

CONCERTTRANSITION · ERASMUS+ PROIEKTUA

Nola optimizatu adostasun-prozesuak eta interesdunekin elkarriketarako dinamikak?

Erreferentzia-gida ilustratua eta enpirikoa



dialogue
océan



BDS Koop
eraldaketa fabrika



Cofinancé par
l'Union européenne

Argitalpenaren arduraduna
Dialogue Océan

Egilea
Florent Marcoux

Maketazioa
Eneko Lecuona Artola

Argitalpen-data
2026ko iraila

Finantzaketa
Gida hau Erasmus+ programaren laguntzarekin garatu da.

LEGE-OHARRAK

Berariaz besterik adierazi ezean, eduki guztiak CC BY-SA lizentziapean argitaratzen dira. Helburu ez-komertzialetarako erabil ditzakezu, betiere iturria aipatzen baduzu: Dialogue Océan. Erabilera komertzialerako, jar zaitez gurekin harremanetan.

Europar Batasunak kofinantzatua. Adierazitako ikuspegi eta iritziak egileenak baino ez dira, eta ez dute nahitaez Europar Batasunaren edo Erasmus+ France / Education Formation Agentziaren ikuspegia islatzen. Ez Europar Batasuna ez laguntza emateaz arduratzen den agintaritza ezin dira horien erantzule egin.

©2026. Eduki hau CC BY-SA lizentzia irekiaren pean zabaltzen da

Aurkibidea

1. Dokumentuaren aurkezpena	4
1.1 Testuingurua	4
1.2. Zertaz ari da erreferentzia-gida hau?	4
1.3. Zein da haren helburua?	4
1.4. Nori zuzenduta dago?	5
2. Hasteko, definizio eta nozio orokor batzuk	5
2.1. Definizioa	5
2.2. Zergatik sortu lurralde-elkarrizketarako gun e iraunkor bat?	5
2.3. DOren elkarrizketa iraunkorraren helburuak	6
2.4. Arrakasta-baldintzak	6
3. Elkarrizketa-gunea egituratzeko eta funtzionarazteko funtsezko printzipioak	7
3.1 Gunearen perimetroa argitzea	7
3.2. Interesdunekin elkarrizketarako prozesu argia diseinatzea eta gidatzea	8
3.3. Gobernantza- eta erabakiak hartzeko mekanismoak argitzea	11
3.4. Prozesu baten amaieran ebaluazio/balantze sistema bat ezartzea	13
4. Elkarrizketa-gunea dinamizatzeko metodologiak eta tresnak	14
4.1. Esparru argi eta segurua	14
4.2. Adimen kolektiboa ko-eraikuntzaren zerbitzura	14
4.3. Banakako hitz-hartze eraginkorra	16
4.4. Memoria gordetzeko tresnak	16
5. Sintesi-elementuak: tresna-kutxa eta gomendioak	18
5.1. Gunea egituratzeko eta funtzionatzeko printzipioen sintesia	18
5.2. Elkarrizketaren dinamizazio-metodologi en sintesia	19
5.3. Gomendio orokor batzuk	19
6. Praktikan jartzea	20
6.1. Egoeraren diagnostikoa	20
6.2. Lehentasunak ezartzea	21
6.3. Plangintza	21
6.4. Kontuan hartu beharreko puntuak	21
6.5. Lehen urrats zehatza	21

1 Dokumentuaren aurkezpena

1.1 Testuingurua

Dokumentu hau BDS Koop eta Dialogue Océan erakundeek arteko ConcertTransition Europako lankidetzaren proiektuaren esparruan garatu da, Erasmus+ programaren laguntzarekin.

BDS Koop 2019an sortutako euskal kooperatiba bat da, ekonomia sozial eraldatzaileria eta tokiko garapena sustatzen dituen. Ekintzailetza arduratsua bultzatzen du, ingurumena errespetatzen duena eta pertsona erdigunean jartzen duena, bere lurraldeko bizi-kalitatea hobetzen laguntzeko.

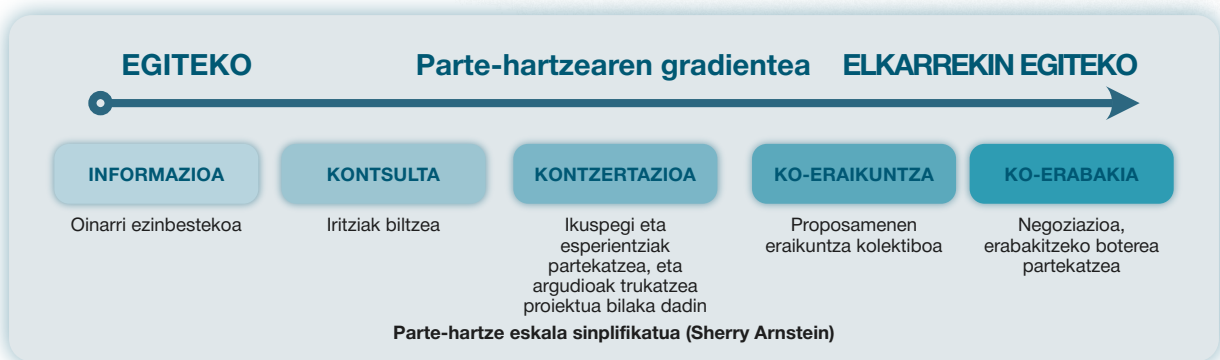
Dialogue Océan, 2024an sortutako elkarte, elkarrizketa-gune bat da, eta Ipar Euskal Herriko kostaldeko eragile instituzionalak, eragile ekonomikoak, erabiltzaileen ordezkariak, ingurumenaren babeserako elkarteak eta zientzialariak biltzen ditu. Bere helburua da kostaldearekin eta ozeanoarekin dugun harremanari buruzko hausnarketa kolektiboa sustatzea, trantsizio ekologikoko dinamikak laguntzeko.

Erreferentzia-gida hau BDS Koop eta Dialogue Océan erakundeek lurralde-elkarrizketaren erronken inguruan elkarrekin egindako lan baten emaitza da. Dialogue Océanen esperientzian oinarrituta, baliabide ireki eta egokigarri gisa diseinatu da, lurralde-elkarrizketako praktikak egituratu eta indartu nahi dituzten elkarte, kooperatiba, ekonomia sozial eta solidarioko enpresa eta bestelako erakundeentzat.

1.2. Zertaz ari da erreferentzia-gida hau?

Eremu eta sektore askotan, ezinbestekoa da interesdun desberdinen parte-hartzea ahalbidetzea, eta zenbaitetan bermatzea, estrategia, ideia edo jardueraren batzuen egokitasuna ziurtatzeko edo indartzeko eta horien ezarpena errazteko.

Parte-hartzearen nozio hori oso maiz adostasun-prozesu baten erronka gisa aurkezten da; baina hori sinplifikazio murriztailea da. Adostasun-prozesua parte-hartzeko modu posibleetako bat baino ez da, parte-hartzearen eskala askoz zabalago baten barruan, beheko infografian ikus daitekeen bezala :



Horregatik, nahiago dugu interesdunekin elkarrizketarako prozesu edo dinamikaz hitz egin; horrek parte-hartzea denbora luzeago batean kokatzeko eta parte-hartzearen palanka posible guztiak kontuan hartzeko aukera ematen du.

1.3. Zein da haren helburua?

Dokumentu honek elkarrizketa eraginkor eta eraikitzaile baterako ezinbesteko osagaiak aurkezten ditu; hau da, lurralde jakin batean berrikuntza soziala eta trantsizio iraunkorra sortzen dituen elkarrizketa baterakoak. Beraz, erreferentzia-gida honek lurralde batean interesdun desberdinekin elkarrizketa-guneak eta -prozesuak ezartzeko gakoak azaldu eta ematea du xede.

Erreferentzia-gida hau bi erakunderen esperientzietatik abiatuta egin da; erakunde horiek elkarrizketa jarri dute beren izateko arrazoiaren eta jardueraren erdigunean, gizarte-trantsizio justu eta iraunkorra sustatu eta laguntzeko (ikus eranskinean erakunde bakoitzaren aurkezpena).

1.4. Nori zuzenduta dago?

Dokumentu hau mota guztietako erakundeei zuzenduta dago: toki-erakundeak, elkarteak, enpresak eta ikerketa-zentroak. Dokumentua interesgarria da bai guneak dinamizatzen dituzten egiturentzat, bai horietan parte hartzen dutenentzat ere.

2 Hasteko, definizio eta nozio orokor batzuk

2.1. Definizioa

Interesdunekiko elkarriketa borondatezko edo araututako prozesu bat da, eta erakunde bati (enpresa, toki-erakunde, elkarre...) bere erabakiek eragiten dieten edo horien inguruan interesa duten pertsona eta talde guztiekin harreman garden eta iraunkorra hasteko aukera ematen dio.

Alde bakarreko informazio hutsa gainditzen duen ko-erakuntzaren logikan kokatzen da.

Elkarriketa horrek, oro har, hainbat maila izaten ditu: informazioa, kontsulta eta, batzuetan, konponbideen ko-erakuntza.

Sherry Arnstein-en parte-hartzearen eskala - 1969		
8	8. Herritarren kontrola : Tokiko komunitate batek modu autonomoan kudeatzen du ekipamendu edo auzo bat.	Herritarren botere eraginkorra
7	7. Botere-delegazioa : Botere zentralak tokiko komunitateari programa bat erabakitzeko eta gauatzeko ahalmena delegatzen dio.	
6	Lankidetzat : Erabakiak hartzea botere publikoen eta herritarren arteko negoziazio baten bidez egiten da.	
5	Kontziliazioa : Bizilagun batzuk erabaki-organoetan onartzen dira eta proiektuen gauatzearan eragina izan dezakete.	Kooperazio sinbolikoa (tokenismoa)
4	Kontsulta : Inkesta edo bilera publikoek bizilagunei aurreikusitako aldaketei buruzko iritzia ematea ahalbidetzen diete.	
3	Informazioa : Herritarrek martxan dauden proiektuei buruzko informazio erreala jasotzen dute, baina ezin dute iritzirik eman.	
2	Terapia : Bizilagunek topatutako arazoen tratamendu osagarria, benetako gaiak landu gabe.	Parte-hartze eza
1	Manipulazioa : Herritarrak prozesuan inplikaturik daudelako ilusioa emateko «hezteko» erabiltzen den informazio alboratua.	

2.2. Zergatik sortu lurralde-elkarriketarako gune iraunkor bat?

Interesdunekin elkarriketarako ohiko gailuek muga ugari dituzte:

- Proiektuen inguruko gailuetan, hala nola eztabaida publikoetan edo kontsultetan, elkarriketa beranduegi iristen da maiz, proiektua jada erabakita dagoelako; beraz, elkarriketak, onenean, proiektua eta haren ezarpena lurraldearen eta interesdunen errealitatera egokitzen saiatzea besterik ez du egiten. Gainera, gailu horiek oso gutxitan ahalbidetzen dute lankidetzat sinbolikoaren maila gainditzea (ikus Arnsteinen eskala).

- Botere publikoak eta haren egiturek bultzatutako gobernantza-instantzia instituzionalizatuak, sarri, eztabaida edo informazio hutserako guneak izaten dira, erabaki kolektibo baten benetako ko-erakuntzarik gabe. Erabaki kolektibo baterako tarteak uzten dutenean, botere-jokoak hartzen dute gaina; parte-hartzaile bakoitzak bere posizioa eta estrategia gogor defendatzen ditu, eta negoziatioek interes sektorialak baino ez dituzte islatzen, lurraldearen interes orokorra bilatzeko tarte gutxi utziz.
- Kasu guztietan, sortzen den elkarrizketa sarri antzua eta emankortasun txikikoa izaten da, jarrera dogmatikoek, entzute ez-aktiboak, elkarrekiko gaizki-ulertuek eta ezagutza-asimetriak mugatua.

2.3. DOren elkarrizketa iraunkorraren helburuak

Dialogue Océan gune hau sortzeko proiektuaren jatorria Surfrider elkartearen landa-esperientzian dago; elkarte horrek ikusi zuen zailtasunak zeudela lurraldeen trantsizio ekologikoaren zerbitzura elkarrizketa bare eta eraikitzailea gidatzeko. Horregatik, esperientziazio bat abiatu zen honako makro-helburu hauekin:

- Gatazkak aurreikusi eta prebenitzea: proiektuen inguruko elkarrizketa ez da nahikoa. Frustrazio eta blokeo iturri da.
- Aukera zorrotzak egitea eskatzen duen trantsizio sozioekologikoa laguntzea, ikuspegi komun bat partekatzea erraztuz.
- Elkarrekin gizarte-eredu berri bat eraikitzea, planetaren mugekin lerrokatua eta sozialki justua.
- Arnasestuka dagoen demokrazia berritzea: demokrazia ordezkatzailerik demokrazia parte-hartzailearekin osatzea.

2.4. Arrakasta-baldintzak

Adostasun-prozesua honako hauetan oinarritzen da :

- Parte-hartzaileen jarrerak marko batean kokatzen dituzten printzipioak.
- Elkarrizketa eraikitzailea eramateko moduak marko batean kokatzen dituzten dinamikak.

Elkarrizketa eraikitzailea eramateko moduak marko batean kokatzen dituzten dinamikak.

3 Elkarriketa-gunea egituratzeko eta funtzionarazteko funtsezko printzipioak

3.1 Gunearen perimetroa argitzea

Gunearen perimetroa argitzeak esan nahi du alde zurretik elkarriketaren markoaren funtsezko elementuak zehaztea: eraginpeko lurraldea (non antolatzen den elkarriketa), parte-hartzaileak (norekin hitz egin) eta izateko arrazoia (zergatik hitz egin).

Analisi-elementu garrantzitsu batzuek gidatu behar dute hausnarketa, hiru galdera horiei erantzun egokienak emateko.

Eraginpeko lurraldea:

Elkarriketa antolatzeko lurralde-dimentsioaren hautaketak kontuan hartu behar du:

- Testuinguru-koherentzia: gunearen izateko arrazoiarekin eta landu nahi diren gaiekin lotutako ekintza-eremu egokia identifikatzea. Dialogue Océanen kasuan, ozeanoaren erronkak ziren ardatz; beraz, kostaldeko eremu bat zen, baina arro hidrografikoen goi- eta behe-aldeko erronkak eta lurraldearen eta itsasoaren arteko lotura kontuan hartuta.
- Tamaina optimizatua: ez handiegia, lana eta eragileak ez diluitzeko; baina ez txikiegia ere, testuinguru-koherentzia bermatzeko.
- Kudeaketa-egitura administratiboa: helburua da solaskide instituzional legitimo eta egoki bat izatea. Udalaren eskala txikiegia da trantsizio ekologikoaren erronkak kontuan hartzeko; departamenduaren eskala, berriz, handiegia dirudi testuinguru-koherentzia bermatzeko.

Udal-erri-elkargoaren eskalaren alde egin genuen, hau da, Euskal Hirigune Elkargoaren alde; hiru parametro horien arteko konpromisorik onena eskaintzen zuela iruditu zitzaigun.

Perimetro horrek ez du baztertzeko mugakide diren lurraldeetako eragileekin elkarriketa irekitzea, landutako gaiak hala egitea egoki bihurtzen badu.

Parte-hartzaileak :

Gunean nork parte hartzen duen zehaztea funtsezko prozesua da elkarriketaren lan eta ekoizpenei legitimitatea, sinesgarritasuna eta eraginkortasuna emateko. Arrakastarako bi faktore gako identifikatu dira:

- Eragileen aniztasuna, kolektiboa legitimoa eta sinesgarria izan dadin: ezinbestekoa da interesdun mota desberdinak ordezkatzeko daudela ziurtatzea eta, horietako bakoitzean, erronka eta jardueren ordezkariak nahikoa bermatzeko eragile legitimo nahikoak daudela ziurtatzea. Horregatik, lau tipologia desberdinetako erakunde ordezkariak identifikatu eta mobilizatu behar dira: botere publikoa (bereziki toki-erakundeak eta/edo Estatuaren zerbitzu deszentralizatuak), ingurumenaren babeserako elkarteak, erabiltzaileak, herritarrak eta haien ordezkariak-egiturak, baita eragile ekonomikoak ere.
- Elkarriketaren eraginkortasuna: elkarriketa eraginkorra izan dadin, batez ere eraikitzailea izan behar du. Horregatik, lehen fase batean, elkarriketa bareari ekarpena egiteko borondate argia duten eta eraikuntza komunaren zerbitzura adimen kolektiboko eta lankidetzako dinamika batean txertatzeko prest dauden eragile ordezkariak mobilizatzea gomendatzen da. Ez da desberdintasunak eta dibergentziak ezabatzea; baizik eta dibergentzia horiek ideien eztabaida osasuntsu eta eraikitzailea elikatuko dutela ziurtatzea, dogmatismorik gabe. Parte-hartzaileen entzute- eta enpatia-gaitasuna, beraz, funtsezko elementua da, bereziki parte-hartzaileen lehen zirkulua osatzeko.

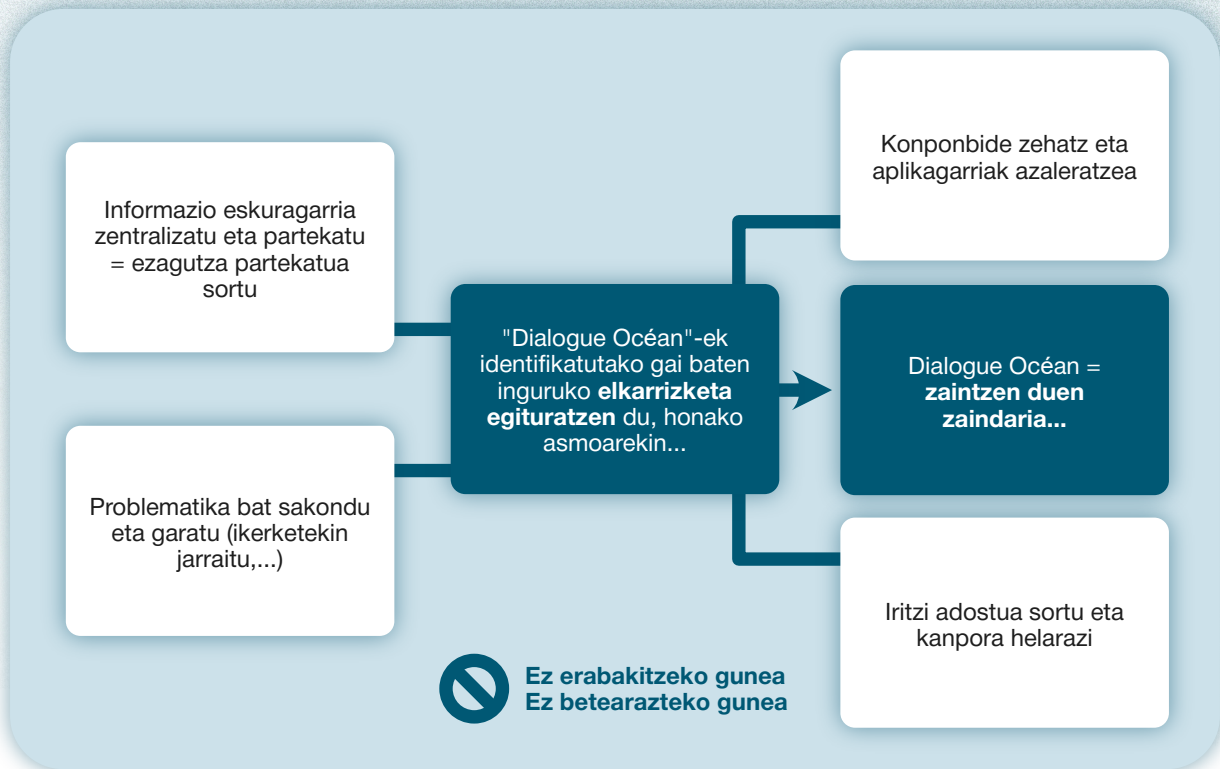
Izateko arrazoia:

Elkarriketa-gune iraunkor bat sortzeko ideiak, hasieratik, ekimenaren sustatzaileak identifikatutako behar bati erantzuten dio; gero, behar hori lurraldeko beste eragileen begiradekin kontrastatuko da. Dialogue Océanen kasuan, kostaldeko lurraldearen ingurumen-trantsizioa laguntzea zen helburua, haren erresilientzia indartzeko eta ingurune hori eta haren erabilerak babesteko. Ikuspegi orokor hori ezinbesteko abiapuntua da, baina ez da nahikoa. Izan ere, beharrezkoa da elkarriketari eman nahi dizkiogun helburu zehatzagoak zehaztea, ikuspegi hori lortzeko. Izateko arrazoiak ari gara; hau da, honako galdera honi erantzuteko elementuez: zehazki, zertarako balio du guneak? Zein dira espero

diren emaitzak?

Izateko arrazoi hori hasieran zehaztu eta ekimenaren sustatzaileak proposa dezake; baina guztiz ezinbestekoa da lanen hasieran parte-hartzaile guztiekin zalantzan jartzea, eta, behar izanez gero, aldatzea. Taldeak nahitaez adostu behar du izateko arrazoi hori.

Dialogue Océanek honela formalizatu du bere izateko arrazoa:



Azpimarratu behar da taldeak argi identifikatu dituela gune honen mugak: ez da erabakiak hartzeko gunea, ezta taldeaz kanpoko enkargu bat betearazteko gune soila ere.

Ez da instituzionalizatzeko bokazioa duen gunea, ezta lurraldean dauden beste gune batzuk ordezkatu edo haiekin lehiatzeko sortua ere (batzarrak, garapen-kontseilua, eremu babestuen gobernantza-instantziak, sindikatu mistoak...). Muga horiek oztopatzaileak edo frustragarriak iruditu badaitezke ere, jarrerak eta botere-jokoak gairatzen dituen elkarriketa ez-dogmatikoaren oinarriak dituzte barruan.

3.2. Interesdunekin elkarriketarako prozesu argia diseinatzea eta gidatzea

Ekintza-perimetroa ezarri eta ko-eraike ondoren, kolektiboa bildu daiteke lan horiei ekiteko. Beraz, lehenik eta behin, landu beharreko erronkak, aurre egin beharreko desafioak eta lurraldearen zerbitzura adimen kolektiboa sortzeko lan egiteko modua adostu behar dira.

Elkarrekin zehaztea zer gairen eta erronkaren inguruan hitz egin.

Kostaldekoko lurralde baten trantsizio ekologikoa laguntzea nahiko mugatutako erronka dela irudi dezake. Hala ere, garrantzi bereko azpierronka ugari dakartza: trantsizio energetikoa eta lurraldearen deskarbonizazioa, uren kalitatea eta erabiltzaileen osasuna, biodibertsitatearen babesa, klima-aldaketara egokitzea eta arriskuaren kultura... Horiek guztiak elkarriketa-gune baterako gai posibleak dira. Horregatik, hasieran eta aldizka, landu beharreko gai baten inguruan elkarrekin lerrokatzea beharrezkoa da.

Idea edo proiektuen agerpen kolektiboa errazten duen brainstorming bat laguntzeko adimen kolektiboko hainbat tresna daude; guk **foro irekiaren** erabilera gomendatzen dugu.

Foro irekia metodo parte-hartzailea da: talde bat gai komun baten inguruan biltzen du, aurrez

zehaztutako programarik gabe. Parte-hartzaileek eurek proposatzen dituzte gaiak, askatasunez antolatzen dira tailerretan eta emaitzak partekatzen dituzte; horrela, adimen kolektiboa, konpromisoa eta konponbide zehatzen agerpena sustatzen dira. Gailu hau talde txikiekin erabil daiteke (10-15 pertsona), baita oso talde handiekin ere (2.000 pertsonaraino), eta dinamizaziorako denbora murrizketen arabera egokitu daiteke (egun erditik hiru egunera arte).

Foro ireki bat dinamizatzeko etapa nagusiak hauek dira:

- 1. Irekiera** : harrera, gaiaren, markoaren eta printzipioen aurkezpena (askatasuna, erantzukizuna, bi oinen legea).
- 2. Gaien agerpena** : parte-hartzaileek landu nahi dituzten gaiak proposatzen dituzte.
- 3. Antolaketa** : agendaren eraikuntza kolektiboa (ordutegi-tarteak eta espazioak hautatzea).
- 4. Autoantolatutako tailerrak** : truke libreak eta ideia edo proposamenen ekoizpena.
- 5. Kapitalizazioa** : lanen itzulera eta emaitzak partekatzea.
- 6. Itxiera** : sintesia, ikaskuntza nagusiak eta ekintza-perspektibak.

Ezartzeko metodologia osoa ezagutzeko, honako webgune hau kontsulta dezakezu: [Foro irekia - YA+K](#)

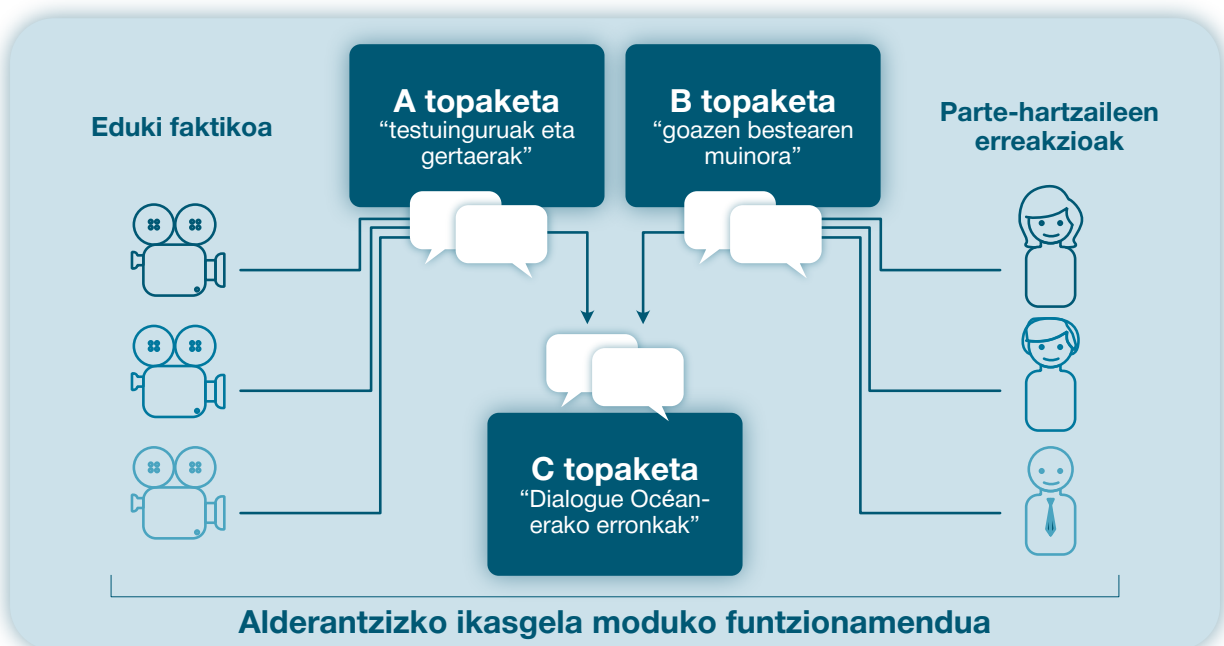
Desafioa argitzea (emangarria, hartzailea, espero den emaitza...)

Gai bat zehaztu ondoren, kolektiboak zehatzago erabaki dezake zer lan egingo duen: horretarako, aukeratutako erronkaren aurrean lurraldeak aurrera egin dezan landu nahi duen desafio zehatzagoa identifikatu behar du.

Adibidez, Dialogue Océanen kasuan, aukeratutako lehen gaia trantsizio energetikoa izan zen. Erronka horri aurre egiteko eta, bereziki, testuinguruaren berezitasunak kontuan hartuta, Dialogue Océanek kolektiboki erabaki zuen lurraldean olatu-energia parkea modu eredugarrian ezartzeko gida bat egitea, ingurumen-inpaktuak mugatzeko eta lurraldean errotzea ahalbidetzeko. Gida hori obra-sustatzaileei eta obra-zuzendaritzei zuzenduta dago.

Desafioa zehaztea, beraz, helburu zehatza, espero diren emaitzak, emangarri konkretua eta hartzaile espezifikoak zehaztea da.

Desafioa zehaztu eta argitzeko modalitate praktikoei dagokienez, honako hiru etapako prozesu hau ezartzea gomendatzen dugu :



1. **A etapa** : informazioa partekatzea

Helburua da gaia mugatzea eta gaiaren alderdi guztiak ezagutaraztea, egitateetan zentratuta. Etapa hau funtsezkoa da talde osoak landutako erronkari buruzko ezagutza handitzeko eta eztabaidak eta trukeak behar besteko ezagutzarekin egitea bermatzeko.

2. **B etapa** : bestearen muinora igotzea

Gure pertzepzioak partekatzea, gure roletatik eta pertsonetatik abiatuta. Etapa honek aukera ematen dio bakoitzari bere ikuspegia aurkezteko eta entzuna izateko. Etapa honetan, taldeak landutako gaiarekin lotutako desafio posibleak identifika ditzake.

3. **C etapa** : desafioa markoan kokatzea

Desafioa argitu eta zehazteko azken etapa: desafio bat aukeratzea (landutako gaian guneak izan dezakeen eginkizun egokia zehaztea), zer ekoitzi behar duen identifikatzea, norentzat, zer formatu izango duen eta lana egiteko nola antolatuko den.

Topaketa-denborak optimizatzeko, prozesu honek «**ikasgela iraulia**» deritzon dinamika erabil dezake; dinamika horrek ikaskuntza=>aplikazioaren ohiko ordena alderantzizkatzen du. Horrela, proiektua kolektiboki eraikitze prozesu batean, ikasgela irauliak informazio teorikoaren ekarpenak aldeztatu aurretik kokatzen dituen dinamika adierazten du, taldearen topaketak hausnarketari, lankidetzari eta proiektuaren eraikuntza konkretuari eskaintzeko:

1. Saio kolektiboaren aurretik: parte-hartzaileek prestaketa-baliabideak ezagutzen dituzte (dokumentuak, bideoak, irakurketak, jarraibideak).

2. Saioan zehar, taldeak ezagutza horiek mobilizatzen ditu honetarako:

- ideiak eztabaidatzeko,
- arazoak konpontzeko,
- proiektuaren elementuak elkarrekin eraikitzeko.

3. Saioren ondoren / saioen artean: parte-hartzaileek proiektuaren aurrerapenerako baliagarriak diren elementuak sakondu, osatu edo ekoizten dituzte.

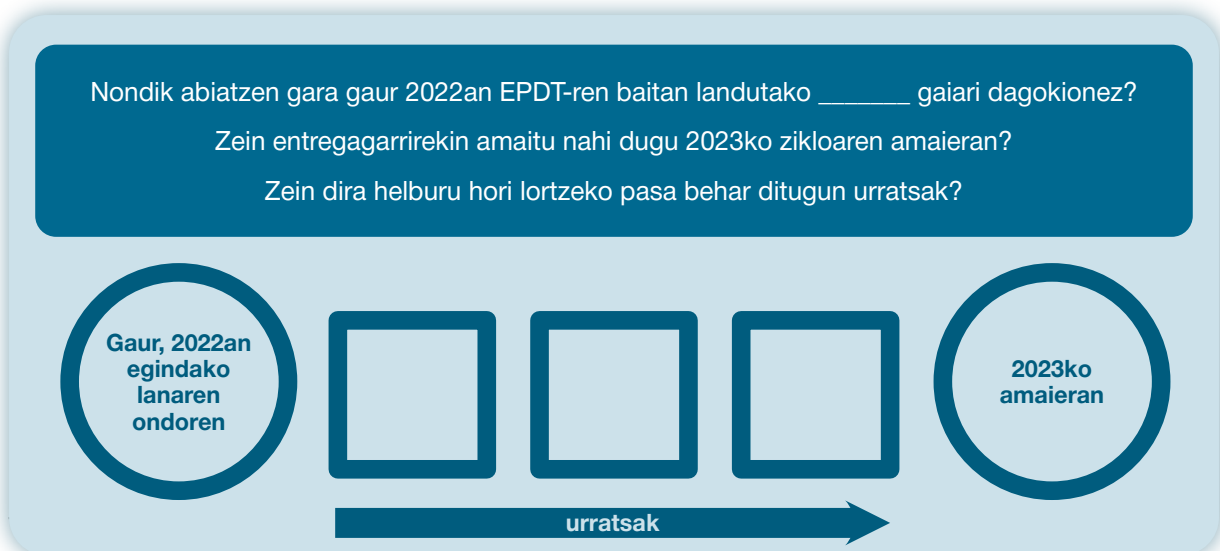
Lan-plana eraikitzea eta gidatzea

Desafioa identifikatu eta azaldu ondoren, taldea ezarpen-fasera igaro daiteke.

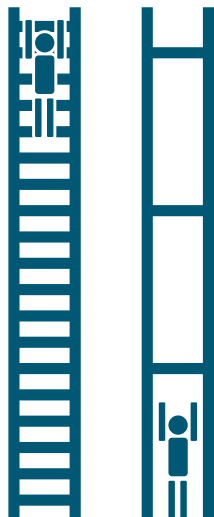
Honako hauek barne hartuko ditu :

- Lan-plana: etapa nagusiak zehaztea
- Emangarria ekoizteko modalitate praktikoak: urrats txikien metodoaren bidez
- Ekoizpen-faseak: banaka edo talde txikietan
- Kolektibo osoak baliozkotzeko etapak

Plangintzarako tresna :



PAUSU TXIKIEN IKUSPEGIA



- **Hau aukeratzen dut...**
 - Nire motore propioetik dator, nire motibaziotik
 - Plazera hartzen dut, ilusioa dut
- **NIRE errealitatean ainguratua**
 - Denboran definitua: data zehatza, muga-eguna, epea
 - Argiki identifikatua: proiektu jakin batekin, ekintza batekin edo berritasun batekin lotua
- **Autonomiaz**
 - Pausu txikia neuk egin dezaket kalitate onargarri batekin
 - Bestela: « pertsona egokiei eskaera bat egin eta haien erantzuna lortzea » izan daiteke bilatzen ari garen pausu txikia
- **Atzera egiteko eta norabidea aldatzeko aukera**
 - « Kostu txikiarekin » aldatu/deuseztatu/zuzendu dezaket, pausu txiki horrek espero zen eragina ez badu
- **Nire helmuga**
 - Pausu txikiaren emaitza deskribatzen dut, pausua bera baino gehiago; horri esker dakit noiz « amaitu » dudán
 - Adibidea: « 5 testigantza webgunean argitaratuak » beharrean, « testigantzak biltzeko telefono-kanpaina »

Sarritan, pausu txiki batek beste bat ezkutatzen du... are txikiagoa... errazago eta gusturago egin daitekeena ! **Le PPT: posible den pausurik txikiena!**

Lana gidatzeko tresna:

PETITS PAS						
Pausu txikiaren data	Dagokion MISIOA	Zer?	Nork?	Norekin lotuta?	Noizrako?	Egoera (egina, martxan, zain,...)

3.3. Gobernantza- eta erabakiak hartzeko mekanismoak argitzea

Gunearen gobernantza partekatua bermatzea

Gune hau abiarazi eta sortu duen sustatzaileak hasieran eginkizun erabakigarria izango badu ere, bereziki eragileak identifikatzerakoan, oso azkar itzuli behar dio taldeari (guneko eragileei) elkarrekin erabaki eta aurrera egiteko ahalmena. **Gunea taldearena da, ez sustatzaile instituzionalarena.**

Gune iraunkor baten kasuan, haren sustapena eta eredu ekonomikoa errazteko marko juridiko bat sortzen bada, erabakiak hartzeko modalitate horiek dokumentu ofizialetan argitu behar dira (estatutueta eta/edo elkarrearen barne-araudian). Gainera, gobernantza partekatuaren ikuspegi hori erabat partekatzen duten administratzaileak hautatzen direla zaindu behar da, denboran bermatzeko.

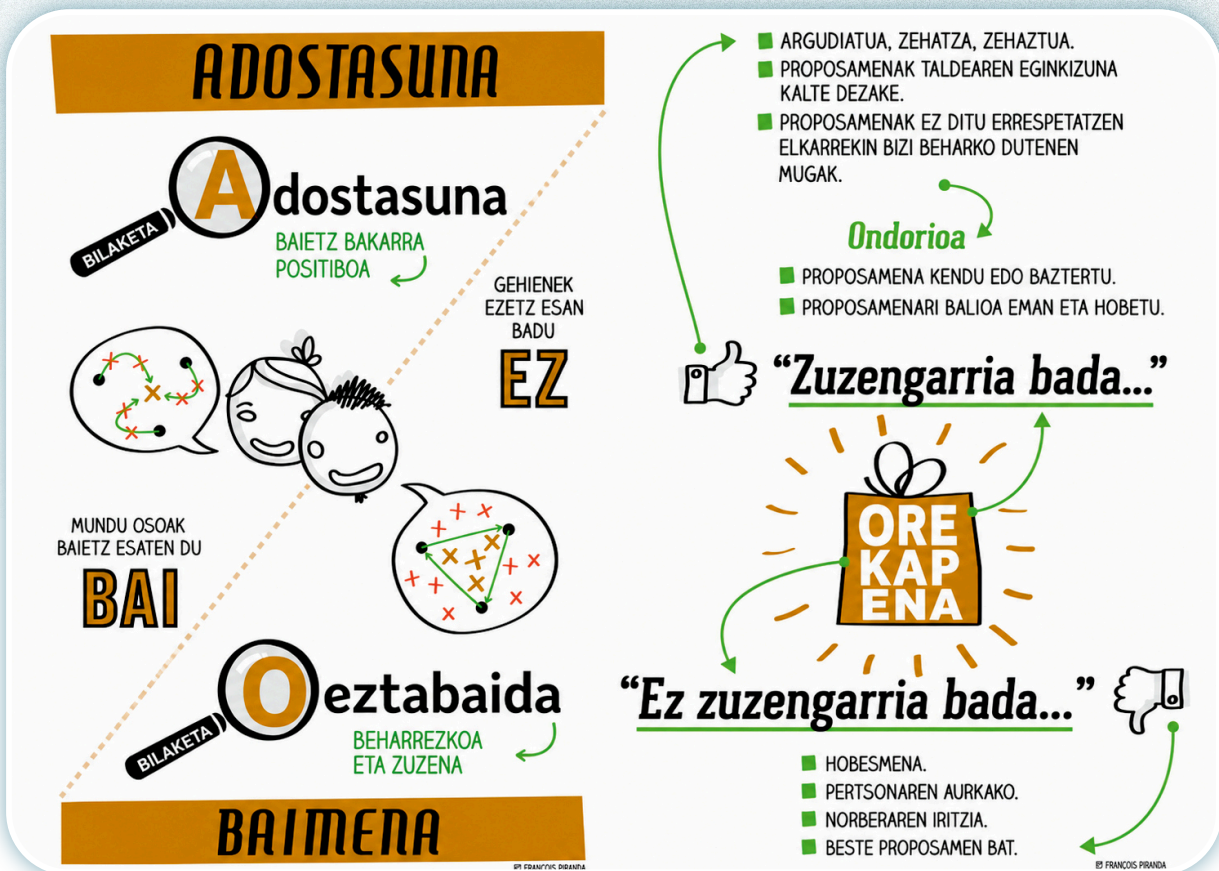
Erabaki kolektiboak hartzea erraztea: baimena VS kontsentsua

Biziki gomendatzen dugu **baimen bidezko erabakiaren** metodologia erabiltzea (edo 0 objekzioko erabakia), konpromisoaren edo kontsentsuaren metodologiaren orde.

Baimen bidezko erabaki baten esparruan, proposamena baliozkotzen da taldeko inork objekzio nagusi eta arrazoiturik aurkeztu ez duenean. Ez da adostasun aho batekoa lortzea, baizik eta oinarritutako ezezkorik ez egotea.

Université du Nous erakundeak open source dokumentu oso argiak sortu ditu printzipioak azaltzeko, baita metodologia hori erabiltzen duen bilera bat dinamizatzeko ere.

Hona hemen [Facilitation | Université du Nous](#) ekoiztako bi irudi.



Metodologia honek erabaki anbiziotsuagoak hartzeko aukera ematen du, kolektiboaren oniritzia mantenduta; konpromisoak, berriz, sarritan erabaki ahuldu batera eramaten du, parte-hartzaileen arteko izendatzaile komun txikiena islatzen duena.

Dinamika kolektibo honetan parte-hartzaile bakoitzaren burujabetza indibiduala bermatzea:

Kolektiboko kide bat ez da beti ados egongo erabaki edo ekoizpen kolektibo batzuekin. Izan daiteke pertsonalki desados dagoelako, edo erabaki hori gunean ordezkatzeko duen egituraren posizionamenduarekin lerrotuta ez dagoelako.

Mekanismo argiak eztabaidatu behar dira bakoitzaren burujabetza bermatzeko, inor egoera zailean ez jartzeko eta, horrela, parte-hartze, gardentasun eta zintzotasun maila optimoa mantentzeko.

Dialogue Océanek, horrela, honako mekanismo hauek identifikatu eta ezarri ditu:

- Emangarri bakoitza sinatu nahi dutenek soilik sinatzen dute.
- Komunikazio-tresnetan jasotzen da kolektiboko kide izateak ez duela esan nahi kolektibo horrek landutako posizionamendu edo dokumentu guztiak babesten direnik.

3.4. Prozesu baten amaieran ebaluazio/balantze sistema bat ezartzea

Dialogue Océan gailu oso berritzaile eta parte-hartzailea da; beraz, ikasten duen gunea izan behar du. Prozesu arin baina egituratu bat ezarri da lan-sekuentzia oso baten amaieran ikaskuntzak ateratzeko:

- Kide guztiei bidalitako online galdetegi bat, datu kuantitatiboak eta kualitatiboak jasotzeko
- Aurrez aurreko topaketa bat, kideen esperientziaren itzulera eta hobekuntza-proposamenak jasotzeko
- Lan-saio bat, hurrengo urtera begirako proiektzioa egiteko:
 - Landu beharreko gai berriak identifikatzea
 - Bide-orri bat egitea

4. Elkarriketa-gunea dinamizatzeko metodologiak eta tresnak

Aurreko kapituluaz azaldutako funtsezko printzipioek, beraz, perimetroa eta joko-arauak argitzeko aukera ematen dute. Hori ez da nahikoa elkarriketa eraginkor eta lasaia ahalbidetzeko. Ezinbestekoa da truke bareak, dibergentziak errespetatzen dituztenak eta elkarrekin aurrera egiteko eraikitzaileak bermatuko dituzten mekanismo konkrituak ezartzea. Hona hemen Dialogue Océan gunean ezarri diren zenbait metodologia eta tresna, gunea dinamizatzeko eta kideen arteko elkarriketa errazteko ezinbestekotzat jotzen ditugunak.

4.1. Esparru argi eta segurua

Eztabaidea den arau bat: konfidentzialtasuna

Botere-jokoetatik ateratzea, dogmak eta jarrerak gaitzitzea, edo gai jakin bati buruz norberaren erakundearen ikuspegia zalantzan jarri edo erronka egitea onartzea, nahitaez zintzotasun-ariketa batetik igarotzen da. Diskurtsoan zintzotasun hori konfiantza-ingurune batean baino ezin da lortu. Eta konfiantza hori epe luzean eraikitzen da, baina batez ere urrezko arau batean oinarritzen da: konfidentzialtasuna. Dialogue Océanen esaten dena Dialogue Océanen geratzen da.

Beraz, ezinbestekoa da hirukote irabazle honetan oinarritzea:

Konfidentzialtasuna => konfiantza => zintzotasuna

Segurtasun-esparru bat

Trukerako eta eztabaidarako modalitateek ere taldearekin ko-eraikitako arau batzuk izan behar dituzte. Hona hemen Dialogue Océanerako zehaztu ditugunak:

- Borondate ona: pertsona bakoitza eta ikuspegi bakoitza errespetatzea
- Burujabetza: kide bakoitzak askatasuna du bere ikuspegia eta ideiak partekatzeko edo ez partekatzeko, hitza hartzeko edo ez hartzeko.
- Konfidentzialtasuna: konfiantzaren eta zintzotasunaren oinarria
- Erreklamagarria eta ebolutiboa: edonork gogorazi diezaioke esparru hau hura errespetatzen ez duen pertsonari
- Pertsona bakoitza arduradun: bakoitzak bere burua arduradun sentitu behar du aplikazioan



4.2. Adimen kolektiboa ko-eraikuntzaren zerbitzura

Inplikazioa eta parte-hartzea errazteko dinamizazio-prozesua

Topaketa bakoitza hiru etapako prozesu baten arabera egituratu eta prestatzen da, eta garrantzi berezia ematen zaie elkarriketaren aurreko faseari (irekiera-denbora) eta ondorengo faseari (itxiera-denbora).

Irekiera denbora



- Konektatzeko
- Topaketaren asmoa partekatzeko
- Bakoitzaren prestutasuna neurtzeko
- Esparruari buruz ados jartzeko (denborazkoa, materiala, harremanei dagokiena)
- Eguneko gai-zerrenda komun bat zehazteko

— [Trukeak eta ekintzak] —

Itxiera denbora

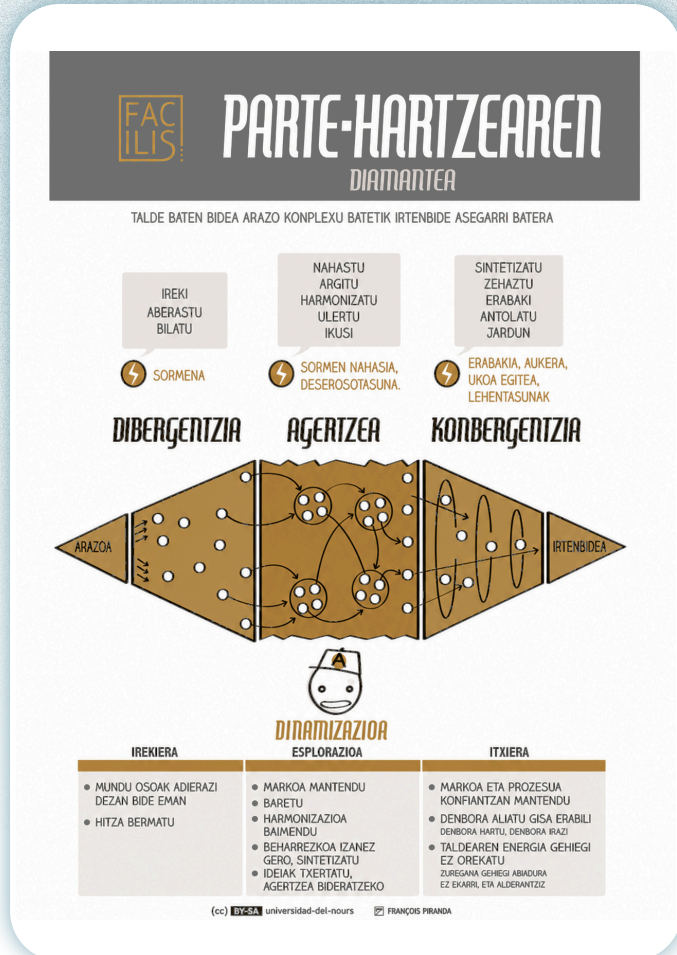


- Ikasi duguna finkatzeko
- Gure aurrerapenak eta hartutako erabakiak ospatzeko
- Estimatu duguna eta hobetu daitekeena partekatzeko
- Topaketa itxeko eta bakoitzaren denbora zaintzeko
- Ondoren, truke informalek ongietorriak dira!

Trukeak dinamizatzeko eta elkarrizketa eraikitzailea errazteko metodologiak eta tresnak

Trukearen helburuaren arabera, erabiliko den adimen kolektiboko teknika ondo aukeratu behar da. Ezinezkoa da zerrenda oso bat egitea; hona hemen Dialogue Océanen hausnarketa kolektiboa eta eztabaidak errazteko maiz erabiltzen ditugun zenbait praktika:

- Bideo didaktikoak: ikasgela irauliaren dinamikan, adituei egindako elkarrizketekin bideo laburrak (15-20 minutu) egitea lehenetsi dezakezu. Bideo horiek bileren aurretik zabaltzen dira eta kolektiboari aukera ematen diote eztabaidak ezagutza-maila osatuago eta antzekoago batekin lantzeko.
- Elkarrizketa-sekuentzia bakoitza egituratzen duen prozesua: Université du Nousek «parte-hartzearen diamantea» deitzen dio; prozesu honek elkarrizketa hiru fase bereizi eta osagarriren inguruan egituratzen du: dibergentzia / agerpena / konbergentzia.
- Bonoren 6 kapelak: Edward de Bono psikologoak sortutako pentsamendua egituratzeko metodo frogatua da, eta oso baliagarria da brainstorming bat dinamizatzeko, ideien zentsura saihestuz.
- Koloretako txartelak: kolektiboaren aldizkako bozketak egiteko aukera ematen dute, konbergentzia-puntuak eta oraindik landu beharreko objektzioak identifikatzeko:
 - **Txartel berdea:** «babesten dut»
 - **Txartel laranja:** «baimena ematen dut»
 - **Txartel gorria:** «objektzio bat dut»



Kanpoko erraztaile batengana jotzea

Erraztea lanbide bat da. Egia da edonor presta daitekeela adimen kolektiboko metodo eta tresnetan, eta hori desiragarria eta oso egituratzailea da. Baina, maiz, ez da nahikoa izango eraikitzen ari den eta modu kooperatiboan funtzionatzen ikasi behar duen kolektibo bat denboran zehar dinamizatzeko. Horregatik, biziki gomendatzen dugu kanpoko erraztaile batengana jotzea; honako abantaila hauek ekarriko ditu:

- Kolektiboaren dinamizazioaz harago, erraztailearen jarrerak elkarrizketarako benetako sostengua izan behar du: apaltasuna, entzute aktiboa, gizatasuna... gaitasun eta egoteko modu horiek guztiak beharrezkoak dira guztien eta bakoitzaren parte-hartzea optimizatzeko.
- Adimen kolektiboan gaitasun sakonak eta esperientzia, saio bakoitzerako metodologia eta tresnarik egokienak aukeratzeko eta erraztasunez dinamizatzeko.
- Kanpoko erraztaile batek erabateko neutraltasunez egindako dinamizazioa bermatzen du; horrek parte-hartzaileen konfiantza indartzen du, baita dinamizazioan zehar egindako markoztatzeen eta arbitrajeen legitimitatea ere.
- Kanpoko erraztaile batek kolektiboaren entzute aktiboa bermatu dezake, eta horrek prozesuak denbora errealean egokitzeak aukera ematen dio, trukeen, aurrerapenen edo blokeoak gainditzeko beharren arabera.

4.3. Banakako hitz-hartze eraginkorra

Arau eta praktika on simple batzuek pertsona bakoitzaren hitz-hartzea optimizatzeko eta esku-hartze argiak, engaiatuak eta sintetikoak bermatzeko aukera ematen dute:

- Norberaren izenean hitz egitea: «ni» erabiltzea eta ez «gu» edo «batek»
- Akronimorik ez erabiltzea
- Ideia bat une horretako gaitik pixka bat kanpo dagoenean, “hozkailean” jar daiteke (ideia panel berezi batean idatziz, informazioa gordetzeko eta geroago lantzeko)
- Esku-hartzearen xedea argitzea: argibide-eskaera, informazio-ekarpena, iritzi baten partekatzea...
- Pertsona guztiei adierazteko aukera ematea: hitza eskaeren hurrenkeran banatuta (eskua altxatuz edo mahai-inguru bidez)
- Beti ziurtatzea solaskidea ondo ulertu dela

Printzipio horiek, noski, saio bakoitzaren hasieran gogorarazi daitezke, baita ikusgai jarritako panel batean ere.

ELKARRIZKETAREN PRINTZPIOAK

• Esku-hartzearen objektua kualifikatzea:

- Argibide eskaera
- Informazioa/Gertaera ekarpena
- Iritzia/Pertzepzioa

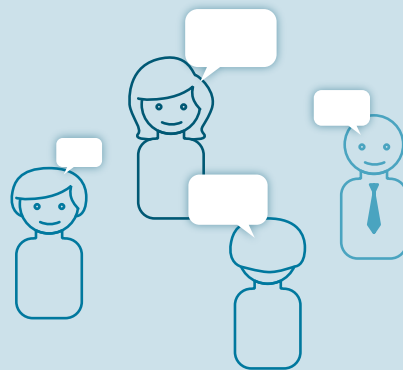
• Entzun dudana birformulatzea

• Dagokion pertsonak balioztatzea

• Gai bat aldi bakoitzean lantzea

• Jargoiak saihestea

• Txandaka hitz egitea



4.4. Memoria gordetzeko tresnak

Elkarrikitza-prozesu oro epe luzera kokatzen da, are gehiago Dialogue Océan bezalako lurralde-elkarrikitzarako gun e iraunkor baten kasuan. Horregatik, ezinbestekoa da elkarrikitza-sekuentzia bakoitzean lortutakoak formalizatzea, pertsona guztiek aurrerapenak eta ekoizpenak jarrai ditzaten eta emangarrien ko-erakuntza progresiboa ahalbidetzeko.

Ez da denbora gehiegi eskatzen duten eta alferrikakoak diren tresna eta bitartekoak zabaltzea; gutxienez memoria gordetzea eta informazio nagusia zabaltzea ahalbidetzea baizik.

Hona hemen Dialogue Océanen ezarritako tresna nagusiak:

- Ekoizpen kolektiboen argazkiak (saioan egindako panel bisualak)
- Erabaki-hartzei buruzko akta laburrak, gutxienez
- Bilera edo sekuentzia bakoitzaren amaieran metodologia-fitxak, taldearen gaitasunak handitzen laguntzeko

EPDT – 8. METODO-FITXA – 1. FASEAREN BALANTZE-BILERA (2020-2021)

GERTAKARIAK

- 2021eko azaroaren 30ean
- aurrez aurrekoal
- egun erdiko iraupena
- 7 kide egon ziren
- 8. bilera

ASMOA

- Prozesuaren balantze globala egitea
- LIGA-ren gai zehatzaren balantze globala egitea
- Taldearen beharretatik abiatuta esperimentazioaren jarraipena egokitzea
- De Bonoren "6 kapelak" adimen kolektiboko tresna probatzea

EMAITZAK

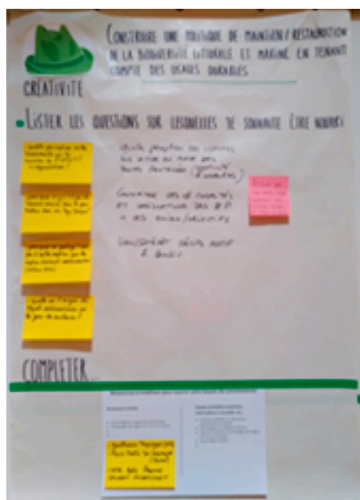
- Balantze-galdetegiaren erantzunen sintesi-dokumentu bat
- 2022rako bide-orri gisa identifikatutako 2 gairi buruzko "sormen" fitxak sortu ziren

BILERA-PROZESUA

- Irekitze-zirkulua
- De Bonoren 6 kapelen tresna didaktikoa erabiltzea balantzea egiteko
- Kapela Zuria / Gertaerak: egindako guztia biltzea; ibilitako bidea, tresnak, ekoizpenak, etab.
- Kapela Horia / Optimismoa: funtzionatu duena eta gure indarguneak
- Kapela Beltza / Pesimismoa: huts egin duena eta gure gabeziak
- Kapela Berdea / Sormena: 2021eko urtarileko foru irekian eta balantze-galdetegian kideek aukeratutako 2 gai nagusiei buruzko galderen bidez egindakoa

BIZITAKOIA

- Garai hartako osasun-baldintzek bilera honetarako eskuragarri zeuden pertsonen kopurua mugatzen dute. Zorionez, beste iritzi batzuk aurretiaz galdetegi baten bidez bildu ahal izan dira.
- Edukiari arreta handiagoa emateko eta taldetik kanpoko bideratzaile bat mantentzeko erabakia positiboki baloratzen da
- Identifikatutako oztopoek formatu berriak aztertzeko aukera ematen dute, parte-hartzea eta gai baten sakoneko azterketa errazteko
- Taldearen motibazioa 6tik 10era bitartekoa da, 7ko batez bestekoarekin; beraz, taldearen interes berritua dago balantze honen eta 2022rako emandako bide-orriaren ondoren



5 Sintesi-elementuak: tresna-kutxa eta gomendioak

5.1. Gunea egituratzeko eta funtzionatzeko printzipioen sintesia

Funtsezko printzipioak	Erronka nagusiak	Zergatik? Zertarako?	Arrakastarako faktore gakoak edo euskarri metodologikoak
Gunearen perimetra argitzea	Lurralde-elkarrizketaren eremua zehaztea, testuinguru-koherentziarekin, ekintzarako masa kritikoarekin eta administrazio-legitimitatearekin. Parte-hartzaileak identifikatzea Elkarrizketa-gunearen izateko arrazoia argitzea	Elkarrizketa-guneari eta haren ekoizpenei legitimitatea eta sinesgarritasuna ematen die (barnera zein kanpora)	Elkarrizketa norberaren ekintzaren edo proiektuaren eragin-eremura mugatzea. Eragile-tipologia desberdinen egitura ordezkariak. Elkarrizketara eta ideien kontrastera irekita dauden parte-hartzaileak, dogmatismorik gabe
Interesdunekin elkarrizketarako prozesu argia diseinatzea eta gidatzea	Elkarrekin zehaztea zer gairen eta erronkaren inguruan hitz egin Desafioa argitzea (emangarria, hartzailea, espero den emaitza...) Lan-plana eraikitzea eta gidatzea	Elkarrizketaren edukari buruz kolektiboki adosteko aukera ematen du	Foro irekia - Forum Ouvert - YA+K «Ikasgela iraulia» metodologia «Urrats txikien» ikuspegia
Gobernantza- eta erabakiak hartzeko mekanismoak argitzea	Gunearen gobernantza partekatua bermatzea Erabaki kolektiboak hartzea erraztea Dinamika kolektibo honetan parte-hartzaile bakoitzaren burujabetza indibiduala bermatzea	Parte-hartzaileak beren parte-hartzean erantzule egitea eta erabakiei zein ekoizpenei pisua ematea ahalbidetzen du	Baimen bidezko kudeaketa (GPC) edo zero objekzioko erabakia erabiltzea - Facilitation Université du Nous
Elkarrizketatik ikaskuntzak ateratzea eta ikasten duen gune bihurtzea	Prozesu baten amaieran ebaluazio-sistema bat ezartzea	Balantzea egitea eta elkarrizketarako gai berri baterantz proiektatzea ahalbidetzen du	Ebaluazio-galdetegia Esperientziaren itzulerarako (REX) saio kolektiboak

5.2. Elkarriketaren dinamizazio-metodologiaren sintesia

Funtsezko metodologiak	Erronka nagusiak	Zergatik? Zertarako?	Arrakastarako faktore gakoak edo euskarri metodologikoak
Esparru argi eta segurua bermatzea	Elkarriketa bare eta adeitsu ahalbidetzea	Parte-hartzaileen integrazioa eta parte-hartze zintzo eta gardena erraztea	Konfidentzialtasun-araua bermatzea Segurtasun-esparrua
Adimen kolektiboa ko-erakuntzaren zerbitzura	Inplikazioa eta parte-hartzea erraztea Trukeak dinamizatzea eta elkarriketa zein hausnarketa erraztea Saio bakoitzaren helburuen arabera tresna egokiak aukeratu eta erabiltzea	Ekoizpenak legitimatzen dituen erakuntza kolektiboa ahalbidetzen du. Banakako parte-hartzea hobetzea / optimizatzea, kolektiboaren zerbitzura	Irekiera- eta inklusio-denbora Itxiera-denbora eta ospakizunak Adimen kolektiboko tresnak, beharren arabera (diagnostiko partekatua, brainstorming-a, erakuntza kolektiboa...) Parte-hartzearen diamantea - Facilitation Université du Nous Bonoren kapelak - UDN Kanpoko erraztaile batengana jotzea
Banakako hitz-hartze eraginkorra	Esku-hartze argiak, engaiatuak eta sintetikoak bermatzea	Pertsona bakoitzaren hitz-hartzea optimizatzea, kolektiboaren zerbitzura	Elkarriketaren arauak finkatzen dituen marko kolektiboa ko-erakunde eta onartzea
Memoria gordetzeko tresnak	Saioetan zehar trukeen eta ekoizpenen idatzizko arrastoa gordetzea. Gardentasunez guztiekin partekatzea eta bertaratu ez direnei informazioa ematea	Epe luzeko erakuntza progresiboa ahalbidetzen du. Kapitalizazio- eta esperientziaren itzulera-lana errazten du	Erabaki-hartzeen aktak Kapitalizatze formalizatutako metodologia-fitxak

5.3. Gomendio orokor batzuk

1. Izpiritua zaintzea, modalitateak egokitzea

Gune bakoitzak eta egitura bakoitzak bere berezitasunak eta funtzionamendu-modalitate propioa eta historikoak ditu. Erreferentzia-gida honetan proposatutako metodologia eta tresna guztiak ez dira nahitaez baliagarriak erakunde guztientzat. Ez da zertan denak erreproduzitzen saiatu; aitzitik, zuen testuinguruan egokienak direnak hautatu behar dira. Hala ere, elkarriketa eraikitzailearen izpiritua ezinbestekoa da, eta landu eta zaindu egin behar da. Entzuteko jarrera, ko-erakitzeko borondatea eta kolektiboari emandako konfiantza funtsezko elementuak dira zuen topaketa kolaboratiboen eta lankidetzaren prozesuen arrakastarako.

2. Pazientzia izatea

Lankidetzaren modalitateak garatzeak denbora eskatzen du. Epe luzea onartu behar da, gailuak eta tresnak pixkanaka ezarri. Izan ere, lan, hausnarketa eta ko-erakuntza kolektiboko modalitate horiek ez dira ohikoak, eta nahiko kontraintuitiboak dira modu piramidalean funtzionatzen duen gizarte

batean. Horregatik, pedagogiaz jokatu behar da eta ez da adorea galdu behar.

3. Boterea partekatzea onartzea

Elkarrizketa-gunea bere kideena da, ez dinamikaren sustatzailearena edo gailuaren dinamizatzailearena. Kolektiboari dagokio taldearen funtzionamenduari buruzko erabakiak hartzea eta ekoizpen kolektiboak elkarrekin erabakitzea.

4. Adimen kolektiboan konfiantza izatea

Kolektiboa elkarrizketatzeko, elkarrekin hausnartzeko eta ko-eraikitze gaitasunean eraginkorra izan dadin, ezinbestekoa da adimen kolektiboaren kontzeptu eta metodologietara jotzea. Adimen kolektiboko tresnak ugariak eta oso askotarikoak dira. Horregatik, ezinbestekoa da adimen kolektiboan trebatzea eta tresna desberdinak esperimentatzea. Hasieran, gomendagarria da ikaskuntza horretan lagunduko dizueten kanpoko adituengana jotzea.

5. Gardentasun osoa bermatzea

Gardentasunak kolektiboarekiko eta dinamikarekiko konfiantza mantentzeko aukera ematen du. Marko orokorrean aplikatu behar da (izateko arrazoiak, helburuak, parte-hartzaileak), baita funtzionamenduan ere (elkarrizketaren arauak, erabakiak hartzeko modalitateak, erabakien jarraipena). Horregatik, denbora hartu behar da etapa bakoitzean dinamika eta lanak dokumentatzeko eta kapitalizatzeko.

6 Praktikan jartzea

Atal honek aukera ematen dizu zure erakundearentzat tresnarik egokienak identifikatzeko eta haien ezarpena planifikatzeko.

6.1. Egoeraren diagnostikoa

Erreferentzia-gida honetan aurkeztutako tresna bakoitzerako, adierazi zein den gaur egungo egoera zure erakundearen.

Tresna	Dagoeneko erabilia	Ezartzekoa	Ez dagokio	Iruzkina
Gunearen perimetroa argitzea	☐	☐	☐	
Interesdunekin elkarrizketarako prozesu argia diseinatzea eta gidatzea	☐	☐	☐	
Gobernantza- eta erabakiak hartzeko mekanismoak argitzea	☐	☐	☐	
Elkarrizketatik ikaskuntzak ateratzea eta ikasten duen gune bihurtzea	☐	☐	☐	
Esparru argi eta segurua bermatzea	☐	☐	☐	
Adimen kolektiboa ko-eraikuntzaren zerbitzura	☐	☐	☐	
Banakako hitz-hartze eraginkorra	☐	☐	☐	
Memoria gordetzeko tresnak	☐	☐	☐	

6.2. Lehentasunak ezartzea

Ezarri nahi dituzun tresnen artean:

1. Lehentasuna

Tresna:

.....

Zergatik da lehentasunezkoa?

.....

2. Lehentasuna

Tresna:

.....

Zergatik da lehentasunezkoa?

.....

3. Lehentasuna

Tresna:

.....

Zergatik da lehentasunezkoa?

.....

6.3. Plangintza

Egin beharreko ekintza	Arduraduna	Epea	Beharrezko baliabideak

6.4. Kontuan hartu beharreko puntuak

Zer oztopo edo murrizketek moteldu dezakete ezarpena?

.....

.....

Zer palanka edo baliabidek erraztu dezakete dinamika hau?

.....

.....

6.5. Lehen urrats zehatza

Zein da datozen hiru hilabeteetan egiteko konpromisoa hartzen dugun lehen ekintza?

.....

Aurreikusitako data:

.....