**Gastuen-sarreraren arteko desberd. = inbertsio eta gastu gehigarri ez errepikaritarako hasierako erabilgarrtasuna**  
Erabilgarrtasunaren gehikuntza zorpeketa berria dela eta, zorpetze maila mantenduz  
**Erabateko erabilgarrtasuna**

2008	2009	2010	2011
------	------	------	------

--	--	--	--


Koadro horretan, Erabateko prestasuna (azken lerroetan) zorpetze maila bera mantenduz definitu da. Baina ikuspegi eta simulazio desberdinak egin daitezke.

Gobernu Taldeak prestasun marjinaren orientabide bat izatea da asmoa, eta, aurreikuspenen arabera, bertan kokatu ahal izango da. Horrekin, sailei lehendabiziko orientabide ekonomikoak eman ahalko zaizkie, funtsean honako hauei buruzkoak:

- Ohiko gastuaren bilakaera: gastuaren euspena, hazkunde mugatua, eta abar.
- Lehetasunezko inbertsioak eta jarduerak
- Sailetako gainerako inbertsioei neurriak ezartzea.

Geroago, sailek xehetasun gehiagorekin zehaztu beharko dituzte honako alderdi hauek:

- Adierazitako epeetan, lehetasunezko inbertsioei ekiteko egingarritasuna.
- Inbertsio berriak.
- Ohiko gastuaren gehikuntza esanguratsuak.
- Eta abar.

#### 5. Hasierako diagnostikoa egitea

Aurreko informazio guztia kontuan hartuta, Planeko Idazkaritza Teknikoak behin-behineko diagnostikoa egingo du, Plangintza Estrategikoaren prozesuan zehaztutako antzeko zehaztapenen arabera, hau da: Ahuleziak, Mehatxuak, Indarrak eta Aukerak (AMIA) aintzat hartuz. Alkatetzak babesa emango dio idazkaritzari, edo, behintzat, bukaeran balioztatzea egingo.

Diagnostikoa AMIA matrize batean laburbiltzen da, gai erabakigarriak eta lehiarako abantailak identifikatzearekin batera. Jarraian, Gobernu Batzarraren eskura jartzen da, fase honetan prestatutako dokumentazio guztiarekin batera, eztabaida dadin.



#### AMIA matrizearen fitxa (Ahuleziak, Mehatxuak, Indarrak eta Aukerak)

A		M	
I		A	

### 6. Diagnostikoa eztabaidatzea eta baliozkotzea

Gobernu Batzarrak diagnostikoaren zirriborroa aztertu, eztabaidatu eta baliozkotu egingo du. Aldi honetan, Gobernu Taldeak hasierako egoeraren eta Udalean aurkezten diren erronken diagnostiko bakarra partekatu eta bere gain hartu behar du, jarduteko lehenetsunak xehetasun handiagoz zehaztu aurreko urrats gisa.

Ikuspegi ekonomikoaren azterketa egiteak aukera emango du gero lau urteko finantza parametro nagusiak finka daitezen, inbertsioei eta zorpetzeari dagokienez.

Aztartze saioa eta ardatzak eta lehenetsun estrategikoak definitze saioa (jarraian azaltzen den 3. fasea) elkartu daitezke; hala ere, gomendagarria da diagnostikoari saio espezifiko eskaintzea, informazioa barneratzea ahalbidetzeko, eta, horrela, “dekantazio” eta hausnartze aldia izateko aukera egongo da, lehenetsunak eta helburuak zehaztu aurretik.

## 4.4. Egitekoen, ardatzen eta lehenetsun estrategikoen fasea

### FASEAREN HELBURUAK

Gobernu Batzarrak legegintzaldirako jarduteko lehenetsunak zehaztuko ditu, hasierako egoera eta egindako diagnostikoa aztertu ondoren. Udalaren egitekoak ere zehaztu beharko ditu, udalerraren zerbitzura dagoen erakundea den aldetik.

Fase honetan, Gobernu Batzarrak ez du dena xehetasunez zehaztuko. Ardatz eta helburu estrategikoe-tan jarriko du arreta, bai eta gaketzat edo lehenetsunezketzat jotzen dituen estrategia eta jarduera zehaztetzan ere. Gai horiek ezinbestean landu beharko dira.

Horren ondoren, hurrengo fasean, maila teknikokoek (sailtako arduradunek edota Kudeaketarako Batzordeak) datozen lau urteetan landu beharko diren jarduera garrantzitsu guztiak xehatu eta zehaztuko dituzte.

Adierazi bezala, plana Plan Estrategikoaren oinarritzko egitura berean mantentzea iradokitzen dugu, alegia: Ardatzak, Helburu Estrategikoak, Estrategiak eta Jarduerak eta Proiektuak.

## GARATU BEHARREKO ZEREGINAK ETA EDUKIAK

1. Udalaren egitekoa zehaztea
2. Ardatz estrategikoak zehaztea
3. Helburu estrategikoak zehaztea
4. Lehentasuneko strategiak, proiektuak eta jarduerak zehaztea. Arduradun teknikoak izendatzea

### 1. Udalaren egitekoa zehaztea

Udalaren proiektuari dagokionez, **Udalaren egitekoa** zehazteak honako hauek dakartza berekin:

- a) Udalaren izaera eta nortasuna azaltzea: zer gara eta zer izan nahi dugu, erakunde garen aldetik.
- b) Zer eskaini nahi diegu herritarrei eta dauden intereseko taldeei, tokiko gizarteari, oro har. Zein behar bete nahi dugu.
- c) Zein da gure jarduerak desberdin egiten dituen elementua.
- d) Zein dira nabarmendu nahi diren xede eta helburu gakoak.

Gobernu Batzarraren barruan azaldu behar da, eta Udaleko langileei eta bizilagunei jakinarazi behar zaie. Egia esan, eta ikus daitekeenez, egitekoen definizio oso desberdinak eman dituzte udal desberdinek. Hemen hiru aipatuko ditugu, kalitatearen kudeaketa dela eta ezagun diren hiru udalenak.



#### Egitekoen adibideak

**Getxoko** Udala tokiko administrazio publikoa da. Kargudun hautatuek eta talde profesionalek osatzen dute, eta herritarrei zerbitzua ematea du helburu, honako hauek lortze aldera:

- Haien bizi kalitatea hobetzea.
- Desberdintasunak gainditzea.
- Elkarbizitza errazago egitea.

Horretarako, zerbitzuak ematen ditu bere eskumenen esparruan.

Getxoko Udalak bere jardura honako hauetara bideratzen du lehentasunez:

- Herritarren eguneroko bizitzan eragin nabarmena duten oinarriko beharretara.
- Berak bakarrik irtenbideak aurkitzeko zailtasun gehien duenetara, azpiegiturei eta zerbitzuei zein gizarte-ko, kulturako edota hezkuntzako beharrei dagokienez.

Getxoko Udalak, oro har, Getxoko herritarrenganantz zuzentzen du bere jardura; baina arreta berezia eskaintzen die, sexua, adina, egoera soziala, ekonomikoa edo edozein motatako gizarte bazterkeria dela eta, behar gehien duten taldeei.

Honako hauek dira **Espulgues de Llobregateko** Udalaren egitekoak: udalerriko herritarren bizi kalitatea hobetzea, zerbitzuak erabiltzen dituztenen beharrak eta itxaropenak betetzea, eta hiri solidarioa, iraunkorra eta aktiboa eraikitzea. Eta, hori guztia, herritarren parte-hartzearekin eta baliabideak modu eraginkorrean erabiliz.

Honako hau da **Los Alcázaresko** udalaren egitekoa: Udalerritik eta udalerrian bertan lan egitea, aurrera eramaten diren jardura guztiak ongizate kolektibo bihurtzeko.

Iturria: Getxoko, Espulgues de Llobregateko eta Alcázaresko (Murtzia) udalak.

## 2. Ardatz estrategikoak zehaztea

Gobernu Batzarrak **ardatz estrategikoak** ere zehazten ditu, ardatz horiek agintaldirako Udalaren jardueraren eremu nagusiak osatzen dituztelarik. Udalerriko etorkizunerako proiektuari loturiko erronka handietatik sortzen dira, bai eta diagnostikatutako hasierako egoeratik ere.

Iradoki den bezala, ardatz estrategikoen araberako Legegintzaldi Plana mantenduko balitz, geroago lotuko litzateke antolakuntzako egiturarekin, sail edo departamentu desberdinei objektuak eta estrategiak esleituz.

Normalean, beharrezko izango da Plan Estrategikoan zehaztutako ardatz batzuetara egokitzea; gutxienez, barneko jardueren arloekin lotutako ardatzak sartu beharko dira, eskuarki ez baitira udalerrietako Plan Estrategikoetan aztertzen.

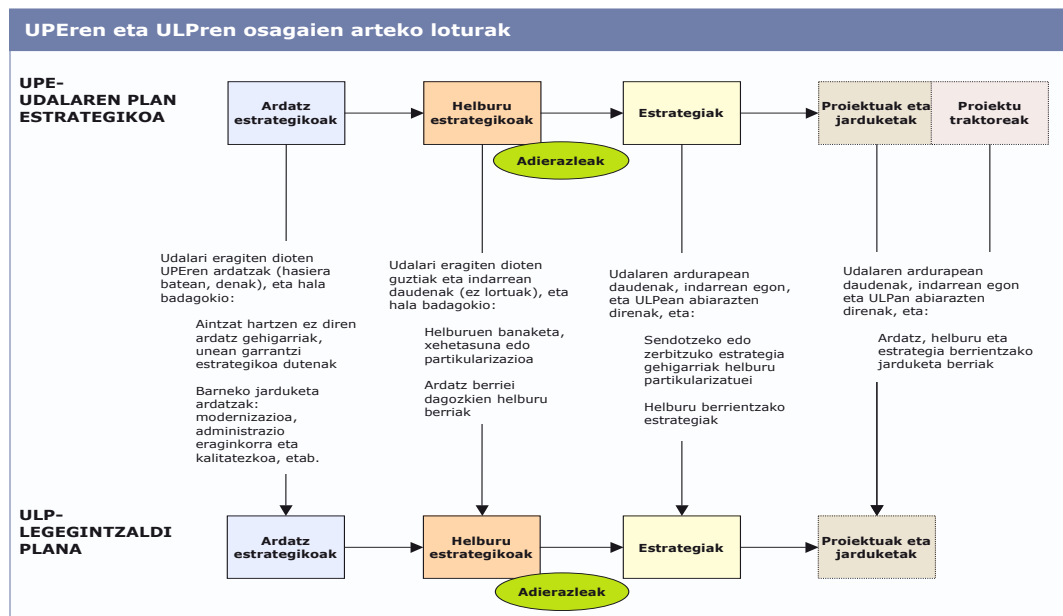


### L Hospitaleteko Udalaren jarduketa ardatzak 2003-2007 agintaldirako

1. Gizarte Ongizatea eta partaidetza. L Hospitalet, pertsonen eta pertsonentzako hiria.
2. Auzoak hobetu. Hurbiltasun jarduketak L Hospitalet, hiri orekatua eta kohesioa duena.
3. Ingurumena eta iraunkortasuna. L Hospitalet, hiri iraunkorra, eta inguruarekiko errespetua duena.
4. Garbitasuna, mantenua eta gizabidea. L Hospitalet, hiri garbi, zaindu eta gizabidezkoa.
5. Segurtasuna, mugikortasuna eta babes zibila. L Hospitalet, hiri seguru eta lasaia.
6. Hirigintza aldatzea eta udal ekintza modernizatzea. L Hospitalet, hiri moderno eta abangoardiakoa, metro-poli eskualdean.

Iturria: Ajuntament de L Hospitalet. *Plan de Actuación Municipal 2003-2007*

Ondoko eskemak Plan Estrategikoaren egituraren eta Legealdikoaren arteko harremana jasotzen du, bi planen arteko lotura ziurtatzeko orientazioen bat emanez.



41

### 3. Helburu estrategikoak definitzea

Legealdiko helburu estrategikoen inguruko erabakia gobernu-batzordeari ere badagokio.

Gehiegitan, helburu estrategikoak abstraktuegiak dira eta ez dute xede edo helburu-adierazlerik izaten. Hori, ziur aski, lan teknikoagoa da, eta horregatik proposatzen da barne kudeaketa lantaldeak adierazle zehatzak eta horien xedeak definitu eta proposatzea eta gobernu-batzordeak horiek balioztatzea.

Lehenik eta behin, Plan Estrategikoan definitutako adierazleak hartu behar dira barne, oraindik baliozkoak direla uste bada.

Hala ere, gobernu-batzordeak adierazleen kultura badu eta jarraipena egiten badie –udal aginte-koadroaren edo antzekoren baten bidez– batzordeak berak finkatu beharko litzuke adierazle nagusien xedeak, helburu estrategikoen lorpena neurtzen dutenak. Neurketa kulturari aurrerapausoa ematean datza, idatzitako helburuen eta horiek ebaluatzeko moduen artean ez oztoporik ezarriz.

Helburu gehiegi izatea ekidin behar da, estrategikoak izatea zalantzan jarriko bailitzateke eta plana kudeatu, garatu eta planari jarraipena egiteko zailtasunak ekarriko bailituzkete.



#### Legealdi Planaren helburu eta adierazleen deskribapen fitxa

##### 1. ARDATZ ESTRATEGIKOA:

Helburu estrategikoa	Adierazleak	2006 Bene.	2007 Helb.	Legealdiaren helburuak			
				2008	2009	2010	2011
1.1 HELBURUA							
1.2 HELBURUA							
1.3 HELBURUA							
1.4 HELBURUA							

Helburukako kudeaketari dagokionez, udal esparruetan oraindik egiteko dagoenaren adibide garbia ondokoa da: Legealdi Plan gutxi –edo batek ere ez– ditu bere helburuak adierazle eta lortu beharreko xede bidez zehazturik. Esparru partzialetan (kalitatea, zerbitzu karta batzuk...) adierazleak eta xedeak ditu, baina ez udalbatzen helburu nagusietan.

Beste herrialde batzuetan ez da hori bera gertatzen. Erresuma Batuko Plymouth hiriren adibidea emango dugu. Bertan, beren helburu propioak edo boluntarioak izateaz gain, udalak (konderriak) plan periodikoak egitera eta beren helburuak beharrezko adierazle batzuetan zehaztera behartuak daude.



## L Hospitaleteko Udalaren helburuak 2003-2007 agintaldirako

Aurreko taula batean L Hospitaleteko Udalaren ardatz estrategikoak jaso dira. Ardatz bakoitza 26 jarduketa esparrutan bereizten da, eta bakoitzari loturik, helburu bat dago. Helburu bakoitzean, hori lortzeko neurriak eta jarduketak daude. Baina plan gehienetan gertatu ohi den legez, ez da jarraipen adierazlerik zehazten.

### 1. Ardatza. Gizarte Ongizatea eta partaidetza.

**Pertsona adinduak** Pertsona adinduei egiten zaien arreta hobetzea beren etxeetan bertan eta kolektibo horrentzako zerbitzu sarea zabalduko duten ekipamenduekin.

**Urritasunen bat duten pertsonak** Guztientzako hiria kontzeptua lortzea, urritasunen bat duten pertsonak erabat integratzera beharrezko baliabideak bideratuz.

**Familia eta haurtzaroa** Familiei ematen zaizkien zerbitzuak zabaldu eta hobetzea, eta baita haurren babesa sustatzea ere.

**Txirotasuna eta gizartean sartzea** Arrazoi ekonomiko edo gizarte arrazoiengatik ahulena diren gizarte sektoreak zaintzea.

**Osasun publikoa** Udalak eskaintzen dituen eta Kataluniako Gobernuak eskaintzen dituen zerbitzuen jarduketa estrategiak bateratzea.

**Kirola** Guztien kirola egiteko aukera bermatzea, osasuna zaintzeko, gizarte integratzeko eta berdintasunerako elementu gisa.

**Kultura** Komunitatearen kulturarako sarbidea bermatzea.

**Emakumea** Emakumea bizitzako esparru guztietan erabat sartzeko eta genero indarkeria ekiditeko politikak sustatzea.

**Hezkuntza** Hiriaren hezkuntza kalitatea hobetzea.

**Gazteak** Gazteen autonomia pertsonala garatzea errazten duten politikak sustatzea.

**Hiritar berriak eta lankidetzak** Hiri ireki, integratzaile eta solidarioa eraikitzea sustatzea.

**Hiritarren partaidetza** Hiri ireki eta anitza sortzeko hiritar guztien partaidetza sustatzea.

### 2. Ardatza. Auzoak hobetu. Hurbiltasun jarduketak

**Plan integralak eta mikro-hirigintza** Hiriko auzo historikoaren modernizazio eta hobekuntza abiaraztea.

**Aparkalekuak** Aparkamendu hornidura hobetzea.

**Merkataritza** Tokiko merkataritzari, bere dinamizazioari eta modernizazioari laguntzea.

### 3. Ardatza. Ingurumena eta iraunkortasuna

**Ingurumena eta iraunkortasuna** Kalitatezko hiri ingurua sustatzea, udal jarduketa guztietan iraunkortasun irizpideak aplikatuz eta hiriko ingurumen kontrola handituz.

### 4. Ardatza. Ingurumena eta iraunkortasuna

**Hiria garbitu eta mantentzea** Hiri espazio publikoko bilketa, garbiketa eta mantentze sistemen aplikazioan zerbitzuaren kalitatea optimizatu eta hobetzea hiritarren gogobetetze maila handitzeko.

**Gizabidea eta elkarbizitza** Hiritarren bizi-kalitatea hobetzea errespetua, gizabidea eta espazio komunaren erabileraren egokia balioak gailenduko diren hiri ereduarekin bat.

### 5. Ardatza. Segurtasuna, mugikortasuna eta babes zibila

**Hiritarren segurtasuna** Hiritarren segurtasuna handitu eta hobetzea.

**Mugikortasuna. Zirkulazioa eta garraioak** Hiriaren mugikortasuna eta garraio publikoa hobetzea.

**Babes zibila** Arrisku eta larrialdien prebentzio sistema gisa sustatzea.

### 6. Ardatza. Hirigintza aldatzea eta udal ekintza modernizatzea

**Hirigintza aldatzea.** Hiri espazio kolektibo berriak sortzean ahalik eta hiri kalitate hobereana lortzeko lan egitea (bideragarritasuna, berdeguneak eta ekipamenduak) eta hiraren konektibotasuna sustatzen jarraitzea.

**Etxebizitza** Etxebizitza eskaintza sustatu eta handitzea eta zailtasuna duten kolektiboei sarbidea erraztea.

**Ekonomia sustatzea** Hiri ekonomia erreferente gisa sustatzea, baliabideak eskaintzea eta udalerriko eragile ekonomikoak eta okupazio ekimenak sustatzea.

**Tokiko Administrazioa modernizatzea** Udala hiritarrei hurbiltzea.

**Hiria sustatzea** Hiriaren irudia proiektatzea.

Iturria: Ajuntament de L Hospitalet. *Plan de Actuación Municipal 2003-2007.*



**Plymouth hiriaren (Ingalaterra) helburuak**

Plymouth hiriaren estrategian, hiriaren etorkizunerako **ikuspegia** definitzen da “2020an, Plymouth Europako kostaldeko hiriburu atsegin eta biziena izango da; bizi-kalitate bikaina izango du eta denak gozatuko dute horretaz.

- Bizitzeko eta lan egiteko leku osasungarria.
- Oparotasuna sortuko eta partekatuko duen hiria.
- Hiri segurua eta indartsua.
- Ikasteko, lortzeko eta gozatzeko udalerria.”

2006-2009rako Plymouth hiriko udalbatzaren planak **8 helburu estrategiko** definitzen ditu jarraibide estrategiko gisa:

1. Ongizatea eta osasuna hobetzea
2. Ekonomia oparoa garatzea
3. Komunitate segurua sustatzea
4. Hezkuntza emaitzen maila hobetzea
5. Barne hartzen duten komunitateak sustatzea
6. Garraio sistema eraginkorra garatzea
7. Inguru garbi eta iraunkorra mantentzea
8. Kultura eta aisialdi jarduerak sustatzea

Eta **Udalbatzaren bost helburu, zeharkakoak**, zeinak aginte-koadro integral baten perspektiba gisa jarduten baitira, helburuak eta adierazleak identifikatuz:

- Hiriaren etorkizuna eraikiz: adierazle estrategikoak (eragina eta emaitza)
- Zerbitzu bikainak eta eraginkorrak eskainiz: zerbitzu adierazleak
- Bezeroa lehenbiziko lekuan jarritz (Customer first): kalitate adierazleak
- Guztientzako sarbidea bermatuz: sartzeko inpartzialtasun adierazleak
- Zerbitzuen eskaintza ahalmena hobetuz: kostuaren araberako eraginkortasun adierazleak

Helburu edo lehenbizi zehatzak, beren adierazle eta jarduketekin, jarraibide edo helburu estrategiko bakoitzean definitzen dira, udalbatzaren helburuetarako. Adibidea: **5. Ardatza. Barne hartzen duten komunitateak sustatzea** (adierazle batzuk sistema ingelesarenak dira)

Udalbatzaren helburua	Lehentasuna	Arrakasta neurria (adierazlea)	Ekintza	Arlo ardur.	Amaiera data
Etorkizuna eraikitzea	5.1. Berdintasuna, aniztasuna eta kohesioa sustatzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berdintasun estandarraren maila</li> <li>• Etxebizitzaren berdintasuna betetzea</li> </ul>	...	...	...
Zerbitzu bikainak eta eraginkorrak eskaintzea	5.2. Urritasunen bat duten haur eta gazteentzako eta beren familiarentzako homidurak eta zerbitzuak hobetzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urritasuna duten gazteen % okupazio positiboa lortzen du</li> <li>• CSCI indizearen balorazioa</li> <li>• Zerbitzuarekiko gogobetetzea</li> <li>• ...</li> </ul>	...	...	...
	5.3. Berdintasun politika behar bezala aplikatzen dela bermatzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berdintasun eta aniztasunean prestatutako langile kopurua</li> <li>• Berdintasun estandarraren maila</li> </ul>	...	...	...
	5.4. Gazteriak ekarpen positiboa izan, lortu eta egiten duela bermatzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gazteen partaidetza gazteen lan programan</li> </ul>	...	...	...
Lehenik, bezeroa	5.5. Bizilagunak zerbitzuen diseinu eta prestazioan burubelari sartzeko, bezeroari eta aniztasunari zuzendutako ikuspegia sustatzeko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partaidetzak eragindako gogobetetzea</li> <li>• Beren arreta planetan (diseinua...) eragiten duten haur eta zaintzaileak</li> <li>• ...</li> </ul>	...	...	...
Guztientzako sarbidea	5.6. Boluntarioekin eta tokiko komunitatearekin dagoen lankidetzaren sendotzea, bizilagunak birsortze ekimenetan gaitzeko eta...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>	...	...	...

Iturria: *Corporate Plan 2006-2009* dokumentutik egokitua. *1.1. bertsioa, 2006ko apirilaren 12an*. Plymouth hiria. <<http://www.plymouth.gov.uk/homepage/councilanddemocracy/performance.htm>>

## 9. Lehentasun estrategiak, proiektuak eta jarduketak definitu. Esleipena

Garatu beharreko estrategiak hautatzea ere gobernu-batzordearen lana da.

Momentu horretan, gobernu-batzordeak planteamendu orokor bat egin dezake, estrategia eta jarduketak nagusiak soilik identifikatuz, hurrengo fasean, maila teknikoek (barne kudeatzeko batzordeak, alorretako teknikari arduradunen batzordeak, zerbitzu zuzendari edo nagusiek, etab.) egokiak iruditzen zaizkien proposamenak erantsi ditzaten, eta Gobernu Taldeari lehentasunezkoak direla iruditzen zaizkien bideragarritasuna baliozta dezaten.

Estrategiak eta jarduketak hautatzeko, garrantzitsua da udalaren eskumenak eta horiek garatzeko baliabideak zein diren aintzat hartzea, nahiz eta horiek ez diren planean sartzeko balazta edo oztupoak izan behar. Horrek ondokoa esan nahi du: planteatuko diren proposamen batzuk garatzeko beste administrazio batzuen... laguntza ekonomikoa hitzartzea beharrekoa izango dela.

Azkenik, estrategia bakoitzerako, legealdian garatu nahi diren **jarduketa edo proiektu** garrantzitsuenak zehaztuko dira.

Jarduketa proposamenak eta garatzeko proiektuak esparru edo jarduketa ardatz bakoitzean dauden arazoak ezagutzeko sortzen dira, nahiz eta oso erabilgarria izan daitekeen estrategia horrekin lotuta dagoeneko egin diren planak erreferentzia gisa hartzea.



### Legealdi Planeko helburuak, estrategiak eta proiektuak definitzeko fitxa

#### 1. ARDATZ ESTRATEGIKOA:

Helburu estrategikoa	Estrategiak	Proiektuak eta jarduketak	Arloa / ardurad	Hasiera eta amaiera datak
1.1 HELBURUA	1.1.1.			
	1.1.2.			
1.2 HELBURUA	1.2.1.			
	1.2.2.			
1.3 HELBURUA	1.3.4.			
	1.3.2.			

Kudeaketa erantzukizunak argitzea garrantzitsua da, definitutako estrategia edo proiektuak jabe edo arduradun bati esleituz, aurreko fitxan esaten den moduan, ondoren zabaldu eta garatzeko. Eta identifikatutako lehentasun proiektuak egiteko epeak definitzea ere garrantzitsua da; ondoren, alorreko arduradunak balioztatutako beharko ditu.



## 4.5. Barne ebaluazioa eta alorrek proposamenak egiteko fasea

### FASEAREN HELBURUAK

Aurretik definitutako guztiarekin, egitura estrategikoa eta lehen garapena (misioa, ardatzak, estrategiak eta lehentasun proiektuak) eginak daude. Eta alorrei estrategia eta proiektuen esleipena ere egin zaie.

Fase honetan, alorrek:

- Dagoeneko definitutako dena aztertu, balioztatu, beren egin eta zehazten dute, baliabide batzuekin xede konkretu batzuk lortzeko eta, alorrak dituen baliabideekin ekiteko duen gaitasuna ebaluatuz.
- Horrez gain, legealdirako garrantzitsuak diren –garrantzi estrategiko eta/edo ekonomikoagatik (baliabideak eskatzeko)– beste jarduketak batzuk planteatuko dituzte.
- Eta definitutako helburu eta proiektuak lortzeko baliabide gehigarriak, edo baliabide-egileak ez direnak neurtuko dituzte.

Fase hau alorreko arduradunak eta, halakorik balego, ordezkariak egingo dute. Horrez gain, alorreko beste teknikari batzuk parte har dezakete, eta alorreko batzordean ere eztabaidatzen ahal da, halakorik balego.

Handi samarrak diren udaletan, alorrek beren legealdirako plan propioa izan dezakete, orokorrarekin bat, baina zehaztuagoa, eta kasu batzuetan hala egiten da. Baina txikiagoak diren udalerrietan, gehiegi-zko zailtasunak eragingo lituzkeela uste dugu.

### GARATU BEHARREKO LANAK ETA EDUKIAK

- 1. Helburuak bere egin eta zehaztea eta helburu gehigarriak definitzea**
- 2. Jarraipen adierazleak zehaztea**
- 3. Estrategiak eta proiektuak bere egin eta gehigarriak definitzea**
- 4. Baliabideak eta aurrekontuak estimatzea**

#### *1. Helburuak bere egin eta zehaztea eta helburu gehigarriak definitzea*

Lehenik eta behin, aurreko fasean alorreko ardura gisa zehaztu diren helburuak hartu eta aztertu egin behar dira.

Horrez gain, alorrak, beste helburu osagarri batzuk planteatu ditzake, garrantzitsuak direnak, planteamendu estrategikoekin bat, betiere. Egon litezkeen sektoreko planak –indarrean baleude, eta lehen aipatu den moduan– erreferentziazko iturri nagusia dira, alorra behar bezala ezagutzen duten ardura-dunek alorraren beharren inguruan egindako hausnarketa pertsonalekin batera.

Ez dira helburuak zehaztasun osoz definitu behar, hori urteko plangintzako proiektuetan egin behar da; garrantzi estrategikoa izan eta oraindik planteatu ez direnak identifikatu behar dira. Horregatik, helburu berriak eransteke ondo hautatu behar da.

#### *2. Jarraipen adierazleak zehaztea*

Gobernu-batzordeak egin ahal izateko. Hala izanez gero, alorrek definizio hori osatu beharko dute eragiten dieten helburu estrategikoetarako. Horrek ondokoa esan nahi du:

- Adierazle egokiak identifikatzea.
- Urte bakoitzerako xedeak finkatzea.

Lan hori egiten den lehenengo aldia ez da erraza izaten, baina udalbatzaren helburuetako bat udaleko aginte-koadroa osatzen duten adierazle guztiek Legealdi Planeko urte bakoitzerako beren xedeak definiturik izatea izan beharko litzateke.

### 3. Estrategiak eta proiektuak bere egin eta gehigarriak definitzea

Helburuen inguruko hausnarketarekin bat, alorrena identifikatutako eta alorrari esleitutako estrategia eta proiektuen azterketa ere egin behar da

### 4. Baliabideak eta aurrekontuak estimatzea

Proiektuei lotutako inbertsioak estimatzea beharrezkoa da, ondorengo fasean Legealdiko Inbertsio Planean sar daitezten.

Eta gomendagarria da baliabide gehiagoren beharra ere estimatzea nahikoa garrantzi duten gastu arruntentzako zeinak, duten bolumenagatik, inbertsio aukerak murrizten baitituzte; horrela, errealitate estu lotutako Finantza Plana izango dugu. Normalean, gastu gehigarri horiek zerbitzu edo prestazio berriei, instalazio berrien irekierari edo zerbitzu eskariaren handitze nabarmenei loturik egongo dira.

Fase honen emaitza lehen agertu diren *Helburuak*, *estrategiak eta proiektuak* eta *Helburuak eta adierazleak* formularioetan –Legegintzaldi Planaren elementu nagusiak– eta ondoren agertzen diren inbertsio eta gastuei buruzko bi formulariotan –erreferentzia gisa balio dute, kasu bakoitzean egokitu behar dira– jasoko da.



#### Alorren inbertsioen fitxa

ARLOA:													
Ardatz estratēgikoa	Estrategia	Proiektua / Fasea edo azpi-proiektua	Inbertsio zenbatekoa (1)	Finantziazio espezifikoa (2)	Inbertsioaren zenbatekoa				Finantziazio espezifikoa				
					2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	
<b>INBERTSIO BERRIAK, EZ PLANIFIKATUAK, GUZTIRA</b>													
<b>INBERTSIO BERRIAK, JADA PLANIFIKATUAK (Plan estratēgikoa,...)</b>													
<b>BIRJARPEN INBERTSIOAK</b>									...	...	...	...	
<b>INBERTSIO KONPROMETITUAK (KONPROMISOKO KREDITUAK)</b>									...	...	...	...	
<b>ALORREKO INBERTSIOAK, GUZTIRA</b>													

**(1) Inbertsio mota:**

- Inbertsioak erabilera orokorreko azpiegitura eta ondasunetan (60. art.)
- Zerbitzuen funtzionamenduari lotutako inbertsioak (62. art)
- Izaera ez-materiala duen inbertsioa (planeatzea, ikerketak,...) (64. art)
- Beste batzuk: ondare ondasunak eta herri ondasunak (68. eta 69. art.)

**(2) Finantziazio espezifikoa.** Finantziazio espezifikoa jakinen bat aurreikusten duzun adierazi:

- Diru-laguntzak (kapital transferentziak)
- Zerga bereziak
- Inbertsioen osteko besterentzea
- Etab.



### Alorren gastu arrunten behar gehigarrien fitxa

ARLOA:										
Kontzeptua / Deskribapena	Justifikazioa	Zentroa edo Unitate a (egitura organiko)	Unitateak (Pertsonak; Beste batzuk, adierazi)				Finantzaketa espezifiko			
			2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
<b>I. KAP.- LANGILEAK, GUZTIRA</b>										
<b>II. KAP.- GASTU ARUNTAK ONDASUNETAN ETA ZERBITZUETAN, GUZTIRA</b>										
<b>IV. KAP.- TRANSFERENTZIA ARRUNTAK, GUZTIRA</b>										
<b>GASTU ARRUNT GEHIGARRIA, GUZTIRA</b>										

## 4.6. Planaren integrazio fasea

### FASEKO HELBURUAK

Azken fase honetan, alorrek egindako garapenak integratu behar dira, aurrekontuak finkatu behar dira, eta beharrezkoa dena orekatu edo egokitu behar da, jarduketeki lehenetasuna ezarri eta aurrekontuak berregokituz, beharrezkoa balitz, sortzen den plana errealitatean oinarritutakoa izan dadin.

### GARATU BEHARREKO LANAK ETA EDUKIAK

- 1. Alorren proposamenak eta inbertsio aurrekontuak integratu behar dira eta Inbertsio eta Finantza Planak agin behar dira**
- 2. Helburu eta jarduketak lehenetasunaren arabera ordenatu eta egokitu**
- 3. Teknikari taldeak (Barne Kudeaketako Batzordeak) berrikusi eta plana proposatu**

#### *1. Alorren proposamenak eta inbertsio aurrekontuak integratu behar dira eta Inbertsio eta Finantza Planak agin behar dira*

Integrazioa, ekonomiari dagokionez, esku-hartze/zerbitzu ekonomikoek egin behar dute, eta helburu eta adierazleei dagokiena, aldiz, planaren idazkari teknikoak.

Inbertsio Planak alorrek definitutako inbertsio guztien zehaztasunak ditu, balioztatu ondoren. Eta Finantza Planak, kapituluka, estimatutako diru-sarrera eta gastuen laburpena egiten du, eta baita garrantzitsuenak diren magnitude eta ratio ekonomikoena ere, zeinak laburtu eta plana interpretatzen laguntzen baitute.

Informazio hori jasotzeko iradokitako euskarriak, Legegintzaldi Planaren dokumentuaren oinarria osatzen dutenak, azken fasearen bukaeran sartu dira, onespen eta hedatze fasean, hain zuzen ere.

## 2. Teknikari taldeak (barne kudeaketako batzordeak) berrikusi eta plana proposatu

Integratu ostean, ziur aski, beharrezkoa izango da planari egokitzapenak egitea, helburuak, xedeak edo inbertsioak egokitzea.

Lehen filtro papera Esku-hartze Planaren idazkari teknikariak egin dezake zuzenean, alkatetzaren begiradapean, betiere.

Beste egoera batzuek egokitzapenak egiteko beharra o iradokizuna egin dezakete: helburuen, plan edo proiektuen lehentasuna berriz planteatu behar izatea, atzeratzea, etab. Berrikuspen hori talde teknikoak egingo du, eta barne kudeaketako batzordea izango da, halakorik balego, hori egiteko organo egokia. Planaren edukia berrikusi, ikertu eta eztabaidatuko du, arduradun guztiek bere berri izan eta baliozta dezaten.

Horren ostean, gobernu-batzordeak onetsia izateko prest egongo da plana.

Bestalde, 2. Moduluan, aginte-koadroaren inguruko oinarriko argibideak jaso dira. Bertan definitzen den metodologia prozesuari jarraiki, hau izango litzateke **udaleko aginte-koadroa** osatu (aurretik ez balego) edo eguneratzeko unea.

Aipatu aginte-koadroak legealdiko helburu estrategikoen neurri eta zehaztapen gisa definitu diren adierazle guztiak, edo gehienak, izan beharko lituzke. Izan ere, urteko planaren eta aurrekontuaren ostean, aginte-koadroa ere eguneratu behar da, eta bitan ez errepikatzearen, zoaz 4. Moduluko *Urteko plangintza eta aurrekontuak* zatira eta ikusi zer esaten den horren inguruan.

## 4.7. Onesteko eta hedatzeko fasea

### FASEKO HELBURUAK

Gobernu-batzordeak plana ikertu eta onestea. Hortik aurrera, legealdiak irauten duen artea, kudeaketaren eta erabaki hartzearen erreferente bilakatuko da.

### GARATZEKO LANAK ETA EDUKIAK

- 1. Gobernu-batzordeak plana ikertzea. Onestea**
- 2. Osoko bilkuran aurkeztea, eta barnean eta kanpoan hedatzea**

#### *1. Gobernu-batzordeak plana ikertzea. Onestea*

Gobernu-batzordeak plana ikertzen eta eztabaidatzen du, eta egokiak iruditzen zaizkion aldaketa eta egokitzapenak egiten ahal ditu. Alkateak –Legegintzaldi Planaren arduradun gorena– azken onespenera eman behar dio.

#### *2. Osoko bilkuran aurkeztea, eta barnean eta kanpoan hedatzea*

Azken pausoa egiteko modua, Udal Erregelamendu Organikoak Legegintzaldi Planaren inguruan esaten duenaren arabera izango da, eta osoko bilkurak duen rola, Erregelamenduak egitea barne hartzen badu, prozesua udalbatzan finkatzean planteatu daitekeena.

Dena den, nahiz eta ez onespenera izan, aurkezpena eta eztabaida egin behar dira.

Egite prozesua plana jendaurrean hedatzearekin amaitzen da. Egin daitezkeen beste jarduketaz gain, plana eskuragarri egongo da udalaren web orrian.

## LEGEGINTZALDI PLANAREN AURKIBIDEA. FITXAK EDO FORMULARIOAK

Legealdi Plan baten ohiko aurkibidea ondokoaren atzekoa izan ohi da:

1. Sarrera
2. Udalerriaren egoera
3. Jarduketa estrategikoaren ardatzak
  - Legealdian lehentasuna duten jarduketak.
  - 1. Ardatza.
  - ...
4. Aurreikuspen ekonomikoak eta aurrekontuei dagozkienak:
  - Inbertsio Plana
  - Aurrekontuak eta Finantza Plana

Hasieran, arrunta da udalerriaren egoeraren inguruko ikerketa laburra sartzea. Funtsean, hasierako egoeraren gaineko oinarritzko informazioa ematen du. Besteak beste, ondokoak barne har ditzake:

- Udalerriaren egoeraren adierazle orokorrak, tokiko behatokiaren gisakoak (egoera demografikoa, sozioekonomikoa, enpresariala, etab.) Ikusi 6. Moduluan horri buruz esaten dena.
- Aurreko legealdiko egoera eta deskargua, egon bada, eta Gobernuak jarraitzen badu: legealdiko edo aurreko urteetako jarduketa nagusiak, eta jarduera adierazle nagusien bilakaera (adibidez, udaleko aginte-koadro integralarena).

3. eta 4. zatia, gida honetako Legealdi Planeko fitxa nagusietan jasotzen denaren aurkezpena da. Fitxa edo formulario horiek ondokoak dira:

- Helburu eta adierazleen fitxa.
- Helburu, estrategia eta proiektuen fitxa.
- Inbertsio Plana
- Finantza Plana



### Legealdi Planaren helburu eta adierazleak definitzeko fitxa

#### 1. ARDATZ ESTRATEGIKOA:

Helburu estrategikoa	Adierazleak	2006 Bene.	2007 Helb.	Legealdiaren helburuak			
				2008	2009	2010	2011
1.1 HELBURUA							
1.2 HELBURUA							
1.3 HELBURUA							
1.4 HELBURUA							



### Legealdi Planeko helburu, estrategia eta proiektuak definitzeko fitxa

#### 1. ARDATZ ESTRATEGIKOA:

Helburu estrategikoa	Estrategiak	Proiektuak eta jarduketak	Arloa / arduraduna	Hasiera eta amaiera datak
1.1 HELBURUA	1.1.1.			
	1.1.2.			
1.2 HELBURUA	1.2.1.			
	1.2.2.			
1.3 HELBURUA	1.3.4.			
	1.3.2.			



### Inbertsio Plana

Ardatz Estrat.	Estrategia	Proiektua / Fasea edo azpi-proiektua	Finantziazio espezifikoa mota	Inbertsioaren zenbatekoa				Finantziazio espezifikoa				
				2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	
<b>INBERTSIO BERRIAK GUZTIRA</b>												
<b>BIRJARPENENKO INBERTSIOAK</b>								...	...	...	...	
<b>INBERTSIO KONPROMETITUAK (KONPROMISOKO KREDITUAK)</b>								...	...	...	...	
<b>INBERTSIOAK GUZTIRA</b>												



**Finantza Plana**

**FINANTZA PLANA**

DIRU-SARRERAK		Aurrek. 2007	Aurreikuspena			
			2008	2009	2010	2011
1	Zerga zuzenak					
2	zeharkako zergak					
3	Tasak eta beste diru-sarrera batzuk					
4	Transferentzia arruntak					
5	Ondare diru-sarrerak					
<b>DIRU-SARRERA ARRUNTAK</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
6	Inbertsio errealen besterentzea					
7	Kapital transferentzia					
<b>Kapitalaren diru-sarrera ez finantza.</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
8	Finantza aktiboak					
9	Finantza pasiboak					
<b>Kapitalaren diru-sarrera finantza.</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>KAPITAL DIRU-SARRERAK</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>DIRU-SARRERAK, GUZTIRA</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

GASTUAK		Aurrek. 2007	Aurreikuspena			
			2008	2009	2010	2011
1	Langile gastuak					
2	Gastuak ondasun arruntetan eta zerbitzuetan					
3	Finantza gastuak					
4	Transferentzia arruntak					
<b>GASTU ARRUNTAK</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
6	Inbertsio errealak					
7	Kapital transferentziak					
<b>Kapitalaren gastu ez finantza.</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
8	Finantza aktiboak					
9	Finantza pasiboak					
<b>Kapitalaren gastu finantza.</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>KAPITALAREN GASTUAK</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>GASTUAK, GUZTIRA</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

FINANTZA MAGNITUDEAK		Aurrek. 2007	Aurreikuspena			
			2008	2009	2010	2011
Diru-sarrera arrunta (1) = I 1+2+3+4+5 Gastu arrunt ez finantza. (2)= G 1+2+4 Aurrezpen Gordina (3) = (1)-(2) Finantza karga (4) Aurrezpen garbia (5) = (3)-(4)						

Diru-sarrera ez finantza. (6) = I 1+2+3+4+5+6+7 Gastu ez finantza. (7) = G 1+2+3+4+6+7 Aurrek. Emaita ez finantza. (8) = (6)-(7) Finantza aktiboen diferentzia (9) = G8-I8 Finantza pasiboen diferentzia (10) = I9-G9 Ekitaldiko aurrekontuen emaitza (11) = (8)-(9)+(10) = Diru-sarrerak -Gastuak Altxortegiko soberakina (12) = (11) + (12 aurrekoa)						
---	--	--	--	--	--	--

FINANTZA RATIOAK		Aurrek. 2007	Aurreikuspena			
			2008	2009	2010	2011
Aurrezpen gordina = (3)/(1)*100 Aurrezpen garbia= (5)/(1)*100 Zorpetze maila = (4)/(1)*100 Zorpetze marjina = 100-((4)/(3)*100) Funtzionamendu gastuak = (G 1+2+4)/(1)*100 Inbertsio maila = ((G 6+7+8)- (I 7+8))/Gastua Guztira *100 Altxortegiko soberakina = (12)/(1)*100						

Barne hartutako magnitude eta ratioak erabili ohi direnak dira eta Udalgidan jasotzen den Aurrekontu eskenatokian agertzen direnekin bat datoz. Magnitude eta ratioetan kalkulu formulak ere sartu dira interpretazioa errazte aldera.

## 4.8. Laburbiltzea

Legealdia planifikatzeko prozesua ondoko eskema honetan laburbiltzen da; iradokitzen diren fase bakoitzeko lan zehaztuak barne hartzen ditu.

