



EUSKAL  
LANKIDETZA  
PUBLIKOA  
Prestakuntza-eskuliburuak

COOPERACIÓN  
PÚBLICA  
VASCA  
Manuales de formación

# 5

## EBALUAZIOA GARAPENeko PROIEKTU ETA PROGRAMEN KUDEAKETAN

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

ETXEBIZITZA ETA GIZARTE  
GAIETAKO SAILA

DEPARTAMENTO DE VIVIENDA  
Y ASUNTOS SOCIALES





EUSKAL  
LANKIDETZA  
PUBLIKOA  
Prestakuntza-eskuliburua

COOPERACIÓN  
PÚBLICA  
VASCA  
Manuales de formación

5

**EBALUAZIOA  
GARAPENeko PROIEKTU  
ETA PROGRAMEN KUDEAKETAN  
Agenteak, ereduak eta erremintak  
barne hartzen dituen proposamena**

Lara González Gómez

**EUSKO JAURLARITZA**



**GOBIERNO VASCO**

ETXEBIZITZA ETA GIZARTE  
GAIETAKO SAILA

DEPARTAMENTO DE VIVIENDA  
Y ASUNTOS SOCIALES

**Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia**

Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco

Vitoria-Gasteiz, 2005

**GONZÁLEZ GÓMEZ, Lara**

Ebaluazioa garapenerako proiektu eta programen kudeaketan : agenteak, ereduak eta erremintak barne hartzen dituen proposamena / Lara González Gómez. — 1. argit. — Vitoria-Gasteiz : Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia = Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, 2005

p. ; cm. — (Euskal Lankidetzaren Publikoak. Prestakuntza-eskuliburuak = Cooperación Pública Vasca. Manuales de formación ; 5)

Contiene, además, con portada y paginación propias, texto contrapuesto en castellano: «La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo...»

ISBN 84-457-2254-9

1. Evaluación de proyectos. I. Euskadi. Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales. II. Título. III. Título (castellano). IV. Serie.

330.322.54

Argitaraldia:	1.a, 2005eko otsaila
Ale kopurua:	1.500 ale
©	Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioa Etxebizitza eta Gizarte Gaietako Saila
Internet:	<a href="http://www.euskadi.net">www.euskadi.net</a>
Editatzailea:	Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco Donostia-San Sebastián, 1 - 01010 Vitoria-Gasteiz
Koordinatzailea:	Amaia del Río Martínez
Azalaren diseinua:	Marra Publicidad
Fotokonposizioa eta inprimaketa:	RGM, S.A. Padre Larramendi, 4 - 48012 Bilbao
ISBN:	84-457-2254-9
LG:	BI - 312-05

## AURKIBIDEA

<b>SARRERA</b> .....	15
<b>1. EBALUAZIOA PROGRAMEN ETA PROIEKTUEN KUDEAKETAREN BIZI ZIKLOAN</b> .....	19
1.1. Garapen-proiektua funtsezko erreminta da nazioarteko kudeaketa estrategikoan .....	22
1.2. Ebaluazioa programa eta proiektu kudeaketa ororekiko zeharkako ekintza da .....	29
1.2.1. Esku-hartzearen prestakuntza .....	34
1.2.1.1. Beharren eta gaitasunen identifikazioa: diagnostia .....	36
1.2.1.2. Esku-hartzearen plangintza .....	37
1.2.1.3. Erakunde emailei bideratutako formulazioa: diseinua .....	39
1.2.2. Inplementazioa .....	42
1.2.2.1. Ekintzen gauzatzea .....	43
1.2.2.2. Esku-hartzearen segimendua .....	45
1.2.3. <i>Ex post</i> ebaluazioa .....	48
1.3. <i>Ex post</i> ebaluazioa garapen-proiektuetan .....	52
1.3.1. Tipologia ezberdinak .....	52
1.3.2. <i>Ex post</i> ebaluazioaren egitekoak .....	53
1.4. Ebaluazioak gainditu beharreko zenbait zailtasun ..	60

2. <b>EX POST EBALUAZIOA PRAKTIKAN: ... ETA NOLA EGITEN DA HAU?</b> . . . . .	67
2.1. Ebaluazioa planifikatu egin behar da . . . . .	70
2.1.1. Ebaluatzeko erabakia... amaierara arte itxaron behar al dugu? . . . . .	70
2.1.2. Ebaluazio bateko Erreferentzia Terminoak (ToR)	74
2.2. Ebaluazioaren agenteak. Nork gauzatu dituzte ebaluazioak? . . . . .	80
2.2.1. Ebaluazioaren agenteak: parte-hartzerantz aurreratu . . . . .	80
2.2.2. Ebaluazio-mota bakoitzaren abantailak eta desabantailak . . . . .	83
2.3. Ebaluazio-ereduak . . . . .	88
2.3.1. Ebaluazioaren tradizioa: lau belaunaldi . . . . .	88
2.3.2. Esparru logikoaren ikuspegiari dagokion <i>ex post</i> ebaluazioaren ereduak (EML) . . . . .	94
2.3.2.1. EMLren historia eta metodologia . . . . .	94
2.3.2.2. Adierazleak: kontzeptua eta tipologiak	107
2.3.2.3. ELGaren ebaluazioaren irizpideak . . . . .	116
2.3.3. Tradizio parte-hartzailearen edo autokudeaketaren ereduak . . . . .	127
2.3.3.1. Tradizio parte-hartzailea garapen-proiektuetan . . . . .	127
2.3.3.2. Landa Diagnosi Parte Hartzailea (DRP) ( <i>Participatory Rural Appraisal-PRA</i> ) . . . . .	134
2.3.3.3. Esperientzien sistematizazioa . . . . .	142
2.3.4. Ekonomiaren ereduak: Proiektuen ebaluazio sozioekonomikoa . . . . .	149
2.3.4.1. Kostua-Onura Analisia (ACB) . . . . .	151
2.3.4.2. Kostua-Eragingarritasuna Analisia (ACE)	154
2.3.4.3. Kostua-Baliagarritasuna (ACU) eta Kostua-Eragina (CI) . . . . .	157
2.4. Informazioa biltzeko eta aztertzeko erremintak . . . . .	159
2.4.1. Ebaluazioa-ikerketa gizarte-ikerketa mota bat da	159
2.4.2. Informazio-bilketa: esparru-lana . . . . .	162
2.4.2.1. Lehen eta bigarren mailako informazio-bilketa . . . . .	162
2.4.2.2. Informazio kuantitatiboa eta kualitatiboa biltzea . . . . .	166
2.4.3. Ebaluaziorako bi tresna . . . . .	169
2.4.3.1. Elkarriketa . . . . .	169
2.4.3.2. Zuzeneko behaketa . . . . .	174
2.4.4. Informazioaren tratamendua eta azterketa . . . . .	177

2.5.	Agente, eredu eta erremintak barne hartzen dituen eredu baterantz: zenbait proposamen malgu . . . . .	185
2.5.1.	Ez dago eredu bakar bat . . . . .	185
2.5.2.	Eredu integratzailearen proposamenerantz . . . . .	187
2.5.2.1.	Talde ebaluatzailearen osaera . . . . .	189
2.5.2.2.	Ebaluazio-ereduen artikulazio malgua . . . . .	191
2.5.2.3.	Metodo-triangelaketa, informazioa lortzeko teknika kuantitatiboak eta kualitatiboak konbinatuz . . . . .	193
<b>3.</b>	<b>EBALUAZIO EMAITZEN ETA TXOSTENEN AURKEZPENA</b>	<b>199</b>
3.1.	Ebaluazio-txostena . . . . .	202
3.1.1.	Ebaluazio-txostena emaitzen eta ikasitako irakasgaien aurkezpen gisa . . . . .	202
3.1.2.	Nazioarteko agentzien zenbait txosten . . . . .	205
3.1.2.1.	Eusko Jaurlaritzaren segimendu- eta ebaluazio-txostenak FOCADen kargurako proiektuetan . . . . .	206
3.1.2.2.	Espainiako Nazioarteko Lankidetzaren Agentziaren ebaluazio-txostena (AECI) . . . . .	222
3.1.2.3.	Europako esku-hartze humanitario baten (ECHO) ebaluazio amaierako txostena . . . . .	234
3.2.	Emaitzen sozializazioa eta erabaki-hartzea . . . . .	243
3.2.1.	Atzeraelikadura eta erabaki-hartzea . . . . .	243
3.2.2.	Internet eta Ebaluazio Sareak . . . . .	245
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> . . . . .	<b>251</b>
	<b>AZALPENEKIKO BIBLIOGRAFIA</b> . . . . .	<b>259</b>





## KOADROEN AURKIBIDEA

### 1. KAPITULUA:

1. koadroa. Proiektuaren kontzeptua garapenerako lankidetzan . . . . .	23
2. koadroa. Garapenera bideratutako programetako eta proiektuetako hainbat hutsune . . . . .	27
3. koadroa. Kudeaketaren bizi-zikloa eta objektuaren eta denborazkotasunaren arabera ebaluazio-motak . . . . .	33
4. koadroa. Proiektu baten bizi-zikloaren lehen aldiko une nagusiak zenbait erakunderen arabera . . . . .	35
5. koadroa. Ingurunearen ezagutza . . . . .	36
6. koadroa. Identifikazioaren garrantzia . . . . .	37
7. koadroa. Genero mailako behar praktikoak eta estrategikoak . . . . .	39
8. koadroa. FOCADen kargurako proiektuetarako laguntzen formulazio-formatuaren eskema orokorra	40
9. koadroa. Segimenduak prozesu erraza izan behar du . .	46
10. koadroa. Proiektuen segimendurako txostenak AEClren arabera . . . . .	48
11. koadroa. <i>Ex post</i> ebaluazioaren kontzeptua . . . . .	49
12. koadroa. ELGaren irizpideen arabera nazioarteko ebaluazio-esperientziei buruzko azterketa . . . . .	50
13. koadroa. Segimenduaren eta <i>ex post</i> ebaluazioaren arteko alde nagusiak . . . . .	55
14. koadroa. Azken txostena edo proiektu amaierako txostena	56
15. koadroa. Ebaluazioaren erabilerak . . . . .	59
16. koadroa. <i>Ex post</i> ebaluazioak gainditu beharreko zailtasunak . . . . .	61
17. koadroa. Gizarte-proiektuak ebaluatzerakoan gainditu beharreko arazoak . . . . .	64

## 2. KAPITULUA:

18. koadroa.	<i>Ex post</i> ebaluazioko erreferentzia terminoak . .	74
19. koadroa.	Ebaluazioaren plangintza . . . . .	75
20. koadroa.	Ebaluazioa bideratzen duten zenbait helburu	76
21. koadroa.	Ebaluazio mailak eta informazio interesgarriak	78
22. koadroa.	Kronograma . . . . .	79
23. koadroa.	Ebaluazio-modalitate ezberdinen abantailak eta desabantailak, gauzatzen dituzten agenteen ara- bera . . . . .	84
24. koadroa.	Ebaluazio-tradizioaren eredu nagusiak . . . . .	91
25. koadroa.	Lau belaunaldi proiektuen ebaluazioan . . . . .	93
26. koadroa.	EML-ZOPP metodologia . . . . .	97
27. koadroa.	<i>Stakeholder analysis</i> edo inplikatuak azterketa	99
28. koadroa.	Arazo-zuhaitzen jatorria . . . . .	100
29. koadroa.	Adierazlearen definizioak . . . . .	108
30. koadroa.	Adierazlearen tipologiak . . . . .	110
31. koadroa.	Ebaluazio-adierazleen adibideak . . . . .	113
32. koadroa.	Genero-adierazleak . . . . .	115
33. koadroa.	Garapen-proiektuetako <i>ex post</i> ebaluazioko iriz- pide nagusiak . . . . .	117
34. koadroa.	Eragingarritasuna neurtzeko zenbait esperien- tzia . . . . .	118
35. koadroa.	Efizientzia neurtzea . . . . .	120
36. koadroa.	Proiektu baten egokitasunari buruzko azterketa	121
37. koadroa.	Proiektuen iraunkortasuna epe luzera . . . . .	123
38. koadroa.	Eragina aztertzea . . . . .	125
39. koadroa.	Parte-hartzea, lankidetzatik burujabetzara . . .	128
40. koadroa.	Ebaluazio parte-hartzailearen lau printzipioak	130
41. koadroa.	Landa Diagnosi Parte Hartzailearen ekarpen nagusiak . . . . .	135
42. koadroa.	DRR eta DRPren arteko ezberdintasun nagu- siak . . . . .	136
43. koadroa.	<i>PRA-DRPk</i> erabilitako teknikak . . . . .	138
44. koadroa.	Sistematizazioaren definizioa . . . . .	144
45. koadroa.	Sistematizazioaren printzipioak . . . . .	145
46. koadroa.	Ordenatze- eta berreraikitze-matrizea eta ikas- gaiak berreskuratzeko fitxa . . . . .	146
47. koadroa.	Sistematizazioaren proposamen ezberdinak . .	148
48. koadroa.	Proiektuen ebaluazio sozioekonomikorako ere- duak . . . . .	151
49. koadroa.	VAN kalkulua . . . . .	153
50. koadroa.	TIRaren kalkulua eta erabakitze-irizpidea . . .	153
51. koadroa.	ACE motak . . . . .	156
52. koadroa.	ACEren kostua-eragingarritasuna matrizea . .	157
53. koadroa.	Ebaluazioaren eta ikerketaren arteko aldeak . .	161
54. koadroa.	Existitzen diren dokumentuen berrikuspena . .	164
55. koadroa.	Ebaluaziorako bitartekoak hautatzeko zenbait gako . . . . .	165
56. koadroa.	Ebaluaziorako informazioa biltzeko tekniken sailkapena . . . . .	167

57. koadroa.	Ikerketarako teknika kuantitatiboak eta kualitatiboak. Teknika hauek ebaluaziorako erabiltearen abantailak eta desabantailak . . . . .	168
58. koadroa.	Elkarrizketa-motak . . . . .	170
59. koadroa.	Komunitate-bilera edo tailerra gauzatzeko jarraibide nagusiak . . . . .	171
60. koadroa.	Elkarrizketa bat (irekia zein itxia) gauzatzeko zenbait gomendio . . . . .	173
61. koadroa.	Zuzeneko behaketa-motak . . . . .	175
62. koadroa.	Datu kualitatiboak antolatzeko matrizea . . . .	179
63. koadroa.	Aldagaien izaerak neurketa-erremintaren aukeraketa baldintzatzen du . . . . .	182
64. koadroa.	Aldagai bakarreko, bi aldagaiko eta aldagai ugari-ko prozedura estatistikoak . . . . .	183
65. koadroa.	Ebaluazio-taldea . . . . .	190
66. koadroa.	Esparru logikoaren eredia beste zenbait eredu-ekin malguki konbinatzeko jarraibide batzuk . .	193
67. koadroa.	Triangelaketa-motak Denzin-en arabera . . . .	195
68. koadroa.	Azken gomendioak . . . . .	196

### 3. KAPITULUA:

69. koadroa.	Ebaluazio-txostena prestatzeko zenbait gomendio . . . . .	203
70. koadroa.	<i>Ex post</i> ebaluazio baten txostena . . . . .	204
71. koadroa.	EuropeAid-en ebaluazio-txosten bat gauzatzeko urratsak . . . . .	241
72. koadroa.	CADen formatu estandarra ebaluazio-txostenen laburpena egiteko . . . . .	242
73. koadroa.	Ikasitako ikasgaien hedapena . . . . .	244
74. koadroa.	Lankidetz-agentzien web-orrien zerrenda . .	246



## GRAFIKOEN AURKIBIDEA

1. grafikoa. Politikak, programak eta proiektuak . . . . .	24
2. grafikoa. Eskualde jakin bateko esku-hartze estrategiaren definizioa . . . . .	25
3. grafikoa. Kudeaketaren bizi-zikloa nazioarteko hainbat agentzian . . . . .	30
4. grafikoa. Proiektuaren bizi-zikloa ( <i>The project cycle</i> ) . .	32
5. grafikoa. Proiektuaren gauzatze- eta segimendu-prozesua (inplementazioa) . . . . .	44
6. grafikoa. <i>Ex post</i> ebaluazioaren helburuak . . . . .	58
7. grafikoa. Garapen-proiektuen ebaluazioko une garrantzitsuak . . . . .	73
8. grafikoa. Arazo-zuhaitza . . . . .	102
9. grafikoa. Helburu-zuhaitza . . . . .	102
10. grafikoa. Plangintza-matrizea . . . . .	104
11. grafikoa. Ebaluazioa EMLn . . . . .	116
12. grafikoa. PRA-DRPren korrante nagusiak . . . . .	132
13. grafikoa. Diagramen eta mapen teknika . . . . .	139
14. grafikoa. Sailkapenaren eta rankingaren teknika . . . . .	140
15. grafikoa. Jarduerak zuzentzeko fitxa . . . . .	141



## SARRERA

Ebaluazioa erdibiderik ez duen ekintza da. Gure esku-hartzeen eta gure erakundearen bizirako kanpotiko oldar arriskutsu jotzen da edo agentzia emaileek ezarritako bete-behar astuntzat hartzen da; edota bestela, gure erakundeen kalitatea hobetze aldera kontzientzia kritikoari eta ikasketari bide ematen dio erremintatzat hartzen da, nahiz eta gizakien ahalegina eta ahalegin teknikoa eta ekonomikoa eskatzen dituela ere ulertu.

Ebaluazioak aurkako eta kontrako pertsonak edota sustatzaile eta defendatzaileak izan ohi ditu ia beti. Eskuliburu honek, zehazki, bigarren aukeraren alde egiten du, baina ebaluazioa abian jartzeak edota programa handietan edota erakundeetan etengabeko segimendu- eta ebaluazio-sistemak ezartzeak zenbaitetan eragin ohi dituen zailtasunak ahaztu gabe.

Ebaluazioa garapenerako gure esku-hartzeen (ekintza humanitarioak, proiektuak eta programak) zeharkako ekintzat uler daiteke, baita gure gizarte-erakundeen bizitzari atxikiriko etengabeko prozesutzat ere. Batzuetan, informalki ebaluatzen dugu, baita inkontzienteki ere egunean zehar, eta askotan gauzatzen ditugu ebaluazioari lotutako egitekoak. Eguneroko bizitzari buruzko erabaki bat hartzeko, lehendabizi informatu egiten gara, gero egoera jakin horri buruzko irizpena egiten dugu irizpide batzuk oinarri hartuz (etikoak, moralak, aberastasunari, altruismoari, aurrezteari, lagunei buruzkoak), eta jarraian, jokatzeko modua ezartzeko baliagarri

zaizkigun erabakiak hartzen ditugu. Horietakoren batean, hartutako erabaki jakin bat behar bezain baliozkoa ez bada, hurrengo batean gauzak hobeto egiteko eta erabaki egokia hartzeko aldaketak egitearen alde egin ohi dugu.

Halako zerbait gertatzen da garapeneko esku-hartzeen ebaluazioaren kasuan ere. Ebaluazioa etengabeko zerbait bilakatzen da; proposatzen ditugun garapen-helburuak lortzeko urratsak ematea ahalbidetzen diguna. Gure esku-hartzeen bizi-zikloan etengabeko zerbait da, baina beti ez da modu sistematikoan eta ordenatuan egiten.

Hauxe da eskuliburu honetan jorratzen den gaia. Hona-koak lirateke, hortaz, gai nagusiak: ebaluazioa zeinahi garapeneko esku-hartze motaren zeharkako ekintzatzat ulertzea; ebaluazioaren plangintza-mekanismoak gure jokatzeko modua baloratu ahal izateko sistematikoak eta ordenatuak izan behar duten ikerketa-erremintatzat hartzea eta, azkenik, inplikaturako alderdiei ebaluazio-txostenen bidez edota beste bitartekoen bidez emaitzak aurkeztea.

Eskuliburu hau hiru multzo handitan eta hamaika azpiatletan banatuta dago. Lehendabiziko atalak ebaluazioaren kontzeptuari eta proiektu baten bizi-zikloan kokaturako *ex post* ebaluazioari lotutako gaiak jorratzen ditu. Proiektua kudeaketa estrategikoaren baitako oinarrizko abiapuntutzat hartzen da, nahiz eta ebaluazioa esku-hartzearen beste mailetara (ekintza humanitarioak, programak, politikak eta abar) ere hedatu daitekeen. Lehendabiziko atal honetan, ebaluazioaren ideia kudeaketari dagokion zeharkako ekintza gisa sustatzen da, hots, esku-hartzearen identifikazioa (*ex ante* ebaluazioa), gauzatzea eta segimendua (*ongoing evaluation*) zein azken ebaluazioa edo *ex post* ebaluazioa zeharkatzen dituen. Atal batean *ex post* ebaluazioa definitzen da beste ebaluazio-ekintzetatik (diagnosia, diru-laguntza jasotzeko proiektuen balorazioa edo segimendua) bereiziz. Azkenik, ebaluazio batek abian jarritakoan gainditu behar izaten dituen zailtasun nagusiak jorratzen dira.

Bigarren atala praktikan ebaluazioa nola gauzatu behar den aztertzean oinarritzen da. Gauzatu beharreko ebaluazio-ikerketaren erreferentzia-termino batzuk (plangintza) nola gauzatu proposatzen da, eta alde aurretik diseinatu beharreko elementu nagusiak aurkezten dira, garrantzia berezia duten horietako hiru azpimarratuz: ebaluaziorako agenteak, ereduak eta erremintak. Horietako bakoitzaren kasuan, garapeneko lankidetzaren ebaluazioari dagokion literaturan eta batez ere praktikan garatu diren alternatiba eta modalitate ezberdinak proposatzen dira. Aukera bakoitza deskribatu



ondoan, eskuliburuak proposamen gehigarria eskaintzen du, egilearena, eta honen bidez, maila askotarako alternatiba integratzailea eskaini nahi da. Agenteak, ereduak eta erremintak integratzen dituen ereduak da; agentzia emaileen, tokiko erakundearen eta populazio onuradunaren interesak batzeko helburua duena, gisa honetara, esku-hartzeak sortutako eragina eta jendeak esku-hartzea autonomoki kudeatzeko duen gaitasuna baloratzeko.

Hirugarren eta azken zatiak *ex post* ebaluazio baten txostena gauzatzeko berariazko erremintak eskaintzen ditu, eta emaitzen sozializazioak ikasteko eta inplikaturako alderdien artean erabakiak hartzeko atzeraelikatze gisa duen garrantzia ematen du argitara. Tokiko agentziek (Eusko Jaurlaritza), Espainiako Nazioarteko Lankidetzak Agentziak (AECI) eta Europar Batasunak (ECHO) segimenduko eta azken ebaluazioko txostenak aurkezteko erabilitako zenbait txosteni buruzko aipamenak ere egiten dira. Gainera, ebaluazioari buruzko txostenak, gidak edo dokumentazioa argitaratzen dituzten agentzia multilateral, bilateral eta horizontalen (unibertsitateak, institutuak eta sareak) web-orrien zerrenda ere eskaintzen da.



# **1**

## **Ebaluazioa programen eta proiektuen kudeaketaren bizi zikloan**



Eskuliburu honen lehendabiziko zatian garapeneko proiektuen eta programen bizi-ziklo osoa zeharkatzen duen ekintzatzat aurkezten dugu ebaluazioa. Ebaluazioa, ondoren ikusi ahal izango dugunez, esku-hartze baten bizitzako aldi guztiak zeharkatzen dituen ekintzatzat uler daiteke, eta aldi berean, baita esku-hartze horren aldi gisa ere. Ikus dezagun.

Ebaluatze-ekintza (zerbait baloratzea) proiektua sortzen eta identifikatzen den hasierako unetik hasten da, populazio onuradunaren beharrak eta gaitasunak baloratzen diren une beretik. *Ex ante* ebaluazio edo alde aurretiko ebaluazio izenez ezagutzen dena da. Honez gain, proiektua inplementatzen den aldian, hau da, epe luze samarrean gauzatu ari den aldian, beharrezkoa da jardueren bilakaerari, hasierako planen betetze mailari eta aurrekontuari buruzko etengabeko balorazioa egitea. Azken batean, esku-hartzearen bilakaeraren ebaluazioa litzateke aipaturikoa, edota ezagunagoa dena: bitarteko segimendua edo ebaluazioa. Hirugarrenik (eskuliburu honek arretarik gehien eskaintzen diona baita), *ex post* edo ondoko ebaluazioa egiten da, hau da, proiektua amaitutakoan edo denbora baten buruan. Balorazio honek, prozesu guztiko osoena denak, aurreko ebaluazioetako ezagutzak, aurrerapenak eta informazioak hartzen ditu. Balorazio hau da proiektua bere helburuen lorpenean arrakastatsua izan ote den eta helburu hauek populazioan izan duten eragina modu iraunkorrean finkatu ote den zehaztuko duena.

Lehendabiziko atal honetan garapen-proiektuaren, honen kudeaketa-zikloaren eta kudeaketa estrategikoaren baitan duen testuinguru orokorraren inguruko oinarritzko hainbat kontzeptu berrikusten dira, baita kudeaketa honen aldi ez-

berdinetan ebaluazioak dituen oinarrizko egitekoak ere. Segimendutik bereizten den *ex post* ebaluazioari arreta berezia eskaintzen zaio, proiektuen eta programen kudeaketaren kontrolerako, kalitaterako eta hortik ikasbidea ateratzeko dituen egiteko eta abantaila nagusiak ez ezik gainditu behar dituen zailtasunak ere berrikusiz.

### **1.1. GARAPEN-PROIEKTUA FUNTSEZKO ERREMINTA DA NAZIOARTEKO KUDEAKETA ESTRATEGIKOAN**

Nazioarteko lankidetzaren esparruan garapen-proiektuen ebaluazioaz (eta kudeaketaz) hitz egiteko, garapeneko proiektu edo programa kontzeptuen bidez ulertzen denari buruzko oinarrizko premisa batzuk definitzea beharrezkoa da, lankidetzak proposatutako metodologiak proiektuen bizi-zikloaren kudeaketa baitu oinarrian. Esku-hartzeen kudeaketaren oinarrizko unitatea, bai garapen-ekintzena bai larrialdi-ekintzena (sorospena, errehabilitazioa eta abar), proiektua da.

Proiektua gogo eraldatzailearen adierazpen gisa jaiotzen da (Gómez Galán eta Sainz Ollero, 2003). Lehen begiratuan behar bezalakoa ez den errealitatea eraldatzea du helburu, hori lortzeko helburuak bilatuz eta bitartekoak ezarriz. Garapenerako lankidetzaren esparruan, oro har, izaera sozioekonomikoa duen eta kolektibo jakin baten ga-beziak gainditu nahi dituen bitarteko gisa interpretatzen da proiektua ia erabateko adostasunez. Proiektuak hainbat aldagai mota hartzen ditu barne, sozialak, kulturalak, ekonomikoak, politikoak, hezkuntzakoak, eta eskuragarri dituen baliabideetan eta populazioak bere egoera hobetzeko duen gaitasunean oinarritzen da. Gainera, proiektua gauzatuko den denbora eta tokia karakterizazioa osatzeko oso elementu garrantzitsuak dira.

Lehen *Overseas Development Administration* (gaur egun *Department for International Development-DFID*) izenekoaren begitara, denbora-epe jakinean helburu sozialak eta ekonomikoak lortzeko diseinatutako sargai-multzoa da garapen-proiektua. Proiektuen bidez, ideiak jarduera bilakatzen dituzte pertsonak, aldaketa onuragarriak lortu ahal izateko. Zenbait ikuskeraren arabera, sortze-ekintzak dira: proiektua egitea sortzea da. Proiektua benetako sortze-ekintza da; populazio batean helburu eta jomuga jakinak nola, noiz, zenbat denboran, norentzat eta zein baliabiderekin, ahalmenekin eta ahaleginekin lor daitezkeen zehazten duena.

## 1. koadroa. **Proiektuaren kontzeptua garapenerako lankidetzan**

Inbertsioak, jarduera politikoak eta erakunde-neurriak edo bestelakoak barne hartzen dituen multzo autonomoa da proiektua eta epe jakinean, eskualde geografiko jakinean eta onuradun-talde jakinarentzat garapen-helburu jakina lortzeko diseinatutakoa da. Onuradun-taldeak, hala, onurak sortzen edota zerbitzu ematen jarraitu ohi du kanpoko laguntza amaitutakoan, eta proiektuaren eraginak mantendu ohi ditu gauzatze aldia amaitutakoan ere.

*Iturria:* MAE-SECIPI (1998): *Metodología de la evaluación de la cooperación española*. OPE-SECIPI, Madril. 97. or.

Proiektua aurrekontu baten eta ezarritako data baten mugaren baitan helburu jakinak lortzeko erlazionatutako eta koordinatutako jarduera-multzoa oinarri duen plangintza-enpresa da.

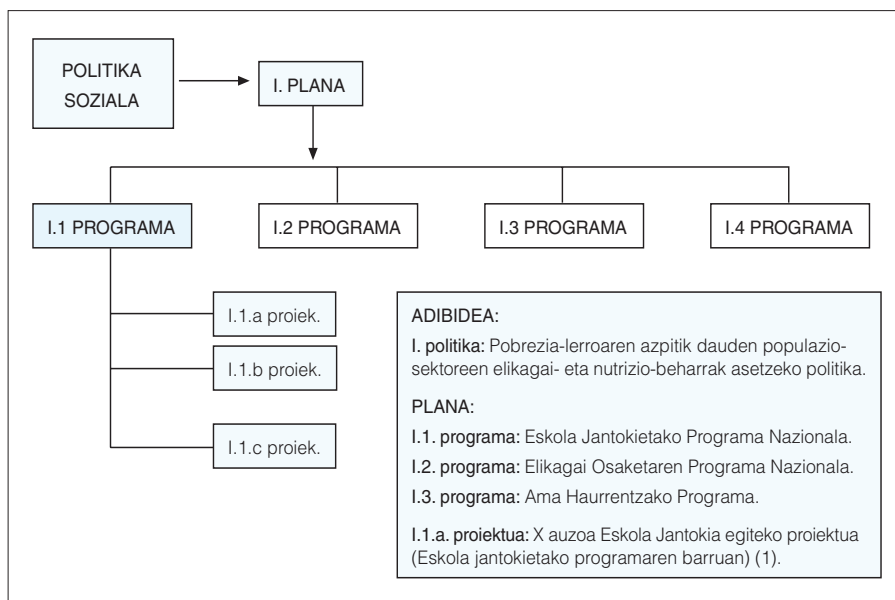
*Iturria:* COHEN, E. eta R. FRANCO (1997): *Evaluación de proyectos sociales*. Cuarta edición. Siglo XXI Editores, México. 85. or.

Errazagoa den beste definizioa UNESCOk ematen duena da. Honen aburuz, aurrekontu bat eta denbora-epe jakina oinarri izanik helburu jakinak lortzera bideratutako jarduera da proiektua.

Laburbilduz, proiektu terminoaren definizio ugari aurki daiteke literaturan, baina badira kasurik gehienetan errepikatzen diren elementuak, hots, terminoa ondoen bereizten dutenak. Lehenik eta behin, zenbait pertsonaren errealitateko beharrak asetzeko eta errealitate horretan zenbait aldaketa eragiteko proposatutako *helburuak* edo jomugak lortzeko *tresna*, erreminta edo bide gisa ulertzen dugu proiektua. Hala, *talde onuradunak* dira proiektuaren protagonistak, bai aldaketa-ekintzaren objektu gisa bai proiektuan parte hartzen duten subjektu gisa, abian jarritako ekimenak iraunkor egiteko beren ahalmenei eta baliabideei etekina atereaz. Elementu hauei proiektua gauzatzeko *denbora eta tokia* gehitu behar zaizkie.

Proiektuak, honez gain, izate ekonomikoa eta teknologikoa duten prozesu teknikoaren multzo baten arabera egituratutako unitate operatiboak dira definizioz. Unitate operatibo hori berari atxikiriko beste kategoria handiagoetan txertatu ohi da. Juan José Mirandak bere *Manual de Gestión de proyectos* (2002: 74) eskuliburuan «garapeneko unitate operatibo» gisa laburtzen du proiektua, proiektuen bidez garapen-planetan ezarritako helburuak lortzen baitira.

## 1. grafikoa. Politikak, programak eta proiektuak



*Iturria:* CEPAL: Curso sobre «Formulación y evaluación de proyectos sociales». PROPOSAL-Programa Conjunto sobre Políticas Sociales para América Latina —CEPAL-OEA-NNUU—. Argitaratu gabe. 3. or. oinarri duena.

Hori dela-eta, proiektuak programa eta politiketatik bereizi beharrekoak dira, kudeaketa estrategikoaren esparruan eskala ezberdinei baitagozkie. *Politikei* buruz hitz egiterakoan, estrategia batean txertatutako garapen-helburu handiei egiten zaie erreferentzia; *programak*, berriz, politika horietako esku-hartze jakinak dira, eta *proiektuak* tokiko dimensio batean kolektibo onuradunarekin elkarrekintzan eginiko esku-hartzeak dira.

Proiektuak programa bateko osagaiak, zatiak edo elementuak dira. Plan edo politika baten baitan programa bat garatzeko baliabide-esleipenen ardatzak dira. Kudeaketa estrategikoan, baliabideak bideratzen dituzten unitate operatiboak dira, eta abiapuntuko egoera aldatzen duten eragileek hartu ohi dute esku prozesuan.

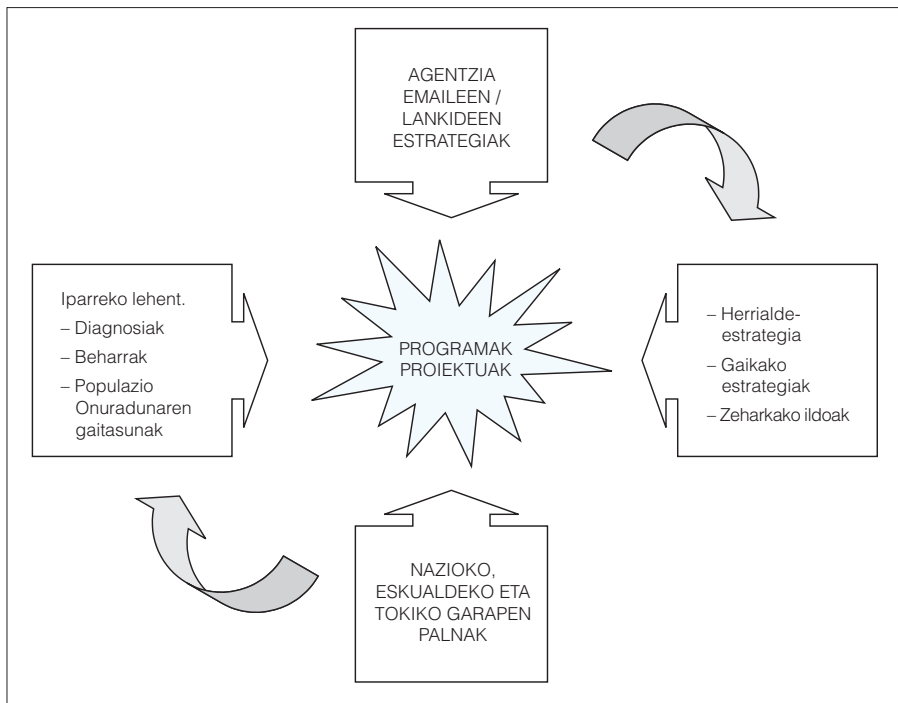
Proiektuen inplementazio-lapsusa urtebete eta hiru urte artekoa izan ohi da, baina askozaz ere iraupen handiagoa izan dezake programa baten zati denean. Programa helburu berberak dituzten proiektuek osaturiko multzoa da, eta esku hartzeko lehenetasunak ezartzen ditu, proiektuak identifikatzen eta antolatzen ditu, erakunde-esparrua definitzen du eta erabili beharreko baliabideak esleitzen ditu (Cohen eta Franco, 1997: 86).



Era berean, programa hauek garapenerako tokiko plane-tan taldekatzen dira. Plan hauek, berriz, garatzen diren es-parruetako zenbait egoera konplexu hobetzea dute helburu. Lankidetzaren esparruan, zehazki esateko, tokiko erakunde publikoak izango dira aipaturiko planak garatzeko ardura dutenak, eta lankidetzak programa edo proiektuen ekarpena egin ahal izango du. Garapen bidean den herrialdeko era-kundeen eta lankide duen Iparreko herrialdearen artean adostutako estrategia gisa aurkezten da lankidetzak. Hori dela-eta, normalean, garapen-proiektuak herrialde anfitrioiaren politikaren baitan sartzen dira, herrialde hau eta bertako erakunde publiko eta pribatuak izango baitira, ondoren, esku-hartzearen onurak mantentzeko azken arduradunak.

Estrategia-negoziatio prozesu honek tartean nahasirik di-ren hainbat talde izan behar ditu kontuan. Iparreko erakun-deek garapen bidean diren herrialdeetako tokiko erakundeen estrategiak babestu nahi badituzte ere, bi herrialdeek bidera-tu beharko dituzte beren esku-hartzeak, diagnosiak kontuan hartuz, herrialde onuradunen egoera hobetzera.

2. grafikoa. **Eskualde jakin bateko esku-hartze estrategiaren definizioa**



Iturria: Gauzatze propioa.

Nazioarteko aliantzen dinamika agentzia emaileen ekimenetik sorturikoa izan daiteke, baita garapen bidean den herrialde jakin bateko ekimen bat babesteko eskaeratik ere. Modu honetan, lehendabiziko kasuan, lankidetzako agentziak tokiko garapen-planekin bat egiten saiatuko dira, inguruari buruz duten ezagutzan oinarritutako herrialde-estrategien definizioaren bidez eta laguntza eskatu duten herrialdeek ezarritako lehentasunen bidez. Garatu beharreko proiektuek, hasteko eta behin, lankidetzako erakundeak herrialde edo eskualde jakin horretan ezarritako estrategien eta herrialde edo udal onuradunek ezarritako lehentasunen eta programen arteko bilgunearen fruitu izan behar dute. Azken hauek egoera ongi diagnostikaturik dutelako oinarria hartzen da abiapuntu, diagnosietan islatuz populazioaren beharrak. Zentzu honetan, diagnostifikatutako egoera desegokia hobetzea dute helburu proiektuek, tokiko erakundeek eta tartean nahasirikoko populazioaren gaitasunak indartuz. Kasu honetan, lankidetzako proiektua edo programa negoziazio handiagoko plangintza estrategikoko baten zati da, eta erakunde lankideak, tokiko erakunde publikoak eta populazio onuraduna dira, besteren artean, negoziazio horretako kide.

Baina zenbait egilek politika eta planetako unitate operatiboaz bestela ulertzen dute proiektua. Hauen ustez, proiektu baten ideia giza talde batek arazo jakinei erantzun emateko sortzen da, eta arazo horiek konpontzeko proiektu formako ekintzak sortzen dira. Gómez Galán eta Sainz Ollero (2003) egileek ikuspegi baliagarritzat dute aipaturikoa, proiektuan inplikaturako pertsonen parte-hartze sozial handia baitu berekin eta proiektuaren «bizitasuna» ziurtatzen baitu.

Bi ikuspegi-tako edozeinen arabera ere, garapenerako unitate kudeatzailea den proiektuak hainbat abantaila eskaintzen ditu: mugaturako inguruan kokaturako kolektibo onuradunarekin harreman zuzena ezartzen du, populazio bateko gaitasunak indartzeko eta arazoak txikiagotzeko aukera ematen du, eta batez ere, kudeaketa parte-hartzailea baldin bada epe luzerako eragina sortzeko gaitasun handia du.

Aurrean aipaturikoak aipaturik ere, ezin esan daiteke proiektuak gauzatzekoan halako eragozpen edo desbideratzerik aurkeztu ez denik. Latinoamerikako eta Karibeko Plangintza Ekonomiko eta Sozialeko Institutuak —ILPES—, politiken arrazionaltasuna handitzeko beharra jasotzen du bere eskuliburuetan eta, ondorioz, baita programena (eta proiektuena) ere, modu honetan, garapenerako hainbat esku-hartzetan aurkitutako hutsuneak gutxitu daitezke.

Proiektu (eta programa) gisa itxuratutako garapeneko esku-hartzeak hobetzeko proposamen zehatz bat garapen-proiektuen kudeaketaren bizi-zikloa izan da. Garapen-proiektuen kudeaketa-sistema prozedura esplizituen multzoa da, eta helburuak lortzeko baliabideak esleitzerakoan erabaki-hartzea hobetzea du helburu, hauek lortzeko bitarteko ego-kiak mobilizatuz.

## 2. koadroa. **Garapenera bideratutako programetako eta proiektuetako hainbat hutsune**

- **Laguntza emate hutsera bideratutako programak sortzeko joera:**  
Beharrezkoa da garapenerako autogaitasunak sortzeko bide ematen duten programak sortzea foku-populazioan, beharrak asetzerakoan sostengua izateko.
- **Talde onuradunen parte-hartzearen gabezia:**  
Proiektu eta programa askotako porrota onuradunen parte-hartze eskasaren ondorio da, baita diseinu-akatsena ere. Programa askotan ez dira ohiturak, gizarte-harremanak, genero mailako harreman desorekatuak eta pertsona onuradunen interesak aintzat hartzen.
- **«Moda» gizarte-programetan:**  
Zenbait unetan zenbait garapen-gaik indarra hartu ohi du, eta erakunde eta organizazio askok gai jakin horri loturiko zenbait gabezia asetzera zuzendurako proiektuak gauzatze-ari ekin ohi diote. Modu honetan, ahaleginak bikoiztu egiten dira batzuetan, eraginkortasunik eta efikazioarik eza sortuz.
- **Jarraitutasunik eza eta abian diren programen murrizketa:**  
Zenbaitetan, proposatutako helburuak lortzeko eta aipaturikoak iraunkor egin ahal izateko beharrezko garapenaren atarira heldu aurretik amaitzen edo murrizten dira programak.
- **Aldaketari inertzia:**  
Pertsona onuradunak zein administratzaileak mesfidati agertu ohi dira proiektuaren edo programaren aldaketaren aurrean, baldin eta aipaturikoa proposatutako emaitzak lortzen ari ez bada.
- **Kalitatea versus kantitatea:**  
Halako baliabide-eskuragarritasuna izaten denean, pertsona onuradunen kantitatea zabaltzeko joera izaten da, erabilitako onuraren edo zerbitzuaren kalitatearen gainetik. Aipaturikoa eragingarria izan daitekeena da, baita eraginik gabekoa ere, baldin eta behar adinako egokitasun mailarik lortzen ez bada.
- **Programa unibertsalak:**  
Helburutzat hartutako populazioaren azterketak taldearen heterogeneotasuna hartu behar du kontuan.

— **Programak genero-ikuspeirik gabe gauzatzea:**

Ondo eginikoa delako aitortpena jaso nahi duen proiektuak genero-ikuspegia hartu beharko du barne. Honek ez du berekin emakumeak beste kategoria sozial baten gisa aintzat hartzerik bakarrik, berauen behar praktiko eta estrategikoei erantzun eragingarria ematea ere bai baitu berekin, modu honetan, genero-desorekak eta emakumeek gizonetikiko duten mendekotasun orokortua errotik ateratzen laguntza emateko.

*Iturria: ILPES (1998): Guía para la identificación, preparación y evaluación de programas sociales. Dirección de proyectos y programación de inversiones ILPES, Santiago de Chile oinarri duen gauzatze propioa.*

Europako Erkidegoetako Batzordeak bi elementu nagusi aipatu zituen 1993. urtean garapen-proiektuen kudeaketa hobetzeko:

1. Alde batetik, proiektuaren *kudeaketan bertan kalitatea* barne hartuko duten prozesuak sortzea: helburuen definizio hobea eta errealistagoa, eskuragarri diren bitarteko eta baliabideen identifikazio errealista, eredu parte-hartzaileak sartzeari, balio soziokulturalak errespetatzea, genero-ikuspegia sartzeari, proiektua gauzatzen duten erakundeen gaitasun kudeatzailea indartzea, proiektuen osasun finantzarioa, aurreikusi gabeko eragina eta abar.
2. Bestalde, proiektua *osotasun orokor* gisa ulertzea, erabakiak hartzerakoan halako diziplina bat ezarri ahal izan dadin (baliagarri ez diren hasierako ideiak baztertzea, eragingarritasun-azterketak egitea, finantziario errealista, proiektuaren gauzatzeari buruzko segimendu sistematizatua, aipaturikoa berbideratzeko aukerak, ebaluazioa etorkizuneko erabaki-hartzeetarako informazio-biltze gisa ulertzea eta abar).

Proposamen honen gauzatzea *proiektuen bizi-ziklo edo kudeaketa-ziklo* deritzanean egiaztatzen da. Ziklo honetan, proiektuak emaniko urrats guztiei arreta xehatu eta osoa eskaintzen zaie, proiektua ideia gisa sortu zenetik hasi eta amaitu ondoko ebaluazioa egin arte, tarteko aldi guztiak ere ahaztu gabe. Bitarteko honek proiektuak sortzeko, gauzatzeko eta ebaluatzeko ardura duten pertsona guztiek ziklo osoan zehar funtsezko elementuak aintzat har ditzaten sustatu behar du, modu honetan, hasierako ideia ez ezik azken ebaluazioa bera ere, hots, proiektua gauzatu eta ur-

teen buruan egiten dena, aintzat har dezaten. Aipaturiko honi *ikuspegi osatua* deritzo (Europako Erkidegoetako Batzordea, 1993).

Ikus dezagun, hortaz, zer den kudeaketa osatuak aditzera ematen duena eta ebaluazioarekin duen lotura.

## **1.2. EBALUAZIOA PROGRAMA ETA PROIEKTU KUDEAKETA OROREKIKO ZEHARKAKO EKINTZA DA**

Proiektu baten kudeaketa aurrera doan ziklo artikulatu gisa uler daiteke ideia sortzen, gauzatzen eta planifikatzen den unetik; ondoren, ideia formulatzen da eta esku-hartzeari eman ohi zaio bide, eta azkenik, jarduera-multzoak, erabilitako bitartekoek eta lortutako emaitzek proposatutako helburuak bete ote dituzten baloratzen da.

Esku-hartzea zirkularra da. Izan ere, esku-hartze hau gauzatzen duten aldi, fase edo momentuak elkarren mendeko dira, batzuek besteengana zuzentzen dute eta elkarren eragina dute. Hori dela-eta, horietako bakoitzari buruzko gogoeta egiteko beharrezkoa da gainerakoek edukia eta garapena ezagutzea. Aldi hauek, jada klasikoak direnak, nahiz eta garapeneko egile eta agentzia ezberdinen arabera izen eta kutsu ezberdinak hartu, metodologia jakina duten elementu kontzeptual eta teknikoek arabera egituratzen dira.

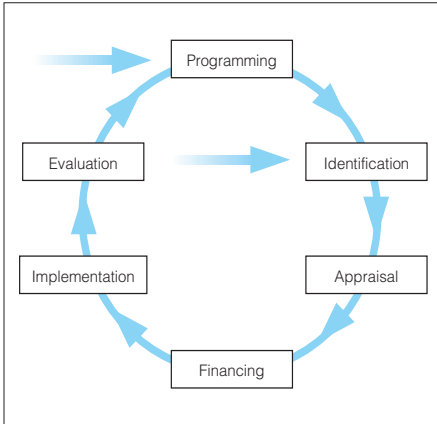
*Proiektuaren zikloaren kudeaketa* garapenerako nazioarteko lankidetzara esku-hartzei aplikagarri zaien lan-metodoa da, eta honen helburua proiektuaren biziari dagozkion fase edo aldiei buruzko mintzaira komuna gauzatzea da erakunde emaileentzat eta proiektua gauzatzen dutenentzat. Ezin konta ahaleko hurbilketak egin badira ere, badi-rudi ikuspegi osatua eta esparru logikoa direla Europako agentzia eta erakundeek proiektu baten zikloaren kudeaketari aurre egin behar dietenean, eta batez ere, proiektuaren plangintza eta segimendua egiterakoan, gehien erabiltzen dituzten tresnak.

Proiektu baten kudeaketako aldi guztiak bi ikuspegi nagusiren arabera beha daitezke:

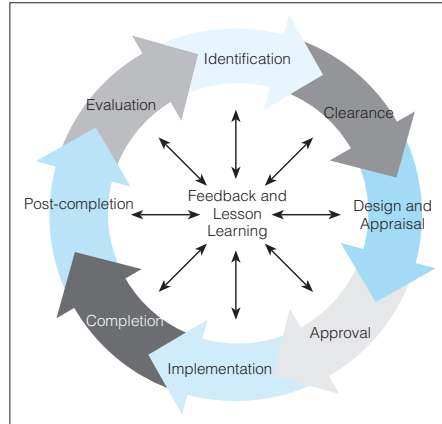
- Ezagutzeko, esku-hartzea aztertzeko eta jarduteko aukera ematen duen lan-tresna gisa.
- Prozesu osoko esperientziak eta ezagutzak bilduz etorkizuneko proiektuak hobetzeko aukera ematen duen ikasketa-tresna gisa.

Proiektuaren zikloa eskematizatzen saiatuz gero, aldi ezberdinak adierazteko termino ugari aurki dezakegu, eta aldiak sei, zazpi sailetan edo gehiagotan banandurikoak izan daitezke egile edo agentzien arabera.

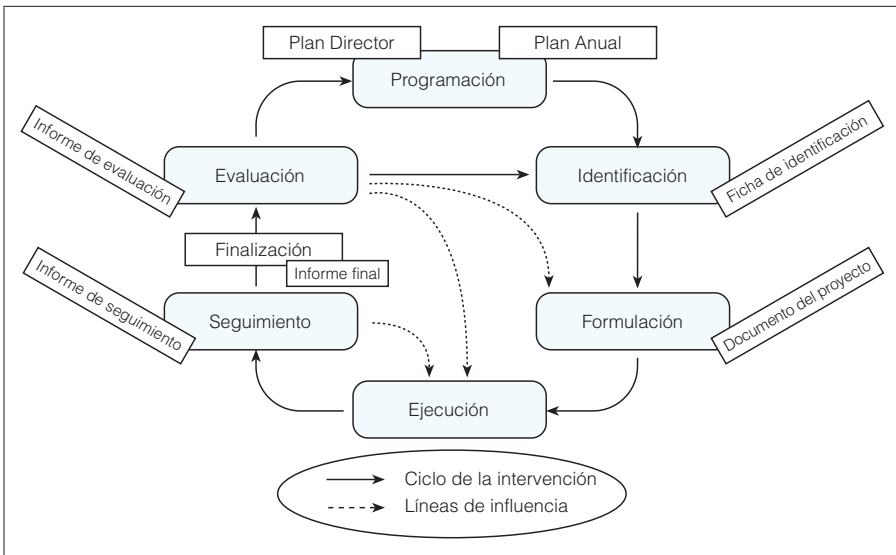
3. grafikoa. **Kudeaketaren bizi-zikloa nazioarteko hainbat agentzian**



*Iturria:* European Comisión (2001): *Manual Project Cycle Management*. Evaluation Unit. EuropeAid Cooperation Office General Affairs, Brussels. 3.



*Iturria:* DFID (2002): *Tools for Development. A Handbook for those engaged in development activities*. Performance an Effectiveness Department. DFID, London.



*Iturria:* Ministerio de Asuntos Exteriores —MAE-SECIPI— (1998): *Metodología de la Gestión de Proyectos de la Cooperación Española*. MAE-SECIPI, Madrid.

Europar Batzordeak proiektua kudeatzeko 6 aldi nagusi aipatzen ditu: programazioa, formulazioa, instrukzioa, finantziarioa, gauzatzea eta ebaluazioa. Espainiako Nazioarteko Lankidetzaren Agentziak (AECIK), berriz, 7 aurkezten ditu: programazioa, identifikazioa, formulazioa, gauzatzea, segimendua, amaiera eta ebaluazioa<sup>1</sup>.

Aldi hauetan guztietan, denbora eta logika mailan duten elkarren arteko lotura da garrantzitsua, baita guztiek ebaluazio-ekintzarekin duten lotura ere. Eskuliburu honetan proiektuaren biziaren eta kudeaketaren inguruko azalpenak eskaintzeko eta ebaluazioari buruzko aurkezpena sinplifikatzeko asmoa da nagusi, eta ondoren argituko ditugun *hiru une nagusitan* oinarritutako sailkapena hautatu dugu horretarako (4. grafikoa):

- Proiektua prestatzea, proiektua onartu aurretiko une, ekintza eta dokumentu guztiak bilduz,
- Proiektuaren inplementazioa, esku-hartzeari berari dagokion aldia, gauzatzea eta aurrerapenen kontrola, jarduerak hasten direnetik hasi eta esku-hartzearen azken egunera artean.
- Ebaluazioa, *ex post* ebaluazio edo ondoko ebaluazio gisa ulertua, proiektua amaitu ondoan egiten dena, baita proiektua bukatu eta denbora askoren buruan ere.

Proiektu edo programa baten bizi-ziklo aldiak taldekatzeko modu honek denbora-ikuspegitik ebaluazioaren sailkapenarekin zuzeneko lotura du: *ex ante* ebaluazioa, bitarteko ebaluazioa eta *ex post* ebaluazioa.

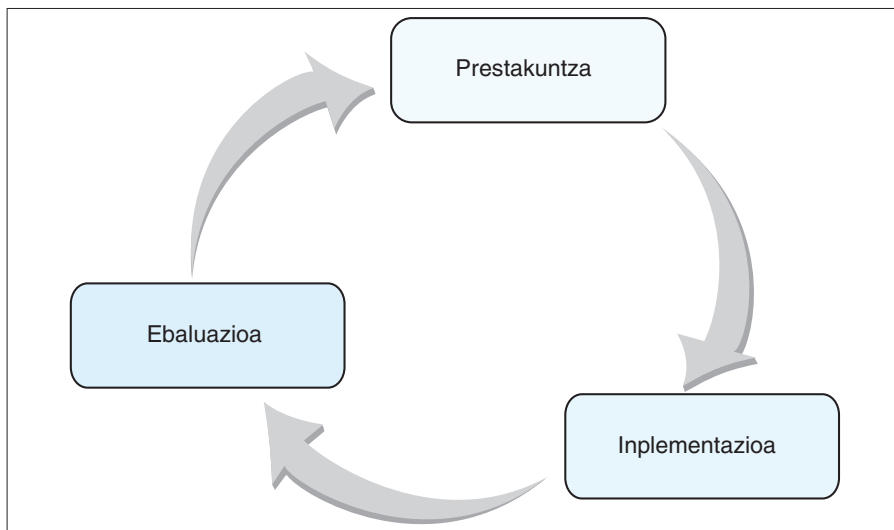
Proiektuaren hasierako *prestakuntzaren* esparruan asko dira garatu beharreko ekintzak: ezinbestekoa da beharren diagnosia egitea, behar hauen problematikak eta gaitasunak identifikatzea (balorazioa), eta aurreko egoerarekiko aldaketa lortzeko erdietsi nahi diren helburuen eta emaitzen arabera esku-hartzea planifikatzea. Zentzu honetan, ebaluazioa etengabeko ekintza da proiektuaren prestakuntzan, baita eskualde jakin bateko gizon eta emakumeen behar eta gaitasunak baloratzeko ere. Aldi honi dagokion ebaluazio-mota *behar eta gaitasunen ebaluazioa* da. Hasieran, proiektua prestatzerakoan, ase gabeko beharren identifikazioa abiapuntu hartuz egiten da plangintza. Beharren ebaluazioak ahalbidetzen duen prozesuak lehentasunak ezartzeko, baliabideen

---

<sup>1</sup> Proposamen hauei buruzko informazio zabalagoa nahi izanez gero, kontsultatu bibliografian zehazturik diren eskuliburuak.

aplikazioari buruzko erabakiak hartzeko eta helburu jakinak ezartzeko aukera ematen du. Modu honetan, eta aipaturik dugunez, proiektu bat egokia izango da, baldin eta ongi finkatutako beharrei erantzuten badie, eta honez gain, arrakatsua izango da, baldin eta komunitateko taldeen gaitasunak kontuan izan baditu.

#### 4. grafikoa. **Proiektuaren bizi-zikloa** (*The project cycle*)



*Iturria:* Gauzatze propioa.

Gainera, plangintzaren aldian, aldez aurretik helburuak definituta, helburu hauek lortzeko egokien jo ziren bitarteko batzuk finkatu ziren. Helburuak eta helburu horiek lortzeko bitartekoak proiektuari egokitzen ote zaizkion aztertzeari edo berrikusteari *aldez aurretiko nahikotasuna edo balorazioa* deritzo. Azterketa honek finkatutako bitarteko horiek, abian jarri aurretik, lortu nahi diren helburuetarako teorikoki egokiak ote diren ezagutzeko aukera ematen du bakarrik. Hau da, behin proiektuaren plangintza eginda, proiektua egokituriko formatuan formulatzen da, agentzia emaileek azter eta onar dezaten. Modu honetan, esku-hartzea diseinatu ondoan, agentzia emaileetako langile adituek proposamena onartzeko edo ez onartzeko aldez aurretiko ebaluazioa egin ohi dute.

Proiektuak finantziarioa lortu ondoren, esku-hartzeari ekin ohi zaio; gure eskeman *proiektuaren implementazioa* izendatu dugun aldiari. Dagokion esparruan esku hartzea berekin duen



aldi zabal honetan, gogoan eduki beharreko etengabeko ekin-tza garrantzitsua da ebaluazioa. Jarduerak abian jartzen hasten direnean, beharrezkoa da eragingarritasun mailan izan duten aurrerapena baloratzea, hau da, proiektua modu eragingarian gauzatu ote den (espero ziren emaitzak lortuz) eta aurrekontua optimizatu ote den baloratzea. Kasu honetan, proiektuaren ebaluazioa dugu hizpide, hots, *bitarteko ebaluazioa edo segimendua (mid-term evaluation, on-going evaluation)*.

Proiektuaren segimendua esku-hartzeari dagozkion jarduerak gauzatu diren azken egunera artean egin daiteke. Proiektu amaierako txostena proiektuan zehar egin ohi den azken txostena da. Aipaturikoari proiektu amaierako ebaluazio (*end project evaluation*) izena eman ohi zaio, eta segimenduari buruzko txosten orokor bati dagokio ondoko ebaluazio bati baino gehiago, esku-hartzearen esparruan egiten baita, edota egun batzuk beranduago. Ebaluazio honen helburua emaitzen eta hauen adierazleen bidez lorpenak ebaluatzea da, baita proiektuaren helburua bera ebaluatzea ere.

### 3. koadroa. **Kudeaketaren bizi-zikloa eta objektuaren eta denborazkotasunaren arabera ebaluazio-motak**

ALDIA	FASEAK	EBALUAZIOA Objektuaren eta denborazkotasunaren arabera	
<b>PRESTAKUNTZA</b> (Proiektuaren aurretik)	<b>Identifikazioa</b>	<i>Beharren eta gaitasunen ebaluazioa (Diagnosia)</i>	EX ANTE EBALUAZIOA
	<b>Plagintza</b>	<i>Aldez aurretiko ebaluazioa (Emailen balorazioa)</i>	
	<b>Formulazioa</b>		
<b>IMPLEMENTAZIOA</b> (Proiektuan zehar)	<b>Exekuzioa</b>	<i>Aurrerapenaren ebaluazioa</i> <i>Prozesuaren ebaluazioa</i>	BITARTEKO EBALUAZIOA
	<b>Segimendua</b>	<i>Proiektu amaierako ebaluazioa</i>	
<b>EVALUAZIOA</b> (Proiektuaren ondoren)	<b>Ondoko ebaluazioa</b>	<i>Emaitza eta eraginen ebaluazioa</i> <i>Esperientzia-ebaluazioa edo Sistematizazioa</i>	EX POST EBALUAZIOA

*Iturria: Gauzatze propioa.*

*Ex post* ebaluazioak edo ondoko ebaluazioak aurreko ebaluazioaren hainbat elementu berdin ditu, baina osotasunean datza aldea. Azken honek proiektuak populazio onuradunarengan sortutako emaitzak eta ondorioak ebaluatzea du helburu, baita emaitza eta ondorio horien eragina eta iraunkortasuna ebaluatzea ere. Ebaluazio hau askozaz ere orokorragoa da, esku-hartzea amaitu eta denbora batera egiten da eta zentzu sakonagoa du, sortu den eragina bera aztertzeaz gain esku-hartzea denboran zehar iraunkorra izan den ere aztertzen baitu. Bi irizpide hauek denbora-tarte baten beharra dute aztertu eta egiaztatu ahal izateko.

Laburbilduz, ebaluazioa zeharkako eta etengabeko ekintza da garapeneko esku-hartzeetan, eta proiektu edo programa baten kudeaketa-zikloa beronen denborazkotasunari loturiko ebaluazio-mota ezberdinen arabera antola daiteke. Azter dezagun sakonagotik aldi bakoitza.

### 1.2.1. Esku-hartzearen prestakuntza

Esku-hartzearen prestakuntza proiektuaren edo programaren oinarriak finkatzen diren aldi erabakigarria da. Aldi honetan errealitateari buruzko ezagutza hartzen da abiapuntu eta lortu nahi den egoera finkatzen da.

Proiektuaren prestakuntzaren aldia hizpide hartzen dugunean, proiektua esku-hartze gisa abian jarri aurretiko une edo ekintza asko hartzen ditugu barne. Proiektua prestatzeko zabalagoa den lehendabiziko aldia hizpide hartzeak, berriz, identifikazioaz, diagnosiaz edo formulazioaz haratago doan prozesu orokorra ematen du aditzera, hau da, fase horiek<sup>2</sup> guztiak zabalago baten baitan sartzen dituen.

Fase bakoitza izendatzeko proposamen ezberdinak ere badira, gainera; gai honi buruz kontzeptualizatzen saiatu diren nazioarteko erakunde ezberdinei dagozkienak, hain zuzen (4. koadroa).

Gure kasuan, proiektuaren prestakuntzaren aldia hiru une nagusitan laburtu dugu:

- Behar eta gaitasunen identifikazioa edo diagnosia.
- Esku-hartzearen plangintza.
- Proiektuaren eta programaren formulazioa.

---

<sup>2</sup> Puntu honetan *aldia* terminoaren bidez aditzera eman nahi duguna proiektuaren biziari dagozkion une nagusiak dira: proiektuaren prestakuntza, segimendua eta ebaluazioa. *Fase* terminoaren bidez, berriz, aipaturiko aldi bakoitzeko azpiatalak eman nahi dira aditzera.

#### 4. koadroa. Proiektu baten bizi-zikloaren lehen aldiko une nagusiak zenbait erakunderen arabera

Erakundea	Une nagusiak	Konzeptuak	Dokumentu nagusiak
EUROPAKO ERKIDEGOETAKO BATZORDEA EBALUAZIO UNITATEA	<b>Programazioa</b>	— Batzordearekiko lankidetzako orientabide eta printzipioen definizioa	— Nazio zein eskualde mailako programan definitutako orientabideak — Proiektu-ideak
	<b>Identifikazioa</b>	— Lehen ideia-gauzatzea, helburu, emaitza eta jardueren bidez adierazitakoak	— Identifikazio-fitxa
	<b>Instrukzioa</b>	— Eragingarritasun-azterketa: proiektuaren alderdi guztiei buruzko zehaztapen xehatua	— Eragingarritasun-azterketa (proiektuaren izaera, historiala, testuingurua, lan-plangintza, adituak, iraupena eta abar)
	<b>Finantziazioa</b>	— Finantziazio-proposamena	— Finantziazio-proposamena — Finantziazio-akordioa
UNITED NATIONS DEPARTMENT OF DEVELOPMENT SUPPORT AND MANAGEMENT SERVICES	<b>Beharren identifikazioa</b>	— Beharren azterketa — Arazoen azterketa	— Identifikazio-dokumentua
	<b>Jardueren diseinua</b>	— Beharrak jarduera bilakatzea — Teknika-, denbora- eta kostu-alderdien diseinua — Baliabideen diseinua	— Elementuen diseinua: <ul style="list-style-type: none"> <li>• jarduerak</li> <li>• denbora</li> <li>• baliabideak</li> <li>• kostuak</li> </ul>
OXFAM	<b>Idea</b>	— Proposamenaren azterketa kritikoa	
	<b>Egoeraren diagnosis</b>	— Helburu, jarduera eta baliabideen diseinua	
	<b>Plangintza eta diseinua</b>	— Esku-hartzaile guztiak kontuan hartzen dituen plangintza — Neurketa-adierazleak	
LATINOAMERIKAKO ETA KARIBEKO PLANGINTZA EKONOMIKO ETA SOZIALEKO INSTITUTUA (ILPES)	<b>Identifikazioa</b>	— Ideia — Arazoaren deskribapena	— Profila — Diagnostika — Aurre-eragingarritasuna
	<b>Prestakuntza</b>	— Diagnostika — Arazoaren mugaketa — Alternatiben aukeraketa — Kostuak	— Eragingarritasun-azterketa — Programen diseinua
	<b>Programazioa</b>	— Lankidetzarako eta laguntza eskatzeko programa finkatzea — Helburuen definizioa, pertsona onuradunak zehaztea, finantza-aurreikuspena eta erakunde parte-hartzaileak — Proiektuaren informazioaren sistematizazioa	— Estrategia-dokumentua — Identifikazio-fitxa — Proiektuaren formulazioarako dokumentua
ESPAINIAKO LANKIDETZA AGENTZIA (AECI)	<b>Identifikazioa</b>		
	<b>Formulazioa</b>		

### 1.2.1.1. **Beharren eta gaitasunen identifikazioa: diagnosis**

Proiektu bat identifikatzea, esku hartu nahi den egoeraren ezagutza abiapuntu hartu eta gauzatu nahi denari buruzko ideia zehaztean datza. Identifikazioak barne harturiko elementuek hurrengo aldira, plangintzarenera, iragatea komeni dela erabakitzeko modukoak izan behar dute. Identifikazio-lan on batek *diagnosi* deritzan soziologia-ikerketak aplikatua egitea du berekin. Honen helburua arazo jakin bat duen populazioaren ezaugarriak bereiztea da, baita arazoa txertaturik den esparru sozial, politiko, ekonomiko eta kulturala finkatzea ere. Esku hartu beharreko errealitateari «argakia ateratzean» oinarrituko litzateke.

#### 5. koadroa. **Ingurunearen ezagutza**

Arrasto batek, ekintza-hipotesi batek edota sen hutsak ekintza jakin batera bideratutako prozesua jartzen du abian zenbaitetan. Baina beharrezkoa da «inguruneari buruzko ezagutza» egokiaz jabetzea (...). Fase honek *diagnosi* izena ere hartzen du. Arriskutsua da «ingurunea ezagutzeko» aldi hau alde batera uzten saiatzea. Ezin igaro daiteke operazio maila handiagokoa den, finantziario baten muntaian oinarritzen den edota ekintza gauzatzean datzan inolako aldira, alde aurretik hasierako hipotesiak eta inguruneari buruzko errealitate jakinak metodikoki alderatu gabe (...). Ezin konta ahaleko datuak biltzea ekidin egin behar da, ezingo bailirateke behar bezala maneiatu eta erabilgaitz joko bailirateke. Ingurunearen azterketa ez da lan «entziklopedikoa», ekintzak proposatu aurretik ingurune bateko alderdi negatiboak eta gaitasunak zehazteko erabilgarri izan behar baitu: helburu jakin baten arabera definitu eta gauzatu behar da.

*Iturria:* BEADOUX, E. eta beste (1992): *Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo. De la identificación a la evaluación.* IEPALA, Madril.

Gaur egun, proiektuen plangintzarako lankidetzaren sektorean hedaturik dagoen metodologia esparru logikoaren ikuspegian oinarriturikoa da. Metodologia honen hasierako aldietan jada eraikitako *diagnosi* bat baden premisa dago, eta honen ondorioz, ikerketa sozialari dagokion zorrotasun osoz eginiko alde aurretiko *diagnosiei* eta, batez ere, *diagnosi* parte-hartzaileei balio gutxi ematen zaie. Aitzitik, *diagnosia*, oraindik ere, arretarik gehien behar duten alderdiak identifikatzeko ezinbesteko garrantzia duen nahitaezko tresna dela esan behar da.

## 6. koadroa. **Identifikazioaren garrantzia**

Identifikazioa proiektu orotako alde zurretiko urratsa izan beharko litzateke. Aldi honetan atzematen dira beharrak eta aldi honetan aztertzen dira behar horiek zuzendu ahal izateko abian jar daitezkeen balizko ekintzak. Balizko ekintza guztien artean bat aukeratuko da, eta berau izango da gauzatuko dena. Aldi honetan, ekintzaren onuradunek hartu beharko lukete esku, beren beharrak adieraziz eta beharrei irtenbidea emateko proposamei buruzko iritzia emanez. Erakundearen edo kontrapartearen (garapenerako lankidetzaren proiektuetan) teknikari eta adituek ere hartu beharko lukete esku proiektuaren bideragarritasuna aztertzen.

*Iturria:* DE ASIS, A. eta beste (2003): *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Fundación Luis Vives, Madril. 60-61. orr.

### 1.2.1.2. **Esku-hartzearen plangintza**

Populazio baten errealitate soziala islatzen duen diagnosiaren dokumentua esku artean izanda, balizko esku-hartzea planifikatzean datza hurrengo urratsa. Behatu den eta diagnosian islatu den errealitatearen azterketak eta analisiak talde onuradunen eta tartean egon daitezkeen erakundeen lehenbaitasunak ezartzea ahalbidetuko du.

Proiektu baten plangintza egiteko, oro har, beharrezkoa da zenbait elementu definitzea, hala nola objektiboak, epe ertainerako emaitzak, horiek lortzeko egin beharreko jarduerak, horien onura jasoko duen populazioa, proiektuan parte hartuko duten erakundeak, besteren artean. Proiektuaren plangintza nazioarteko lankidetzaren metodologia (esparru logikoaren ikuspegia) abiapuntu hartuz egin behar izaten denean, agentzia emailerik gehienek bere eginiko bitarteko honen proposatzen dituen baldintzei erantzun ematea beharrezkoa da. Hona hemen horietako elementu batzuk:

1. Beharrezkoa da *inplikaturako pertsonak (stakeholders)* garbi identifikatzea eta esku-hartze ororako lan-taldea definitzea. Helburu diren taldeak arreta handiz zehaztea komeni da, proiektuan zehar erantzukizunak hartu beharko baitituzte bere gain eta proiektuaren garapenerari buruzko erabakiak hartu ahal izango baitituzte. Identifikazioa eta plangintza egiten den aldietan, gutxienez hiru izaten dira elkartzen diren instantziak:
  - Pertsona onuradunak oro har eta hauen ordezkariak,
  - proiektua antolatzeko eta gauzatzeko ardura duten erakundeak eta agentziak (kontraparteak) eta,

—proiektuaren gauzatzea babesteko eta finantzatzeko arduradun erakunde edo agentziak.

2. Identifikazioan eta planifikazioan *genero-harremanei* arreta berezia eskaini behar zaie. Europako Erkidegoetako Kontseiluak 1995eko abenduaren 20ko Europar Batzordeko Kontseiluaren Ebazpenean, bere garapenerako lankidetzaz-egitekoa genero-ikuspegiaren integrazioaren arabera bideratzeko konpromisoa hartu zuen: «garapenerako politika eta ekintza guztien sorreran, formulazioan eta abian jartzean, baita segimenduan eta ebaluazioan ere». Puntu honetan garrantzitsua da genero-harremanak aintzat hartzea, bai lan-banaketan, bai baliabideak lortzerakoan eta erabiltzerakoan, bai erabakiak hartzeko mekanismoetan, bai errenta eta onuren banaketan, bai denbora banatzerakoan eta bai emakumeen egoera juridikoan, betiere, faktore hauek proiektuaren arrakastan duten eragina aztertuz (ELGA-CAD, 1993). Aldi honetan, egoeraren azterketa egin ostean, genero mailako behar praktikoa eta estrategikoa identifikatzerakoan eragingarri diren faktoreak hartu behar dira kontuan; era berean, ikuspegi honetatik beretik ebaluatu eta aukeratu behar dira balizko irtenbideak.
3. Garapenerako Laguntza Batzordeak (1993) *helburuen* deskribapen zorrotza egitearen garrantzia azpimarratzen du, alde aurretiko azterketa eragingarria eta jardueren gauzatze egokia bermatu ahal izateko. Helburuak ahalik eta modurik errealistenean definitu behar dira, baita soil-tasun handiz ere, errazago ulertu eta onar daitezten.
4. Plangintza bat behar bezala zehazteko, emaitzei (epe laburrerako lorpenei) loturiko *jarduerak* formulatzea proposatzen du EMLk (Esparru Logikoaren Ikuspegiak). Honez gain, jarduera hauek denbora-sekuentzia batekin lotuko dituen *kronograma* on bat sortzeak proiektuaren «aldiak» eta hauen lorpena ezartzeko aukera emango du.
5. Proiektuaren plangintzaren esparruan sartzekoa da, halaber, *bideragarritasunaren azterketa* ere, modu honetan, lortutako emaitzak etorkizunean mantentzeko aukerak aintzat hartuz. Bideragarritasunaren azterketa egiteko modua proiektu-motaren arabera izango da. Ekoizpen-motako jardueretan, adibidez, beharrezkoa izango da ekonomia- edo komertzializazio-azterketak egitea. Azpiegitura-jardueretan, berriz, alderdi teknikoak kontuan hartzea oso garrantzitsua izango da, eta mikro kreditokoetan, zorroa berreskuratzeko plana aintzat hartzea eta abar.

## 7. koadroa. **Genero mailako behar praktikoak eta estrategikoak**

Caroline Moser-ek *genero mailako behar praktikoen* bidez adierazten dituen beharrak gizarteak emakumeentzat onartu dituen rol sozialei aurka egin gabe identifikatzen diren horiek dira. Behar hauek generoaren arabera lan-banaketei edo emakumeek gizartean duten mendeko egoerari desafiorik egin gabe identifikatzen diren berehalako beharrak dira. *Behar estrategikoak*, ordea, emakumeek gizartean gizonekiko duten mendekotasun-egoeraren arabera identifikatzen direnak dira. Aipaturikoak testuinguru partikularren arabera aldatu egin ohi dira eta generoaren arabera lan-banaketari, botereari eta kontrolari loturikoak izan ohi dira.

*Iturriak:* MOSER, C. (1995): *Planificación de género y desarrollo. Teoría, Práctica y Capacitación*. Entre mujeres. Flora Tristán Ediciones, Lima.

MOSER, C. (1993): *Gender Planning and Development. Theory, Practice and Training*. Routledge, London.

6. Aurrera eraman daitezkeen ekintzak zein diren argitu ondoan, beharrezkoa da proiekturako *aurrekontua* edo inbertsio ekonomikoko plana osatzea. Ezarritako inbertsioak planifikatutako jarduerak abian jartzeko eta garatzeko adinako giza baliabideak eta baliabide logiko eta materialak eskaini beharko dizkio proiektuari.
7. Azkenik, interesgarria da proiektuaren *segimendu- eta ebaluazio-plana* ezartzea hasieratik. Modu honetan, esparru logikoko plangintza-matrizeak proposatutako hainbat *adierazle* (kuantitatiboak zein kualitatiboak) definitu beharko lirateke, proposatutako emaitza eta helburu mailako aldaketak neurtzeko. Interesgarria da, halaber, proiektuaren maila guztietan (pertsonek onuradunak, langile operatiboak, txostenen arduradunak eta abar) informazioa biltzeko ardurak definitzea, baita aipaturikoak aurkezteko epeak definitzea ere.

### 1.2.1.3. **Erakunde emaileei bideratutako formulazioa: diseinua**

Abiapuntu den egoeratik aldatu nahi ditugun alderdiak, lortu nahi ditugun helburuak eta horiek lortzeko beharrezko bideratutakoak ez ezik horren guztiaren bideragarritasuna identifikatu ostean, proiektua diseinatzeko eta formulazioa zehazteko garaia da. Identifikazio-prozesuan (diagnosian) eta plangintza-ren diseinu orokorrean jasotako informazioa esku-hartzea onartu aurretik agentzia emaileek baldintza gisa jarri ohi duten formatu edo formulario batera husteko eta baliabideak esleitzeko unea da.

## 8.koadroa. FOCADen kargurako proiektuetarako laguntzen formulazio-formatuaren eskema orokorra

### Hasierako datuak

**Proiektuari buruzko informazio orokorra (izenburua, herrialdea, erakunde eskatzailea, tokiko bazkidea, iraupena, finantziazioa eta abar)**

#### 1. Proiektuaren deskribapen laburtua

#### 2. Kokapen xehatua

#### 3. Testuingurua, aurrekariak eta justifikazioa

3.1. Testuingurua

3.2. Aurrekariak

3.3. Justifikazioa

#### 4. Esku hartzeko logika

4.1. Helburu nagusia

4.2. Proiektuaren helburu berezia

4.2.1. Adierazleak

4.2.2. Egiaztatze-iturriak

4.2.3. Kanpo-faktoreak edo hipotesiak

4.3. Espero diren emaitzak

4.3.1. Adierazleak

4.3.2. Egiaztatze-iturriak

4.3.3. Kanpo-faktoreak edo hipotesiak

4.4. Aurreikusitako jardueren zerrenda

#### 5. Onuradunen parte-hartzea

5.1. Populazio onuradunaren identifikazioa

5.2. Zuzeneko populazio onuraduna aukeratzeko irizpideak

5.3. Onuradunek parte hartuko duten proiektuaren aldiak, eta parte hartuko duten modua

#### 6. Jardueren kronograma

#### 7. Proiektuaren aurrekontua eta finantziazioa, finantziariokide bakoitza bereiziz

#### 8. Bideragarritasunari eta iraunkortasunari buruzko azterketa

8.1. Faktore teknikoak

8.2. Faktore ekonomiko-finantzarioak

8.3. Faktore instituzionalak

8.4. Faktore soziopolitikoak eta gizarte-ehunaren indartzea

8.5. Proiektuaren iraunkortasuna aipaturikoa amaitu ostean, baliabide-kudeaketa eta lortutako konpromisoak

#### 9. Helburu-taldeak: proiektuko zeharkako ildoak: sektore-lehentasunen araberako egokitzapena

9.1. Bereziki egoera babesgabea edo maginalean bizi diren kolektiboek laguntza ematea

9.2. Ingurumen-faktoreak eta biodibertsitatea defendatzeari loturikoak

9.3. Genero-ikuspegia. Genero-azterketa eta talka-adierazleak

9.4. Erakunde komunitarioak indartzea

9.5. Sektore-lehentasunen batekiko egokitzapena

#### 10. Proiektuaren segimendua eta ebaluazioa

*Iturria: GOBIERNO VASCO (2003): Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales. Viceconsejería de Asuntos Sociales. Dirección de Cooperación al Desarrollo, Vitoria-Gasteiz.*



Plangintza-prozesua bakarra bada ere (izan dadila malgua eta parte-hartzailea), ez da gauza bera gertatzen formulazioaren kasuan. Proiektu-plangintza beretik (esku-hartzearen ardatz nagusitik) formulazio ugari sor daiteke, eta agentzia askori bidal diezaiekegu, halaber, ekimena, beharrezko baliabideak lortzeko. Modu honetan, formulazioaren aldia emaileei oso loturikoa da, eta hauen finantziario-ildoan, mekanismoen eta formatuen ezagutza ona eskatzen du.

Formulazioaren aldia, bestalde, agentzia emaileekiko negoziarioari loturik dago. Formulazio-dokumentua aurrekontu-ahalmena duen agentzia emaile baten (nazionalaren zein nazioartekoaren) eskemara hustutako gure proiektu edo ekimenaren isla bada ere, egia da, era berean, emaileek partzialki ere finantza dezaketela esku-hartzea (eta horrek finantziariokideak bilatu beharra eragingo luke) edota onartu aurretik aldaketak ezar ditzaketela. Hori dela eta, bizi-zikloari buruzko zenbait proposamenek proiektu baten prestakuntza-prozesuan kontuan izan beharreko aldi garrantzitsutzat dute finantziarioa, behin betiko «onartu» aurretik aldaketak izan baititzake proposamenak<sup>3</sup>.

Proiektu baten formulazio-dokumentuak, Espainiako Nazioarteko Lankidetzaren Agentziaren arabera (1998), gutxienez hiru ezaugarri bete behar ditu:

- *Ekintzarako gidari* izatea; eta horretarako, gauzatzearen aldiak, eskuragarri diren baliabideak, denborazko-tasunak... bildu beharko lituzke.
- *Komunikazio*-elementu izatea; ekintza abiarazteko inplikaturiko talde eta erakunde guztien konpromisoa adierazi beharko luke.
- *Erabakiak hartzeko oinarria* izatea; erabaki-hartzea ahalbidetzeko beharrezko informazioa barne hartu beharko luke, bai proiektuaren hasieran eta bai proiektuari eman ahal izango litzaiokeen definizio berrietan ere.

Behin proiektua formulatu eta finantziario-instantzia izan daitezkeenei aurkeztu ondoan, bi dira *ex ante* ebaluazioaren (aldez aurretiko balorazioaren) ardatz nagusiak:

1. *Egokitasuna*: hau da, proiektua baliagarria ote den eta beharrei erantzuten ote dien. Baliagarritasuna neurtzen

---

<sup>3</sup> Fase honek halako eragina izatearen ondorioz, finantziario edo *Fundraising* aldia izena ematen zaio. Latinoamerikan «merkataritzan jadutea» esaten zaio. Nazioartean gai honi buruzko prestakuntza-graduatuondoak ere badira.

da, hots, esku-hartzea behar bezala justifikaturikoa ote den. Aipaturikoa berrikusteak proiektua finantzatu behar ote den edo ez erabakitzea du berekin.

2. *Bideragarritasuna*: emaileek emaniko kanpoko laguntzaren oinarria amaitu ondoan proiektua denbora-epe luzean onurak eskuratzeko gai izango ote den balortzen da.

Egokitasunari eta bideragarritasunari buruzko gogoeta egiteak kanpoko laguntzak eta babesak amaitu ondoan mantendu ahal izango lirartekeen beharrezko ekintzak gauzatzeko aukerei buruzko galdera egitea du berekin.

Espainiako lankidetzaren proiektu-kudeaketaren metodologiak (2000) proiektuari buruz formulaturikoaren gaineko alde aurretiko balorazioa —proiektu-dokumentuen kalitatea indartuko duena— egiteko garrantzia aipatzen du, funtsezko jo diren alderdiak aztertuz eta hauen koherentzia eta bideragarritasuna handitzeko beharrezko aldaketak proposatuz. Ebaluatzeko gaitasunaren ebaluazio, alde aurretiko balorazio, proiektuen balorazio edo nahikotasunaren balorazio izenez ezagutzen dena da, eta proiektu-dokumentuari buruzko azterketa teknikoaren bidez aipaturikoaren egokitasuna zehazten du hainbat kalitate-irizpideren eta kalifikazioen arabera.

### 1.2.2. Inplementazioa

Inplementazioa proiektua gauzatzeko aldia da. Denbora mailan, esku-hartzea gertatzen den «aldiari» dagokio, eta proiektua onartu eta lehen fondo-aldaketa egiten denetik jarduerak gauzatzen diren azken egunera arte eta aurrekontua itxi arte zabaltzen da. Kudeaketa-ziklo osoaren baitan garrantzia handieneko fasea dela esan daiteke; zuzenean zein zeharka inplikaturako populazio onuradun osoarekin zuzeneko lotura duena baita.

Proiektu bat futbol-partida dela pentsatuko bagenu, prozesuan garrantzitsuak lirartekeen honako aldiak nabarmenduko genituzke: prestakuntza, estrategiaren definizioa, jokatuko duten pertsonen entrenamendua eta abar (*ex ante* ebaluazioa), partida ondo joan dadin beharrezko ekintzak. Baina ez da dudarik, aldi guztietan agerikoena zelaiko joko dela, hau da, partida hasten denetik amaitu artekoa. Ondoren baloratu ahal izango da joko ona edo txarra izan den, baita zertan hobe daitekeen ere (*ex post* ebaluazioa), baina futbol-partidak «irauten» duen aldiak publikoaren, jokalarien, entrenamendu-langileen, zuzendaritza-batzordearen...

arreta osoa eskatzen du. Hortaz, gure zelaiko proiektuak eta bere inplementazioak kudeaketa-elementuen beharra du; hauek izango baitira proiektuaren garapena eta honen arrakasta edo porrota zehaztuko dutenak.

Inplementazioaren aldiari bi une nagusi aurki ditzakegu: gauzatzea eta segimendua. Bi ekintza hauek batera doaz nahitaez, txanpon bateko bi aurpegiak bezalaxe: ezingo litzateke bata bestea gabe existitu. Esku-hartze baten segimendua egiteko, esku-hartzea behar da lehenengo, gure kasuan proiektuaren gauzatzea; baina ezin egin daiteke kalitatezko gauzaterik segimendurik gabe, honen bidez ekintzak atzerailikatzen baitira eta orientabide berria ematen baitzaie beharrezko denean.

Modu honetan, proiektuaren *gauzatzeak* plangintzan aurreikusirik zeuden jarduerak gauzatzea, aurrekontua gauzatzea du berekin. *Segimenduak* (monitoring), berriz, garatzen ari den ekintzaren lagungarri izatea du helburu, proiektuaren bilakaeran arreta jarritz, proposaturikoarekiko balizko desbideratzeak aurreratuz eta beharrezko doikuntzak eginez. Prozesu hau informazioa biltzean eta datuak maneiatzean datzan etengabeko prozesu metodikoa da.

#### 1.2.2.1. **Ekintzen gauzatzea**

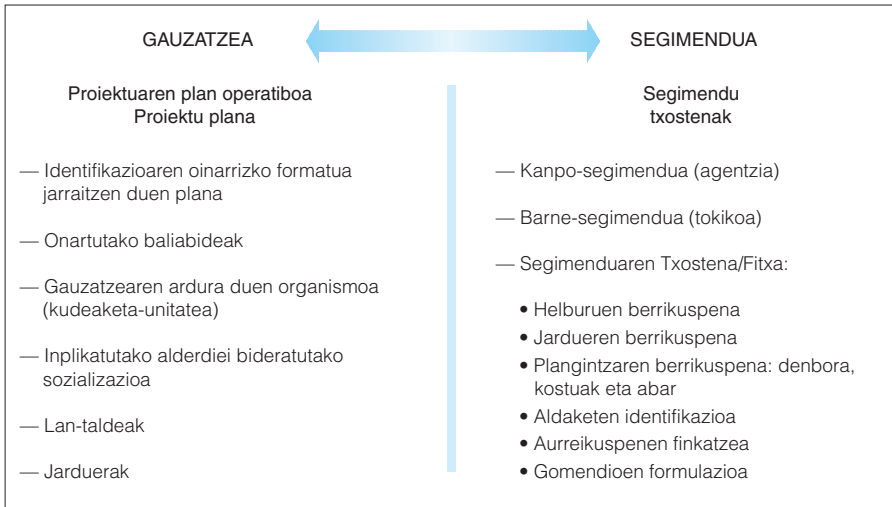
Proiektuaren gauzatzeak *plan operatibo* (plangintza) baten beharra du, eta aipaturikoak finantziazioaren onarpenean, hasierako identifikazioan eta diagnosian oinarritua izan behar du. Proiektua gauzatzeko zenbait baldintzaren beharra dago, adibidez:

1. Proiektua gauzatzeko ardura hartuko duen erakundearen existentzia; kontingentziei, egitekoen segimenduari eta baliabideen esleipenari buruzko oinarrizko erabakiak hartuko dituen behar denean. Organo hau erakunde kontrapartearena, partzuergoarena edo horietako hainbaten elkarteara izan daiteke, edota kontraparteko eta zelaiko erakunde emaileko pertsona-konbinazioarena. Edozein kasutan, esku-hartzeari dagokion *kudeaketa-/zuzendaritza-unitate* baten beharra izango da.
2. Proiektuaren egitekoei arreta eskaintzeko batzorde edo *lan-talde* osaketa. Zentzu honetan, garrantzitsua da populazio onuradunak egiteko hauetan parte hartzea, bere motibazioak, gaitasunak, esperientziak eta baliabideak aintzat hartuz. Emakumeek proiektuan duten parte-hartzeari eta egiteko-banaketari arreta berezia eskai-

ni beharko zaio, genero-desberdintasunek murrizteko joera har dezaten edo, gutxienez, handi ez daitezten.

3. Inplikaturik dauden eta onuradun diren pertsonen gauzatu beharreko jarduerak eta ekintzak *ezagutzea eta onartzea*, eta planifikatutakoa gauzatzeko gaitasun tekniko eta finantzarioa izatea.
4. *Komunikabide onak finkatzea*, bai proiektuaren finantziazio-iturrien eta aipaturikoa gauzaten duen erakundearen artean, bai sortu diren batzorde edo lan-talde ezberdinen eta populazio onuradunaren artean ere. Interesgarri da une bakoitzean beharrezko informazioa lortzea ahalbidetuko duten prozedurak abian jartzea.

5. grafikoa. **Proiektuaren gauzatze- eta segimendu-prozesua (implementazioa)**



*Iturria:* Gauzatze propioa.

5. *Baliabideen kontrola.* Proiektuaren gauzatze-unitateak ez ezik bestelako laguntza erakunde eta organismoek ere implementazioan beharrezko diren baliabideen berrikuspena eta programazioa xeheki azter dezaten garrantzitsua da. Giza baliabideren edo baliabide fisiko edo ekonomikoren baten gabeziak, izan ere, une jakin batean eragina izan dezake plangintzan, partzialki zein osoki. Bestalde, proiektuaren aurrekontua gauzatzeak jarduera eta egiteko bakoitza xeheki eta egoki bereiztea eskatzen du, aurrekontuari tratamendu hobea eman

ahal izateko. Aldi honetan ohikoa izaten baita finantza-programazioan aldaketak sartzeko beharra eragiten duten egoerak sortzea; fondoak jarduera batetik bestera aldatuz, partida batzuk zabalduz eta beste zenbait murriztuz, dohaintzen ondorioz aurrekontua zabalduz edo murriztuz eta abar.

#### 1.2.2.2. ***Esku-hartzearen segimendua***

*Monitoretza-* edo *segimendu-prozesua* programaren gauzatzeari dagokion barne-prozesua da funtsean, eta gauzatzean zehar sortzen diren anormaltasunak aurkitzeko eta aipaturikoak arintzeko neurriak hartzeko aukera ematen du. Aurreikusi zenarekin alderatuz proiektuaren garapenean zehar gertatzen ari denaren etengabeko berrikuspena da.

Espainiako lankidetzaren ebaluazio-metodologiaren esku-liburuaren arabera, «gauzatzearen aldian zehar baliabideen erabilera eta jardueren formalizazioa aurreikusitako kronogramarekin bat datozela kontrolatzeko etengabe gauzatzen den» zikloaren fasea da segimendua (MAE-SECIPI, 1998: 36). Honek proiektuaren identifikazioan eta diseinuan marraztutako eskema gogoan izatea du berekin, nahiz eta oinarri hau malgua ere baden, proiektuaren bilakaeraren interpretazioak gomendatutako alderdiei orientabide berria emateko aukera ere ematen baitu.

Segimenduak proiektuen gauzatzeari loturiko ekintza izan behar du beti, bere helburu nagusia inplikaturako pertsona guztiei gauzatzea zein egoeratan den, jarduerak zein mailatan gauzatzen ari diren eta aurreikusitako emaitzak zein mailatan lortzen ari diren informazioa ematea baita. Horretarako, segimenduan erabilirako prozedurek aurreikusita zegoen haren eta gauzatzen ari denaren arteko azterketa konparatuari erantzun beharko diote. Gauzatutako jarduerak planifikatutakoaren arabera alderatzen dira, eta neurketa ahalbidetzeko ezarri ziren adierazleekin alderatzen dira emaitzak.

Bi dira segimenduari buruz funtsezko jo ditzakegun ideiak. Segimendua, lehenik eta behin, kontrolatze- eta ikuskatze-bitartekoa da, hau da, gauzatu den jarduera eta planifikatutakoa bat datozela frogatzea ahalbidetzen duena, bai edukiari dagokionez eta bai denbora-epetegi dagokienez ere. Bigarrenik, proiektua administratzeko bitartekoa ere bada, informazioa biltzeko aukera ematen baitu. Informazio hau behar bezala gauzatuz eta erabiliz gero, gainera, ekintzek eraginiko aldaketak zuzentzeko edo hauetara egokitzeko neurri praktikoak eragin ditzake.

Egokiena monitoretza- eta ebaluazio-sistema proiektuaren hasieratik ezartzea litzateke; kudeaketa-unitate osoak adostutakoa eta atzeraelikatutakoa, eta segimendu-txostenak egiteko adinako informazioa biltzeko aukera emango lukeena. Informazioa biltzeko tresnak eta bitartekoak asko izan daitezke eta aldatu egiten dira proiektuaren baldintzen, taldearen orientabidearen edo baliabide ekonomikoen arabera, nahiz eta hauek diren ohikoenak:

Gauzatutako jardueren zuzeneko behaketa:

- Berriemaile nagusiei elkarrizketak, erdi-egituratuak.
- Entrega-aktak, asistentzia-zerrendak gisako dokumentuak.
- Kontabilitate- eta kudeaketa-dokumentuak.

Proiektuko jardueren arabera zehaztutako ardura-esparru bakoitzerako eginiko segimendu-fitxei erabilera ematean datza ideia; fitxa hauek, ondoren, parte-hartzaileek, talde onuradunek eta abar, batera edo bestera, emaniko informazioaren bidez osatzeko. Fitxa hauek, aztertuz eta etengabeko ikerketaren bidez osatuz, barneko (erakunderako) zein kanpoko (emaile-entzako) txostenak egiteko iturri baliagarria izango dira.

#### 9. koadroa. **Segimenduak prozesu erraza izan behar du**

Segimenduak ez du neurketa-sistema sofistikatua izan behar, garapen-adierazleei erantzungo diena baizik. Oro har, arina, bideratua eta adostua izan behar du, elementu kuantitatibo eta kualitatiboak uztartuz. Honek hainbat inplikazio ditu berekin, ikus ditzagun:

- Ez du denbora eta diru askorik eskatu behar; praktika erraz eta soila izan behar du, ekonomia eta pertsona mailako kapital-inbertsio handirik eskatzen ez duena.
- Honez gain, aurretik aipatu denez, beharrezkoa da segimenduaren helburu diren gertakarien azterketa egin ahal izateko adierazleak finkatzea.
- Adostutakoa izan behar du, hau da, inplikaturako pertsona guztien parte-hartzea hartu behar du kontuan.
- Datuak eta informazioa biltzerakoan metodologia kualitatiboa eta kuantitatiboa modu orekatuan konbinatu behar ditu, azterketa baloratibo osagarririk ez egitearen ondorioz, zifra-mordoa meta ez dadin.

*Iturria:* BEADOUX, E. eta beste (1992): *Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo. De la identificación a la evaluación.* IEPALA, Madril.

Segimenduan zehar bildutako informazioa sitematizatzeko era bat *segimendu-txostenak* egitea da. Txosten hauek proiektuak izan dituen aurrerapenei buruzko azterketa kritikoa prestatzea dute eginkizun (CCE, 1993). Aurrerapen hauek proiektuaren helburuei dagozkienak eta proiektuak talde hartzaileengan eragingarritasun iraunkorra lortzeko dituen aukerei dagozkienak izaten dira. Txosten hauek proiektuaren aldi bakoitzean lortutako aurrerapenak jasotzen dituzte zehatz-mehatz. Aldi hauek partzialak izan daitezke (hiruhileko batekoak, adibidez) edota amaierakoak, baldin eta proiektuaren hasieratik amaierara arteko jarduera eta emaitza guztiak jasotzen badira. Txosten hauen aldizkakotasuna proiektuaren beraren izaeraren arabera izango da, baita agentzia emaileek eta proiektua gauzatzen duten erakundeek ezarritako baldintzen arabera ere.

Segimendua oro har, eta txosten hauek bereziki, bariazio edo aldaketak egiteko eta hauek ezartzeko beharrik ba ote den eztabaidatzea ahalbidetzen dute. Aldaketak jardueretan, funtsezko mailakoa ez den aurrekontuan eta proiektuaren diseinuan bertan ere egin daitezkeenak dira. Aldaketak funtsezkoak balira, direla aurrekontukoak direla jarduera edo helburueta-koak, erakunde emaileei horien berri ematea beharrezkoa litzateke, beraien esku izango baita horiek onartzea.

Aipaturiko txostenak abiapuntu hartuz hiru ekintza-motasor daitezke:

- *Ekintza zuzengarriak (aldaketa ez-funtsezkoak)*: ekintza hauek zuzenketa txikiak egiten dizkiote proiektuari, betiere, proiektuaren jatorrizko plangintza baliozko joz. Normalean, baliabideei edo denborari orientabide berria ematean oinarritu ohi dira.
- *Birformulazioa edo birplangintza (funtsezko aldaketak)*: jendeak proiektuaren emaitzei buruz dituen asmoak aldatzean datza. Modu honetan, helburuak aldatu behar direnean, aurrekontuan aldaketa handiak antzeman direnean, hornikuntza-murrizketa gertatu denean eta abar proiektua birformulatu egingo da.
- *Bertan behera uztea (fondo-itzultzea)*: proiektua bertan behera uztea proiektu osoaren gain eragina duen erabaki drastikoa da. Ez litzateke egin behar aurreko faseak aintzat hartu gabe.

Modu honetan, gauzatzea eta segimendua proiektuaren inplementazioan eta kudeaketan funtsezko uneak dira, baina alde aurretiko azterketan lan ona egin izana eskatzen dute. Lortu nahi diren helburuak, egin beharreko jarduerak

eta aipaturikoak abian jartzeko eskura diren bitartekoak argi eta errealismoz definitzen diren heinean, segimendua, ezer baino gehiago, proiektua ezarritako premisen arabera garatzeko lagungarria izango da.

#### 10. koadroa. **Proiektuen segimendurako txostenak AEClren arabera**

##### **1. Proiektuaren aurkezpenerako datuak (izenburua, herrialdea, datak eta abar)**

##### **2. Proiektuaren eta gauzatze-mekanismoaren deskribapena**

- a. Jatorrizko proiektuaren deskribapen laburtua
- b. Proiektuaren eta honen gauzatze-mekanismoen deskribapen laburtua eta aldaketen azalpena

##### **3. Aurreikusitako helburuak eta hauen betetze maila**

- a. Helburu orokorra eta berezia
- b. Ezarritako adierazleak eta hauen lorpena

##### **4. Aurreikusitako emaitzak eta hauen betetze maila**

- a. Espero diren emaitzak
- b. Aurreikusitako adierazleak eta hauen lorpena

##### **5. Gauzatutako jarduerak eta gauzatze maila**

##### **6. Programazioa eta aurrekontu-gauzatzea**

##### **7. Proiektu-gauzatzearen, desbideratzeen eta gomendioen balorazioa**

##### **8. Proiektuaren azken entrega**

- a. Proiektuaren amaiera eta transfrentzia
- b. Kontrapartearen eta onuradunen harmena
- c. Proiektuaren bideragarritasun-ikuspuntuak eta ondorengo kudeaketa-prozedurak

##### **9. Txostenaren data eta egilea**

##### **10. Eranskinak**

*Iturria:* Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

#### 1.2.3. 'Ex post' ebaluazioa

Generikoki, eginiko zerbaiten kantitateari edo balioari buruzko azterketatzat hartzen da ebaluazioa. Balorazio honek zorrozki bildutako informazioa eskatzen du, aplikatutako gizarte-ikerketako teknikek ezartzen duten bezala. Balorazio hau zenbait irizpideren arabera egiten da, eta hauen bidez, esku-hartzea positiboa den edo ez, lorpenek behar



adinako eragina izan duten eta denboran zehar iraunkorrak ote diren baieztatu daitezke.

Hori dela eta, garapenerako lankidetzaren esparruan, ondoko ebaluazioa jardueraren guztiek beren helburuen arabera izan duten egokitasuna, eragingarritasuna eta eragina zehaztera bideratutako prozesuetan uler daitezke. Garapenerako lankidetzaren esparruan ebaluazioa zehazteko gehien erabiltako definizioa ELGaren CADek garapenerako laguntzaren eskuliburuan (11. koadroan) ezarritakoa da.

### 11. koadroa. 'Ex post' ebaluazioaren kontzeptua

*Ebaluazioa* gauzatzen ari den edo amaitua dagoen proiektu bati buruzko, programa edo ekintza-ildo multzo bati buruzko, honen sorrerari, gauzatzeari eta emaitzei buruzko ahalik eta estimazio sistematikoena eta objektiboena egitean datza. Helburuen egokitasuna eta hauen gauzatze maila, garapenari dagokionez duten eragingarritasuna, efizientzia, eragina eta bideragarritasuna zehaztean datza. Ebaluazioak esku-hartze sinesgarri eta baliagarriak eskaini behar dizkie bai harrera-herrialdeei eta bai emaitzei ere; esku-hartze hauen bidez erabakiak gauzatzeko mekanismoetan irakaspenak sartzeko aukera emanez.

*Iturria:* COMITÉ DE AYUDA AL DESARROLLO —OCDE— (1995): *Manual de la ayuda al desarrollo. Principios del CAD para una ayuda eficaz*. Mundi Prensa, Madril. 178. or.

*Ex post* ebaluazioaren definizio hau, esku-hartzearen emaitzen azterketan, populazioan duten eraginean eta denboran zehar duten iraunkortasunean oinarritzen da, batik bat, lankidetzaren ofizialaren esparruan. Emaitzak eta honen eraginak baloratzeko, eskuliburu honen bigarren zatian aztertuko ditugun emaitza-, prozesu- edo eragin-adierazleak erabiltzen dira oro har.

ELGaren CADen definizioan ikusi dugun bezala, laurogeita hamarreko hamarkadaren erdialdean, garapenerako lankidetzako esku-hartzeak baloratzeko zenbait irizpide nagusi ezarri zen, esku-hartzeaz geroztikako begirada oinarri hartuz. Denbora gutxiren buruan, agentzia bilateral eta multilateral askok proposamen honen berri jaso dute eta esparru logikoaren ikuspegiaren (1997. urtean NORADen eskuliburuan ezarritakoaren) araberrako ebaluazioari lotutako irizpide gisa ezarri dituzte. Aipaturiko proposamenak, gaur egun, lankidetzaren proiektuetan ditu Europar Batasunak (EuropeAid), baita EEko Laguntza Humanitarioko Bulegoak (ECHO) eta AECIk ere 1998. urtetik, besteren artean.

Gaur egun, asko dira *ex post* ebaluazioak egiteko erronka bere gain hartu duten nazioarteko agentziak, eta kasurik gehienetan ELGak 1995. urtean proposatutako irizpideak hartzen dituzte kontuan. Ia hamar urteren buruan, eskema honen arabera eginiko 100.000 *ex post* ebaluazio baino gehiago dago argitaratuta sarean.

## 12. koadroa. **ELGaren irizpideen arabeko nazioarteko ebaluazio-esperientziei buruzko azterketa**

Espainiako Nazioarteko Lankidetzeta Agentziaren Plangintza eta Ebaluazio Bulegoak (OPE) sustatu eta HEGOAK orain dela gutxi nekazaritzaren garapen integratuaren sektorean eta nekazaritza- eta abeltzantza-jardueren sustapenaren esparruan egin diren nazioarteko ebaluazio-esperientziei buruz egin duen azterketa batean, agentzia bilateralek, multilateralek eta horizontalek (GGKEk, unibertsitateek, ikerketa-zentroek) Interneten argitaratutako ebaluazioak aztertu dira. Aztertutako agentziak, AUSAID, DANIDA, BMZ, USAID, DFID, SIDA, EuropeAid, BM, Banco Asiático, FIDA eta FAO izan dira eta 57 ebaluazio aztertu ziren guztira; 1998 eta 2002 urteen artean eginikoak eta azken hamarkadan eginiko programen %85 direnak.

Ebaluazio-ikerketaren proiektuak 30.000 ebaluazio izan zituen abiapuntu hasieran (soilik aztertutako esparruan - nekazaritza-garapenean). Ebaluazio hauek nazioarteko ehunen bat agentziaren Interneteko orrian argitaratutakoak ziren, eta denborazkotasunaren, esanahiaren, ebaluazio-motaren eta gauzatzeko-dataren arabera zehazturikoak ziren. Azterketa egiteko, eskema bera erabili zen ebaluazio guztietarako, eta fitxa bidez antolatu eta sailkatu ziren guztiak. Ebaluazioak baloratzeko fitxak eskema beraren arabera sailkatu ziren:

1. Proiektu/programaren ezaugarriak.
2. Ebaluazioaren ezaugarriak (metodologia).
3. Proiektuaren lorpen orokorra (lorpen orokorrak).
4. ELGaren ebaluazio-irizpideak: efikazia, eragingarritasuna, egokitasuna, iraunkortasuna eta eragina.
5. Ikaskuntzak eta gomendioak.

*Iturria:* GONZÁLEZ, Lara (2003): *Estudio sobre Experiencias Internacionales de Evaluación. Sector Desarrollo Rural Integrado y Proyectos de Fomento de las Actividades Agropecuarias*. OPE-Cooperación Española y equipo de asesoría de HEGO. Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbo.

Ikus dezagun *ex post* ebaluazioa egiteko irizpideak zertan diren; eguneroko mintzairan askotan nahasten ditugun

irizpideak izanagatik ere, kudeaketaren esparruan (*management*) ezberdintasun etimologikoak eta teknikoak dituztenak baitira (irizpide hauei buruzko azalpen zabalagoa emango dugu bigarren zatian):

— *Eragingarritasuna (Effectiveness):*

Proiektu batek espero den eragina sortzen duenean eragingarria dela ulertzen da. Hau da, programa edo proiektua gauzatu ondoren alde zuzenetik ezarrita zeuden helburuak lortu badira, eragingarria dela ulertzen da. Denbora-epe jakinean populazio onuradun jakin bati bideratutako jardueraren helburuei zein emaitzei dagokien lorpenaren neurria da.

— *Efizientzia (Efficiency):*

Efizientzia lortutako emaitzak eta erabilitako bitartekoak alderatzen dituen azterketa da. Proiektuaren garapenean parte hartu duten bitarteko guztiak kontuan hartu behar dituen azterketa hau kostu-azterketa da, eta proiektuko sargaiak (inputak) eta hauen optimizazioa baloratzen ditu. Bitartekoak eta helburuak lotzen dituen azterketa honek programa efizientea izan ote den frogatuko du.

— *Egokitasuna (Relevance):*

Proiektuaren egokitasuna baloratzeko proiektua amaitu ondoren jendearen beharrak ase ote diren izaten da galdera. Hau da, proiektuak populazioaren eta populazio-taldearen beharrei erantzun ote dien, eta behar hauek benetakoak eta inguruari erantzuten ziotenak ote ziren.

— *Iraunkortasuna (Viability-Sustainability):*

Proiektu bat iraunkorra da baldin eta honen eraginak denboran zehar beren kabuz mantentzeko gai badira. Bideragarritasuna proiektuaren hasieran balora daiteke, eta proiektuaren amaieran edo gauzatu eta denbora baten buruan frogatu daiteke bere autonomia maila. Iraunkortasuna *ex post* ebaluazioan garrantzia handiko irizpidea da, esku-hartzeak populazio onuradunari eta bertako erakundeei gaitasunak ematea izan behar baitu beti helburu.

— *Eragina (Impact):*

Irizpide honek proiektuaren inguruan eta gizarte-bizitzaren edozein esparrutan sortutako eragin guztien balorazioa egitera heldu nahi du, bai eragin positiboena edo negatiboena eta bai espero zirenean zein ez zirenean ere. Eragingarritasunarena baino neurketa zabalagoa da, lortutako emaitza edo eragin positiboak behatzeaz gain espero ez zirenak edo negatiboak ere behatzen baititu.

Hortaz, atal honetan ikusi ahal izan dugunez, ebaluazio-ekintza etengabeko ekintza da garapen bidean den proiektu edo programa baten bizi-zikloan. Populazioaren beharrak eta gaitasunak aztertu eta proiektua prestatzen dugunean ez ezik esku-hartzearen diseinua bera baloratzen dugunean ere (eta egoki eta bideragarri irizten badiogu, esku-hartzea finkatzen dugunean) ebaluazioa beharrezko ekintza da. Ekintza hau gauzatze-prozesuan zehar derrigorrezkoa da aurrerapenak kontrolatu eta beharrezko aldaketak ezartzeko. Azkenik, *ex post* ebaluazioak, behin proiektua amaituta, honi buruzko balorazio orokorra egiteko aukera ematen digu, emaitzen, prozesuen eta eraginien azterketatik abiatuz. Nazioartean adostuen dauden irizpideetako batzuk ELGAK proposatutakoak dira: eragingarritasuna, efizientzia, egokitasuna, iraunkortasuna eta eragina. Betiere, aldeztatik beharrezko neurketa-adierazleak behar bezala ezarri izan badira.

### 1.3. 'EX POST' EBALUAZIOA GARAPEN PROIEKTUETAN

#### 1.3.1. Tipologia ezberdinak

Aurretik ikusi ahal izan dugunez, ebaluazioaren kontzeptua zeharkakoa da esku-hartze orotan, eta hortaz, ebaluazio-tipologia denborazkotasunaren arabera sailka daiteke (*ex ante*, intermedia eta *ex post*). Baina badira beste zenbait irizpideren araberrako tipologia ere.

Lehenik eta behin, ebaluazioaren egilearen irizpidea kontuan hartzen badugu, eskuliburu honetako ondorengo kapituluetan sakonago azalduko ditugun lau modalitate aurkitu ahal izango ditugu.

- *Barne-ebaluazioa*, ebaluazioaren arduraren erakunde egilearen gain gelditzen bada.
- *Kanpo-ebaluazioa*, ebaluazioa esku-hartzetik kanpo gelditzen den kanpoko erakunde batek edo emaileak berak abian jartzen bada.
- *Mistoa*, aurreko biak konbinatzen badira.
- Eta *parte-hartzailea* baldin eta ebaluazioa gauzatzeko arduraren duena inplikaturako taldeek osaturiko diziplina anitzeko taldea bada.

Bigarrenik, M. Q. Patton (1990) delakoak proposatutako sailkapena aurkituko dugu:

- *ebaluazioa hezigarria*, aztertutako proiektuari eta honen berariazko testuinguruari aplikatzen zaiona esku-hartzearen muina hobetzeko helburuz;
- *ebaluazio sumatiboa*, programa edo politika baten eragingarritasunari eta aipaturikoa beste errealitate batera eramateko edo orokortu ahal izateko aukerari buruzko irizpen orokorra eragiten duena.

Nazioarteko lankidetzaren kasuan, proiektuaren segimendua Pattonek proposatutako ebaluazio hezigarriari dagozkion elementu gehiago izango lituzke; *ex post* ebaluazioak, ordea, izaera sumatiboa izango luke batik bat;

Azkenik, *ex post* ebaluazioari buruzko sailkapenak ere aurki daitezke, beren objektuaren arabera.

- *Emaitzen ebaluazioak* (edo produktuarenak) aurreikusitakoaren arabera lortu diren emaitza eta eraginetan eta populazioaren inguruan sorturiko eraginean jartzen du enfasia.
- *Prozesu edo esperientzien ebaluazioa, sistematizazio* izenez ere ezagutzen dena, proiektua garatu den moduan, tartean diren pertsonen eta erakundeen arteko harremanetan, erabaki-hartzeetan, bitartekoetan, prozeduretan eta esku-hartze osoaren inguruan izaniko esperientzietan oinarritzen da.

*Ex post* ebaluazioa egiterakoan ebaluazio honen izaera finkatu beharko dugu; kanpoko, sumatiboa eta emaitzei loturikoa izango den nagusiki (oro har emaitzeek proposatutako ebaluazioak), kontrapartearen baitan barne-ebaluazioak egingo diren, hots, hezigarriak eta prozesuetan oinarrituak direnak (tokiko erakundeetan izaten diren dinamikak) edota ebaluazio integratuak finkatuko ote diren. Azken kasu honetan, proiektuko agente guztiek hartuko lukete parte, eta ebaluazio-talde bidez proiektuaren emaitzak zein bere eragina aztertu eta garapenean zehar bizitako esperientziak jaso ahal izango lituzkete. Erabaki hau instituzionala da argi eta garbi eta proiektua gauzatzeko duen erakundearen eta honen kontrapartearen esku dago, eta gomendagarria da agentzia emaitzeekin adostasuna lortzea.

### 1.3.2. 'Ex post' ebaluazioaren egitekoak

Zenbaitetan honako galderak egiten dizkiogu geure buruari: zertarako balio du *ex post* ebaluazioak? Zein da segimenduarekin duen aldea? Ez al da agentzia emaitzei ematen

zaien azken txostenaren berdina? Proiektua amaitu ondoko ebaluazioek zein helburu dute?

Ikus ditzagun segidan galdera hauentzako zenbait erantzun:

Aurrean aipatutako ekintzetako bitan arreta jartzen badugu, hau da, Segimenduan (S) eta *ex post* Ebaluazioan (E), proiektuaren bizi-zikloko bi ekintza osagarri izanagatik ere egiteko ezberdinak dituztela ohartuko gara. Asko dira bien arteko lotura derrigorrezko jotzen duten organismo eta erakundeak, eta horren ondorioz, S+E terminoa orokortu da.

Baina beren artean egin beharreko derrigorrezko bereizkuntza ere azpimarratzekoa da. Zentzu honetan, GTZ deritzan Alemaniko Lankidetzaren Teknikoko Agentziak lankidetzaren teknikoaren segimendua egiteari buruzko dokumentu batean (Klinger, Steigerwarld; 1998) S + E binomioa funtzio bartzat jotze hori gainditzeko beharra azpimarratzen du, baita, gaizki-ulertuak ekidite aldera, binomioa izendatzeko segimendu terminoa erabiltze hori ere gainditzeko beharra ere. Segimendua etengabeko balorazioa da, eta proiektua gauzatzeko aldiaren jarduerak duten funtzionamendua hartzen du kontuan, baita diseinuaren testuinguruan helburutzat hartu zen populazioak egiten duen proiektu-sargaien erabilera ere (Casley eta Kumar; 1990); *ex post* ebaluazioa, berriz, proiektuaren egokitasunari, eragingarritasunari, efizientziari eta eraginari buruzko ondorengo balorazioa da, proiektuak helburutzat hartutakoak izanik balorazioaren oinarri. Horretarako, proiektuaz kanpoko (denborari, inguruneari zein herriari buruzko) informazioa behar izaten da.

Egiteko ezberdinak izate horrek ez du esan nahi beren arteko lotura hori azpimarratzen duen ezaugarririk ez denik. Zentzu honetan, ebaluaziorik gabeko segimendua izan daitekeena da (hau da, emaitzen ebaluaziorik gabeko garapenaren ebaluazioa), baina esku-hartzearen gauzatzea epaitzeko aukera ematen du soilik, esku-hartze horrek eraginiko onurari eta populazio onuradunarengan izan duen eraginari buruzko ondorioz atera ahal izan gabe. Bestalde, segimendurik gabeko *ex post* ebaluazioa ia bideraezina da. Ondoko ebaluazioak, izan ere, segimendu-txostenetatik eskuratu ahal izango litzatekeen informazio onaren beharra du. Hortaz, segimenduan bildutako informazioa ebaluazioa egiteko erabili beharko da, hala egin ezean ez baitira proiektuaren aurrerapenak, hasierako plangintzan eginiko beharrezko aldatetak eta populazioak esku-hartzearen aurrean izaniko etengabeko erreakzioak erregistratuta geldituko, eta horrek gabezia handia eragingo luke.

13. koadroa. **Segimenduaren eta 'ex post' ebaluazioaren arteko alde nagusiak**

	<b>SEGIMENDUA</b>	<b>EX POST EBALUAZIOA</b>
<b>Helburua</b>	Proiektua gauzatzeko eta erabakiak hartzeko informazioa biltzea.	Eginikoaz ikasteko, eraginikorako eta etorkizuneko erabaki-hartzeetarako informazioa biltzea.
<b>Erreferentzia-aldia</b>	Gauzatzen ari den proiektua.	Proiektua amaituta.
<b>Azterketaren beharrak</b>	Planak eta egutegiak betetzea. Egitekoak, jarduerak eta produktuak berrikustea. Populazio onuradunaren pertzepzioak gauzatzeari buruz. Finantza-egoera. Gastuak/aurrekontua harremana.	Emaitzen berrikuspena. Helburu-betetzea (eragingarritasuna). Populazioak proiektuari eta honen lorpenei buruz dituen pertzepzioak (eraginak). Efizientzia (baliabideak emaitzak). Egokitasuna (beharrak). Iraunkortasuna (Populazio onuradunaren autonomia). Eragina (espero ez diren eraginak).
<b>Erabiltzaile nagusiak</b>	Erakunde egilea. Agentzia emailea. Populazio onuraduna.	Erakunde egilea. Erakunde emailea. Beste erakunde eta agenteak. Populazio onuraduna. Populazio ez-onuraduna- ingurua.

*Iturria:* Gauzatze propioa.

Bigarrenik, *ex post* ebaluazioak eta proiektu edo programa amaierako txostenak hainbat ezberdintasun dituzte. Azken txostena proiektuaren emaitzak eta helburuak lortzeko ezarritako adierazleen lorpenari dagozkion txosten partzial guztien batura da. Normalean, esku-hartzea amaitutakoan egiten da eta proiektuaren arrakastari edo porrotari buruzko lehen balorazioa egiteko aukera ematen du.

Dena den, proiektu guztiek, izan duten garapenaren balorazioa egiteko, etengabeko segimenduaren eta proiektuari

buruzko azken txosten baten beharra dute ezinbestean; ez da, ordea, gauza bera gertatzen *ex post* ebaluazioaren kasuan. Ondoko ebaluazioa ezin egin daiteke proiektu guztien amaieran, batez ere proiektu hauen helmena txikia denean (hedadurari edo sektoreei dagokienez) eta beren eragina ebaluatzeko (helburu nagusia eta bestelako eraginak) ondorengo proiektu gehiago edo proiektu paralelo gehiago egin behar izaten denean.

#### 14. koadroa. **Azken txostena edo proiektu amaierako txostena**

Monitoretzari buruzko azken txostenak *proiektu amaierako txostena* izena hartzen du, eta bertan proiektuetako datu fisikoak (jarduerak eta egitekoak) eta finantzarioak, gauzatze-kronogramatikiko desfaseak, jatorrian ezarritako helburuak eta lortutako emaitzak erregistratzen dira. Txosten hau beharrezkoa da *ex post* ebaluazioa eta eraginarena egiteko. Proiektu amaierako txostenak garrantzia berezia du, monitoretzaren aldian bildutako informazioa laburtzen baitu (...).

Proiektu amaierako txostenean nabarmendu beharreko elementuak honakoak dira:

- Gastu eta isuri finantzarioen konparazioa.
- Denbora-betetzeari buruzko oharra.
- Gauzatze teknikoaren egiaztapena.
- Urtero bildu beharreko datuen zehaztapena.

Proiektu amaierako txostenaren egitekoak honakoak dira:

- Proiektu amaierako txostenak proiektua amaitu ondoko finantza-gastuak eta betetze maila berbalioesten ditu.
- Proiektu amaierako txostenaren bidez proiektu-gauzatzearen funtzionamendua beha daiteke. Honez gain, txosten honetan gomendioak eta proiektuaren egilearen iritzia hartu behar dira barne.
- Proiektu amaierako txostenak gauzatzea amaitu ondoko urteetan bildu beharreko datuak zein diren zehazten du.

*Iturria:* MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS (2002): *Manual para la evaluación ex post de proyectos de Riego pequeños y medianos*. Dirección de Programación Multianual del Sector Público. Ministerio de Economía y Finanzas, Perú. 20-21 orr.

Modu honetan, badirudi egokiagoa dela *ex post* ebaluazioa epe luzerako programetan edota erakunde egileek eta bestelako instantziek zeharkako etena egitea garrantzitsu jo-



tzen duten kasuetan egitea. Azken kasu honetan, hala, helburu programatiko jakin bat edo epe luzerako helburu jakin bat lortzera bideratutako esku-hartzeak aztertu ahal izango lirateke. *Ex post* ebaluazioa eskualde berean bost urte darmatzan erakunde batek proposa dezake populazioan gertatutako aldaketak baloratzeko eta erakundean ildo estrategiko berriak finkatzeko. Erakundeak, hartara, ordura arteko ildo beraren arabera proiektu berriak sustatu nahi dituen ala aurreko esku-hartzeetako arrakastak herrialdeko beste zenbait eskualdetara ere zabaldu nahi ote dituen erabakiko du (*scaling up*).

Gure ustez, ebaluaziorako ezarritako funtzioak baliozkoak dira, baldin eta abian jarri aurretik argi gelditu badira. Ebaluazio-ikerketak osoak ikerketa eginarazi duenaren edo proiektuan inplikaturako alderdien interesak ase behar ditu.

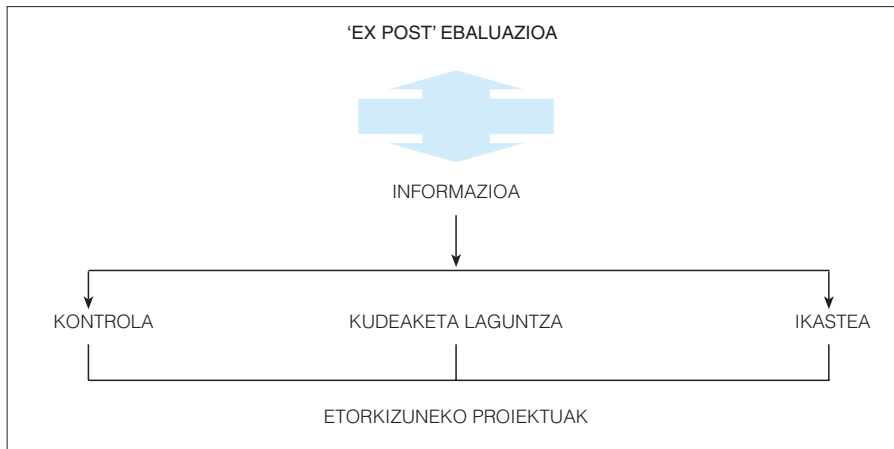
Jarraian, ebaluazioak gure aburuz ase beharko lituzkeen eginkizun nagusiak jorratuko ditugu. Proiektuak populazio onuradun batengan denbora-epe jakinean lortu duen eraginari buruzko balorazio-judizio gisa ulertzen dugu ebaluazioa.

*Ex post* ebaluazioak hiru eginkizun nagusi izan ditzake:

#### 1. *Erakunde-kudeaketari laguntza*

Ebaluazioaren eginkizun garrantzitsuetako bat barne- eta kanpo-txostenen (emailei bideratuak) bidez segimenduari buruz bildu den informazio guztia jasotzean datza. Segimenduak prozesuaren balorazioari loturiko elementuak kontuan hartu baditu (erabakiak nola hartu ziren, ekipoaren funtzionamendua, botere-harremanak, genero-harremanak), baliteke horrek esku-hartze osoan zehar errefortzua eskaini izana. Ondoko ebaluazio-ikerketan zehar, proiektua aurrera eramateko beharrezko diren erakunde-kudeaketari lotutako dokumentuak (aktak), idazkiak (gomendioak, memorandumak) agertuko dira segur aski. Ekintzaren garapenean zehar erakundean aldaketa garrantzitsuak gertatu badira, berriz, aldaketa horiek inplementatzeko beharra onartu beharko da eta etorkizunerako beharrezko laguntzak eta finantziazioak bermatu beharko dira. Honez gain, ebaluazioak proiektuaren garapenaren eragingarritasuna eta taldearen funtzionamendua neurtzeko aukera ematen du, baita kostuak eta baliabideen (giza baliabideen, teknikoen, materialen eta logistikoen) erabileraren eragingarritasuna neurtzeko eta gauzak egiteko modua hobetzea beharrezkoa ote den ikusteko aukera ere. *Ex post* ebaluazioak tokiko erakunde-kudeaketari eta honen lan-taldeei loturiko izaera orokorreko gomendioak ezarriko ditu.

## 6. grafikoa. 'Ex post' ebaluazioaren helburuak



Iturria: Gauzatze propioa.

### 2. *Baliabideen kontrola eta funtzionamendua*

Ebaluazioak finantzak eta kontabilitatea kontrolatzen eginkizun garrantzitsua du, baita ekintzen gauzatzea kontrolatzen ere. Eginkizun honek, normalean, agenzia emaileen eskaerari erantzun ohi dio, proiektuan inbertitutakoaren justifikazioaren beharra izaten baitute, edota bestela gobernu emaileen eskaerari erantzun ohi dio besterik gabe. Eginkizun hau beharrezkoa da, nahiz eta askotan zelaiko aktoreek ez dioten ongi irizten berekin ekar ditzakeen isunengatik. Ekonomia eta finantza mailako eragingarritasunaren ebaluazioaren bidez, proiektuaren eskura jarritako kapitalen, ondasunen eta zerbitzuen errentagarritasun maila ezagutu daiteke. Eragingarritasuna-kostua eta erabilera-kostua teknikak aplikatu ohi dira besteren artean, eta hauek etorkizunean eragingarritasuna nola hobeto daitekeenari buruzko arrastoak eman ohi dituzte. Azterketa-mota honek zinez ekonomiko-finantzarioak diren alderdiak har ditzake barne, baina baita alderdi sozialak ere. CADEk bere gomendioetan aipatzen duenez, ebaluazioak, abian jarritako ekintzak justifikatzeko oinarria eskaintzen du, eta justifikazio hau garapenerako emaitzen eta garapenerako laguntzaren eraginaren arabera egiten da. Honez gain, eginkizun hau fondo publikoaren erabilera justifikatzeko beharrez bestelakoa dela eta zentzu batean bakarrik, hots, kontablean eta juridikoan, ulertu behar dela ere gehitzen du, eginkizun hauek kontu-ikuskaritzen eskumenekoak baitira (CAD, 1995). Lankidetzaz

eta larrialdi-proiektuak fondo publikoez hornitzen direnez eta fondo hauen halako gardentasuna ziurtatu ahal izateko ikuskatu egin behar izaten direnez, eginikoaren kontrola eramatea, ekonomikoa zein jardueri dagokiena, beharrezkoa izaten da.

### 3. *Etorkizun hurbilerako ikasketa*

*Ex post* ebaluazioaren beste helburuetako bat, eta gure ustez interesgarriena dena, ebaluazioa etorkizuneko politikak, programak eta proiektuak hobetzeko aukera ematen duen ikaskuntza-erremintatzat hartzean datza. Izan ere, errealtate enpirikoak aditzera ematen duenez, azken aldian ebaluazioak egin izanak, bai garapenerako berariazko proiektuei buruzkoak eta bai orokorragoak diren esku-hartze politikei buruzkoak, lankidetzaren esparruan eginiko akatsak eta jarraitu diren bide okerrak ikusteko aukera eman du. Modu honetan, akatsak ikasgai hartu ahal izan dira eta etorkizuna norabide jakinetara bideratu duten erabakiak hartu ahal izan dira. Hortaz, ekintza eta irizpen ebaluatiboaren bidez zein ikerketa ebaluatiboaren bidez, oro har, laguntza-ahaleginak zenbaitetan berekin dituen mugei buruzko arreta piztu ahal izan da erabakiak hartzen dituzten pertsonengan. Muga horiek hutsen eraginez, emaileek eta herrialde onuradunek jarraitutako politika zurrunen eraginez sortutakoak izan ohi dira, baita lankidetzakasiak, parte-hartze gabeziak... eraginikoak ere.

## 15. koadroa. **Ebaluazioaren erabilerak**

Ebaluazioa etorkizunari zein iraganari dagokio: iragandako ekintzen emaitzak baloratzeko bide bat da, hortik ikasitakoa etorkizuneko plangintzan txertatu ahal izateko. Gertatutakoari so kritikoa eginez ebaluazioak honako puntuak jorra daitezke:

- Helburuak eta jomugak zein puntutaraino lortu diren zehaztea.
- Lortu denaren garrantzia, eragingarritasuna, efizientzia, eragina eta bideragarritasuna baloratzea,
- Esperientziaren argitara, jatorrizko planeko suposamenduen baliozkotasuna berriro hausnartzea
- Praktika bat hobetzeko eta garapen-politika zabalagoa lortzeko eskain daitezkeen barne-ikuspegiak adieraztea.

*Iturria:* EADE, D. and WILLIAMS, S. (1995): *The oxfam handbook of development and relief*. Volume I. An Oxfam Publication, London. 415. or.

Norvegiako garapen-agentziak (NORAD; 1997) aipatzen duenez, ebaluazioaren helbururik garrantzitsua garapenerako laguntzaren kalitatea hobe dezaketen ezagutzak eta esperientziak eskaintzea da. Hau da, ikasketaren bidez, hobetzerantz bideratutako komunikazioan inbertitzea.

Ebaluazioak garapenerako ekintzak hobe ditzakeela eta hobetu egin behar dituela azpimarratzea garrantzitsua da, kontrolerako informazio-hornitzaile eta kudeaketarako laguntzaile den aldetik eta batez ere erabaki-hartzeetan izan dezakeen eraginaren bidez. Hori dela-eta, ebaluazioak behar bezala antolaturikoa eta jabetza publikoko txosten batean adierazitakoa izan behar du.

Ondorioz, ebaluazioak garapenerako programen eta proiektuen kudeaketa hobe dezake, iraganeko esperientziak ikasgai hartzen lagun diezaioke jendeari, emaileen arduraren handitzea beren eskaeretan baliabideak eragingarritasunez, efizientziaz eta ezarritako helburuen arabera erabil daitezkeen, eta, azkenik, informazioa eskain dezake tokiko erakundeen, erakunde onuradunen eta emaileen artean komunikazioa ona izan dadin.

#### **1.4. EBALUAZIOAK GAINDITU BEHARREKO ZENBAIT ZAILTASUN**

Egia esan, ebaluazioak abian jartzea ez da beti lan erraza izaten. Askotan, ebaluazioak abian jartzeak berekin dituen zailtasunei buruz hartzen dugun pertzepzioak, eta zenbaitetan ebaluazio-txostenek iraganeko esperientziaren mordera hizpide hartzerakoan lankidetzari buruzko alderdi ez hain positiboak aditzera ematearen eraginez, ebaluazioa kudeaketaren alderdi negatibo gisa mozorroturik gelditzen da, eta ondorioz, garapenerako esku-hartzearen prozesuaren baitan zokoratuta gelditu ohi da. Gaur egun, agentziek ebaluazioa sustatu zutenetik ia hamarkada iragan den honetan, ebaluazioaren garrantzia nabarmentzen hasia da, nahiz eta ezin esan daitekeen oraindik praktika arrunta eta normalizatua denik. Oraindik ere ikusi ahal denez, ebaluazioa eta ebaluazio-ikerketak emailei bideratutako segimenduko eta azken ebaluazioko txostenekin nahasten da.

Ebaluazioek berekin dituzten zailtasunak hemen azaltzearen helburua aipaturikoetan parte hartzen duten pertsonak ezagut ditzaten da, zailtasun horiek gainditzeko kontziente eta gai izan daitezkeen.

## 16. koadroa. 'Ex post' ebaluazioak gainditu beharreko zailtasunak

*Ex post* ebaluazioak berekin dituen zenbait zailtasun:

<b>EKONOMIKOAK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Finantziazio-falta eta aurrekontuan ez sartzea</li><li>— <i>Ex post</i> ebaluazioa proiektuaren kudeaketaren zati gisa ez ulertzea</li><li>— Kontu-ikuskaritzekin nahastea</li></ul>
<b>METODOLOGIKOAK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Hautatutako metodoen fidagarritasun eta baliozkotasun eza</li><li>— Plangintza- eta gauzate-metodologiaren eta ebaluazioaren arteko koherentzia-falta</li><li>— Neurketa kualitatiboa egiteko zailtasuna</li></ul>
<b>MOTAK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Kanpo-ebaluatzaileek ulertzeko zailtasuna</li><li>— Fidagarritasun zailtasunak barnekoa bada</li><li>— Adostasuna lortzeko zailtasuna eta zenbaitetan denbora-falta ebaluazio parte-hartzaileen kasuan</li></ul>

*Iturria:* Gauzate propioa.

Lehenik eta behin, ebaluazioak bere aplikazioan aurki ditzakeen zailtasun dei ditzakegun horien eta ebaluazioen erabilera desegokitik sortutako mugen, jada aurrean aipatu ditugunen, artean bereizkuntza egitea merezi du.

1. Ebaluazioak berekin duen zailtasun nagusietako bat *ekonomikoa* da:

- Lankidetzeta-agentziarik eta hauen kontraparterik gehienek ebaluaziorako finantzaketa eskuratzeko zailtasun handia izan ohi dute. Sarri, *ex post* ebaluazioak gainerako proiektuekiko edo esku-hartze programa orokorrekiko bereizirik hartzen dira, eta ez da hauek gauzatzeko erakunde-fondorik eskuragarri izaten. Kasu honetan, sakoneko akatsa kontzeptuzkoa izan daiteke. Badirudi oraindik ere ez dagoela guztiz barneratuta ebaluazioa proiektuaren zati den (eta gainerakoak bezain beharrezkoa den) ideia, aurrean bere bizi-zikoa azaldu dugunean aurkeztu dugun bezala. Ebaluaziorik gabe ez dugu jarduten dugun moduari, lortzen dugunari eta lortutakoa iraunkorra ote denari

buruzko informazio garrantzitsurik lortzen. Aurreko erreferenterik izanez gero, errazagoa da arrakasta lortzera bideratutako esku-hartze berriak abian jartzea.

- Bigarrenik, ebaluazioak beren kontrol-eginkizun finantzarioaren eta kontablearen arabera bakarrik ulertzen dira. Ebaluazioaren alderdi ekonomikoa kontu-ikuskaritzarekin nahasten da. Zentzu honetan, ebaluazioa zentzu orokorrean ulertuz gero, horretarako eragin-garritasunaz eta efizientziaz haratago doazen azterketen bidez berrikuspen sakonagoa eginez, hots, proiektuak populazioarengan izaniko erabilera aztertuz, kanpoko laguntzarik gabe aldaketa positiboekin jarraitzerik ba ote dagoen ikusiz edota beste zenbait esparrutan, hala nola jarraibide kulturaletan, gizarte-harremanetan, genero-harremanetan, komunitatekoetan... sortutako eraginak aztertuz, ebaluazioa eginikoari buruzko informazioa eskaintzen duen, bizitako esperientzietatik ikasbidea ateratzea ahalbidetzen duen eta etorkizuneko ekintzei buruzko erabakiak hartzeko laguntza eskaintzen duen erremintatzat uler daiteke.

2. Ebaluazioak praktikan jartzerakoan *metodologiari* dagozkion zailtasunak ere izaten dira:

- Egia da ebaluazioak iraganeko esperientzietatik ikasbidea ateratzeko aukera eskaintzen duela modu sistematizatuan. Dena den, informazioaren kalitatea eta honen sinesgarritasuna erabilitako metodoen arabera da. Informazioa jasotzeko erremintek proiektuan funtsezko jotako kategorien eta ebaluazioaren azken helburuaren arabera izan behar dute. Ebaluazio-txosten batek sinesgarritasun gutxi izango du, baldin eta aurretik onartutako metodologiari erabiltzen ez badu, emaitzak talde ebaluatzailearen (edo ebaluazioa egiten duenaren) pertzepzio huts izan ahal izango bailirateke. CADEk bere gomendio-eskuliburuan (1995: 178) proiektua egin aurretik eta plangintzatik hasita metodologia definitzeak duen garrantzia jasotzen du, baita proiektuaren helburuak definitzeak duen garrantzia ere.
- Bestalde, ebaluazioak neurrak du berekin. Baina ebalua daitekeen guztia ez da kuantitatiboki neurgarria. Modu honetan, jardueri dagozkien gastuak eta erabilitako baliabide-kopuruak, hots, soldatak, materialak... zein izan diren zehatz-mehatz jakitea adierazle kuantitatiboak egiaztatuz egin daitekeena da. Jardueri, jendeak horietan izaniko parte-hartzeari edota horietatik

sortutako produktu edo zerbitzuei buruzko ebaluazioa ere metodologikoki datu zenbakarri bilaka daitezkeen errealitateak dira: inplikazio maila, halako bileran izandako jende-kopurua, landutako akre-kopurua, halako epean eskolaratutako neska-mutilak eta abar. Baina emaitza edo aldaketa guztiak ezin neur daitezke modu honetan: jarrerak, jokabideak, motibazioak, gizarte-harremanak, genero-harremanak eta abar. Hori dela-eta, ebaluazioak egiten dituzten pertsonak arreta berezia izan beharko dute aipaturiko alderdi hauek kontuan izateko, alderdirik kualitatiboena izugarri garrantzitsuak baitira proiektuak arrakasta izan duen ala ez zehazteko. Zentzu honetan, gure ustez, adierazle kuantitatiboen eta kualitatiboen erabilera eta informazio-bilketarako teknika formala eta informalak konbinatuko dituen hura izango da metodologia gomendagarria (betiere ebaluazioaren azken helburuarekin harremanean).

3. Azkenik, *agente ebaluatzailearen* araberako motei egingo diegu aipamena:

- Ebaluazioa egiten duena proiektutik at dagoen edota proiektua garatzen ari den ingurunetik at dagoen pertsona baldin bada zenbait zailtasun aurki dezakegu. Alde batetik, pertsona ebaluatzailearen (agentzia emailea, gobernua...) eta tokiko taldeen arteko ezberdintasun kulturalak sortutakoak. Tokiko talde hauei, zenbaitetan, ebaluazioa egiten duen pertsona hori arrotz egiten zaie, haren aurrean nola jokatu behar ote den oso ongi jakin gabe. Gainera, batzuetan, informazioa ez da tokiko GKEarekin partekatzen, eta aipaturikoa ez da bere ondorio propioak eskaintzera ausartu ohi, agentzia emailea min dezakeen edo bere etorkizuneko finantziarioa arriskuan jar daitezkeen beldur.
- Beste abantaila asko izaten duen barne-ebaluazioa egiten denean, barneko zenbait ekintza eta jarduera zailtzan jartzera iristea zaila izaten da, eta ondorioz, baita inpartzial izatea lortzea ere. Bestalde, kontraparteek ebaluazioak abian jartzerakoan izaten duten zailtasunetako bat emaileek erabiltzen dituzten protokoloak, modeloak eta formatuak ez ezagutzea izaten da.
- Lankidetzaproiektuetan ebaluazio mistoak izaten dira ohikoenak, eta agentzia emaileko eta proiektua identifikatu eta inplementatu duen agentziako ordezkari bana hartu ohi dute. Bi agenteak ebaluazioaren

gidari izango diren erreferentzia-terminoei, ebaluazioaren helburuari, metodoari... buruzko aldez aurretiko adostasunera heltzean datza zailtasun nagusia, eta ez da beti erraza izaten. Gainera, kanpoko pertsona adituak eragin handia izan ohi du irizpideak orientatzen.

- Ebaluazio parte-hartzaileek proiektua garatu duten gizon eta emakumeak, tokiko gizarte-erakundeak eta pertsona onuradunak hartu ohi dituzte barne. Benetako ebaluazio parte-hartzaileak proiektuko pertsona guztiak hartzen ditu kontuan erabakiak hartzerakoan eta aipaturikoak kontrolatzerakoan. Zenbait arriskuren jatorrian alderdietako bakoitzak arrakasta edo porrota ulertzeko duen modua egon daiteke, edota gauzatuko den ebaluazio-motari, erabiliko diren teknikei eta abarri buruzko akordioetara iristeko dituzten zailtasunak. Adostasunaren bilaketak, kasurik gehienetan, alderdi guztiek elkarrizketarako prestasun handia eta denbora izatea ditu baldintza.

#### 17. koadroa. **Gizarte-proiektuak ebaluatzerakoan gainditu beharreko arazoak**

Mario Espinozak balizko arazoak modu zabalean sailkatu ditu, lau kategoria finkatuz:

1. **Erakunde-arazoak:** proiektua gauzatzen duten erakundee-tan sortzen diren arazoak dira. Zenbaitetan aldetarekiko erresistentzia handia izaten dute, eta horrek ebaluazio-prozesuak desaktibatzea eragin ohi du, eta hortaz, zenbait baldintza aldatzeko neurri zuzentzaileak ez sartzea.
2. **Harreman pertsonalei loturiko arazoak:** nortasun-ezberdintasunei edo egiteko ezberdinak betetzeari loturiko arazoek interes-gatazkak sortzen dituzte eta proiektuaren eta ebaluazioen ibilbidea alda dezakete.
3. **Arao teknikoak:** ebaluazioa egin ahal izateko beharrezkoa da konparazioak ezarri ahal izateko erreferentzia-esparrua ezarri izana. Proiektu bat definitzerakoan diagnosi-prozesua ahultasun teknikoaz gauzatzeak eragin erabakigarria du proiektuaren kalitatean. Diagnostika egokia ez bada, ebaluazioak okerreko premisak izango ditu oinarrian, egiazko egoera neurtzeko okerreko erreferentzia-esparrua erabiliko baita. Gainditu beharreko beste arazo teknikoak ebaluazioaren beharren eta erabili beharreko ereduaren arteko balizko bat etortze ezak, talde ebaluatzailearen eskasia... izango lirateke.



4. **Arazo operatiboak:** Kategoria honetan ebaluazioa gauzatzeko aldiak agertzen diren arazoak sartzen dira eta, zehazki esateko, informazioa biltzerakoan eta hedatzerakoan agertzen direnak. Adibidez, datuen erabilera txarrak eta filtrazioek zurrumurruak sortzen dituzte komunitatean eta zenbaitetan ezegonkortasuna eta nahastea eragiten dituzte. Bestalde desagokikeriak ere izaten dira txostenak ematerakoan; ebaluazioak, batzuetan, erabakiak hartu ondoren entregatzen baitira.

*Iturria:* ESPINOZA, Mario (1983): *Evaluación de proyectos sociales*. Editorial Humanitas, Buenos Aires. 173-190. orr.



## **2**

**'Ex post' ebaluazioa praktikan:  
... eta nola egiten da hau?**



Bigarren zati honetan zehar, *ex post* ebaluazioa praktikan abian jartzeari lotuko gatzaizkio. Asko dira ebaluazio baten aurrean geure buruari egin beharreko galderak. Noiz ebaluatuko dugu? Nork ebaluatuko du eta norentzat? Zein ebaluazio-eredu erabiliko dugu? Zenbat gasta deza-kegu eta zenbat denboran egon behar du bukatuta? Zein ikerketa-tresna dira egokienak gure proiektuari buruzko informazioa biltzeko? Galdera hauek eta beste zenbait, erreferentzia gisa erantzun beharreko ohiko galderak dira. Ebaluazioa egiteko, diseinua edo abiapuntua finkatuko dituen dokumentua osatu behar da. Hau da, ebaluazioa planifikatu egin behar da.

Ebaluazioaren plangintzak proiektuaren iparreko zein hegoko erakunde bazkideen kezkei erantzungo die lehenik, eta behin ebaluazioa planteatuta, eztabaida eta elkarrizketa-ri eman ohi zaio bide agente ebaluatzaileak, erabili beharreko eredia eta ikerketa-tresnak adosteko. Ikuspegi guztiek ez dute ikertzeko modu bera eragiten, eta modalitate bakoitzak ebaluazio-modu ezberdinei eman ohi die bide.

Bigarren zati zabal honetan, ebaluazio-modalitate ezberdina-  
nak jorratzen dira agenteen ikuspegia oinarri hartuz (kanpo-  
ebaluazioak, barne-ebaluazioak, ebaluazio parte-hartzaileak);  
era berean, nazioarteko lankidetzako ebaluazio-ereduak (es-  
parru logikoa, ebaluazio sozioekonomikoa, eredu parte-har-  
tzaileak eta esperientzia-sistematizazioa) eta ebaluazioaren  
esparru-lanean lehen eta bigarren mailako informazioa edo  
informazio kualitatiboa eta kuantitatiboa jasotzeko tresnak ere  
aztertzen dira. Azkenik, emaitzak gauzatzeko datu-azterketa  
aipatzen da.

Gure proiektu edo programarako eredurik egokiena aukeratu ahal izateko ezagutu beharreko alternatibak aurkeztuko ditugu hemen. Azkenik, ebaluazioa egiteko gure eredu integratzailea proposatu dugu, beste alternatiba gehigarri gisa kontuan hartzekoa dena. Has gaitezen.

## 2.1. EBALUAZIOA PLANIFIKATU EGIN BEHAR DA

### 2.1.1. Ebaluatzeko erabakia... amaierara arte itxaron behar al dugu?

Proiektu bat esku artean dugunean, bai formulatzerakoan, bai garatzerakoan edota bai amaitzerakoan ere, *ex post* ebaluazioa egiteko kezka sor dakiguke. Egia esan, egokiena ebaluazioa hasieratik mahaigaineratzea eta plangintzaren zatitzat hartzea litzateke, baina aurrean ikusi ahal izan dugunez, interes ezberdinen arabera ebaluazio-motak daude eta hauek gauzatzeko erabakia edozein unetan har daiteke. Erabakia hartzen den unea zeinahi dela ere, beharrezkoa da ebaluazioa aurretik pentsaturik eta planifikaturik egotea. Proiektuaren plangintzak segimenduari, segimenduaren agenteei, hautatu beharreko ereduari eta informazioa jasotzeko moduari buruzko zenbait puntu hartu behar ditu kontuan.

Ekin diezaiogun lehen puntua konpontzeari: *noiz erabakitzen dugu ex post ebaluazioa egitea*. Kezka honi aurre egiteko balizko hiru eszenategi aztertuko ditugu:

- a) Erakunde egileak ebaluazio-kultura ona bere egina du, eta bere metodologia oinarri hartuz bitarteko (segimendua) eta ondoko (*ex post*) ebaluazioak gauzatu dituzte. Kasu honetan, baliteke ondoko ebaluazioa egiteko proposamenak gure tokiko bazkideak ustekabean ez harrapatzea, baldin eta ebaluazioa egitea plangintzaren hasieratik proposatzen bada, eta are gehiago, gerta daitekeena da beraiek gu harritzea eta erakundea bera izatea ebaluazioa egiteko proposamena egiten diguna. Hortaz, *proiektuaren hasieran* ezartzen da esku-hartzearen ondorengo ebaluazioa egiteko eta esku-hartzeari etengabeko segimendua egiteko beharra. Kasu honetan (ideala litzatekeena), erakunde kontrapartea segimendua egiteko ardura duena dela eta lparreko erakundeari bere iradokizunak jakinarazteko txostenak igortzen dizkiona dela esan daiteke, erakunde honek ondoren iradokizun hauek emaileari eman diezazkion. Hortaz, hasieran agentzia emailea-

ren irizpideen araberako ondorengo ebaluazioa egiteko akordioa egin bazen, betiere, erakunde eta talde bazkide guztien (emaileak, GGKEak, kontrapartea, populazio onuraduneko taldeak, tokiko erakundeak eta abar) ekarpenekin, litekeena da proiektuaren amaieran ebaluazioaren plangintza zehatza guztien arteko adostasunez egin ahal izatea.

- b) Bigarren eszenategia gure sektorean arruntena dena izan daiteke. Erakundeetan (iparrekoetan zein hegoaldekoetan) bada ebaluazioak egiteak duen garrantziari buruzko kontzientzia orokortua, baina era berean, aipaturikoak abian nola jartzen diren edo agentzia emaileek behar izaten dituzten erremintei buruzko ezjakintasuna ere izaten da. Proiektuak edo programak emaileei bideratutako segimendu-txostenak egiteko betebeharra ezartzen du. Txosten hauek, normalean, tokiko erakundeetan hasten dira eta iparreko emailearen metodologiara moldatzen eta egokitzen dira, baina ez da *ex post* proiektua planifikatzen edo honen aurrekontua egiten. Proiektuak zailtasun handiak izan baditu, edo aitzitik, arrakastatsua izan bada eta izandako esperientzia eta emaitzak partekatu nahi badiugu, *ex post* ebaluazioa egitea proposatu ohi da behin esku-hartzea amaitutakoan. Zenbaitetan, Iparreko GGKEko langile teknikariek egin ohi dute, eta beste zenbaitetan (gehienetan), aipaturikoa egiteko kontsultaria azpikontratatu ohi da. Kasu honetan, *ex post* ebaluazioa egiteko erabakia *proiektuaren amaieran* hartu da.
- c) Eta hirugarren aukeran *ex post* ebaluazioa egiteko ekimenari proiektuko edozein erakunde edo talde bazkidek heldu ohi dio (populazioak, tokiko gobernuak, kontrapartea, GGKEk edo emaileak berak), baina ebaluazio honen helburua ez da esku-hartze jakin bati (urtebete edo hiru urtekoari) buruzko erantzunak edo balorazioak ematea izaten, aldi zabala goan (bost eta hamar urte ingurukoan) izaniko aldaketa sakonak (kulturalak, ekonomikoak, politikoak, gatazka batekoak, gaztediarenak, genero-harremanei buruzkoak, giza eskubideen ingurukoak...) aztertzea baizik. *Zeharkako izaera duten edo eraginekoak diren ex post ebaluazioak* lirarteke hauek, eta beren helburua ez da proiektuak ebaluatzea (segur aski segimenduak eta proiektu amaierako txostenak eginik izango baitituzte), egoera jakin batek eta inguru bategan eginiko esku-hartzeak sortutako eraginak kon-

paratzea eta aztertzea baizik, modu honetan, tematika jakin bati buruzko ikasbidea atereaz gizarteari eta lankidetzeta-sektoreari orokorpenak eskaintzeko. Erakunde mailan proposatutako ebaluazioak ere izan daitezke, barneko zein kanpoko ebaluazioa egitea ahalbidetzen dutenak, eta tokiko erakundearen edota herrialdeko emailearen estrategia-aldaketa definitzera bideratuak. Kasu honetan, ebaluatzeko erabakia ez dago proiektuari eta honen kudeaketa-zikloari lotuta, erakunde bazkideen antolakuntza-kudeaketari baizik.

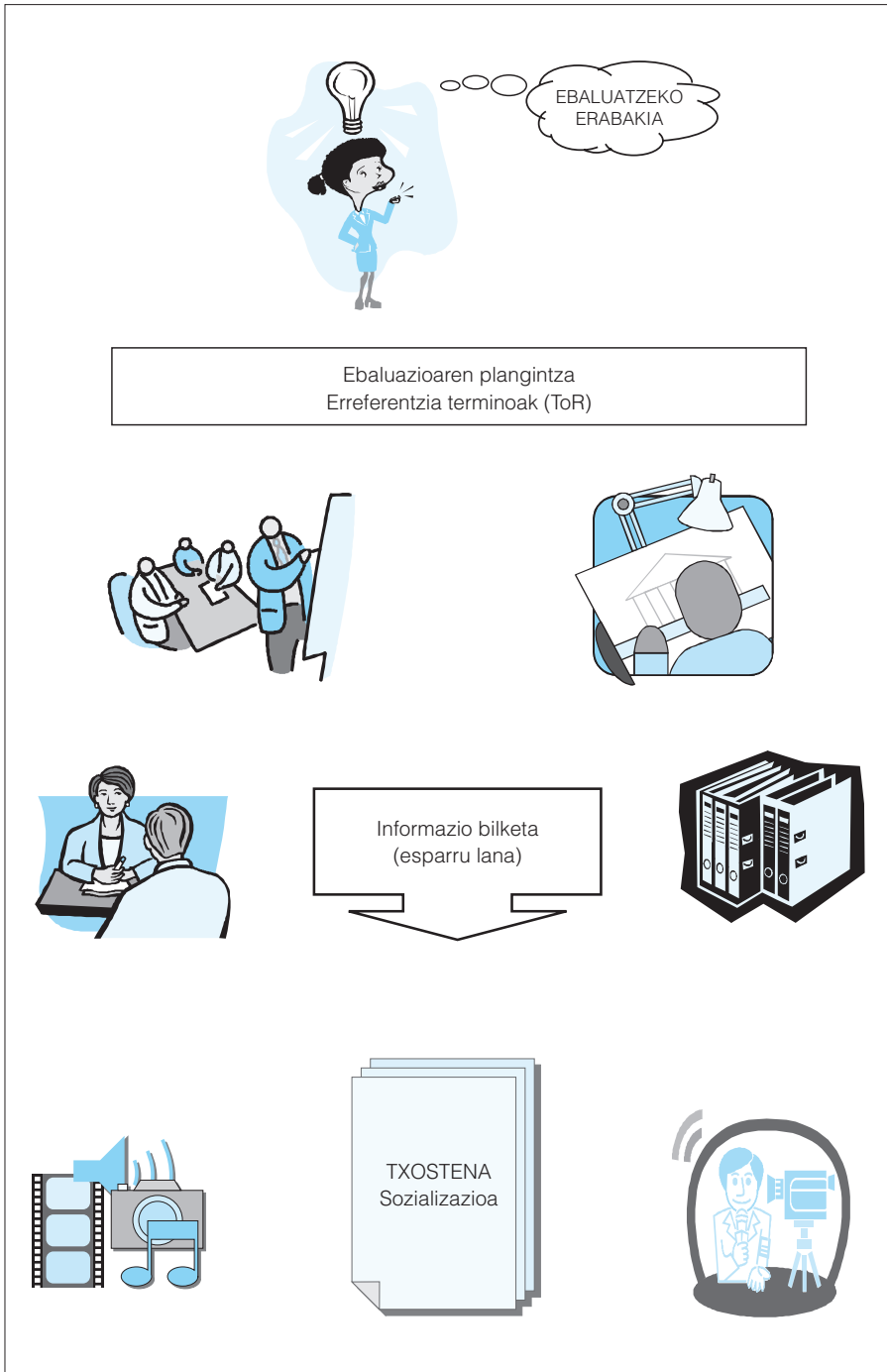
Behin ebaluazioa egitea erabakita, hurrengo gaia *ebaluazioaren plangintzari* dagokiona da. Ebaluazio bat abian jartzea erabakitzen denean, erantzun beharreko galderak izaten dira. Zergatik egiten da? Nork jarriko du abian eta nori interesatzen zaizkio emaitzak? Zein ereduren bidez aplikatuko dugu eta zein erreminten bidez? Nola jasotzen da informazioa, zein bitartekoren bidez? Zenbat kostako zaigu?

Galdera hauek eta beste zenbait ebaluazioaren planifikazioan ezer baino lehen erantzun beharrekoak dira. Modu honetan, *ex post* ebaluazioak zenbait aldiri erantzun behariko dio, harik eta ebaluatzeko erabakia hartzen denetik ebaluazioa entregatu eta erakunde interesatuen artean (bezeroen artean) emaitzak sozializatu artean. Aipaturiko aldietan aipatzekoak dira erreferentzia-terminoen plangintza, informazio-bilketa esparru-lan gisa, informazioaren azterketa eta prozesaketa eta azken txostenaren prestakuntza eta txostenaren sozializazioa (7. grafikoa).

Ikus dezagun ebaluatzerakoan beharrezko diren aldiei dagozkien galderei nola erantzun.



7. grafikoa. **Garapen-proiektuen ebaluazioko une garrantzitsuak**



Iturria: Gauzatze propioa.

### 2.1.2. Ebaluazio bateko erreferentzia-terminoak (ToR)

Behin ebaluazioa egiteko erabakia hartuta dugula, aipaturikoa diseinatzeko, prestatzeko unea da. Horretarako, aurrean geure buruari egiten genizkion galderei eta beste zenbaiti ere erantzun eman behar diegu. Ebaluazio-azterketa planifikatzean datza, horretarako erreferentzia-terminoak (*Terms of Reference-ToR*) finkatuz.

#### 18. koadroa. 'Ex post' ebaluazioko Erreferentzia Terminoak (ToR)

GALDERAK	ERREFERENTZIA TERMINOAK
<b>Zein</b> da ebaluazioa egitearen <b>helburua</b>	<b>AURREKARIAK</b>
Zein pertsona, erakunde edo organismok dute aipaturikoa egiteko <b>interesa</b>	<b>BEZEROAK</b>
<b>Nork</b> gauzatuko du	<b>TALDE EBALUATZAILEA</b>
<b>Nondik</b> gauzatzen da ebaluazioa	<b>IKUSPEGIA- EREDUA</b>
<b>Nola</b> eta zein tresnaren bidez lortzen da informazioa	<b>METODOLOGIA</b>
<b>Zer</b> ebaluatuko da	<b>EKINTZAK, PROIEKTUAK, PROGRAMAK</b>
<b>Noiz</b> , zein unetan	<b>KRONOGRAMA</b>
<b>Zenbat</b> , baliabide eta kostuen azterketa	<b>AURREKONTUA ETA LOGISTIKA</b>

*Iturria:* Gauzatze propioa.

Ebaluaziorako erreferentzia-terminoen prestakuntzak ezinbesteko garrantzia du ebaluazio ondoko emaitzetarako. Hori dela-eta, ebaluazioaren helburua oinarri hartu eta aipaturikoa abian jartzeko beharrezko alderdietan arreta jartzea eta hauei erantzun ematea garrantzitsua da. Norvegiako Garapenerako Agentziak (NORAD) TORak lau uneren arabera eraikitzea proposatzen du. Hona hemen lau une horiek: ebaluatze-ko erabakia, erreferentzia-terminoen prestakuntza (objektua, unek...), talde ebaluatzailearen aukeraketa eta prestakuntza-eta plangintza-lana (ebaluaziorako lan-plana).

Zilegi da, hortaz, honako galderak egitea, zergatik dago ebaluazio-planaren beharra? Zer esan nahi du ebaluazio-plana egiteak? M.T. Feuerstein-ek esaten zuenez, plangintza une jakin batean helburu batzuk lortzeko antolakuntza-metodoa da (19. koadroa).

### 19. koadroa. **Ebaluazioaren plangintza**

#### **Ebaluazioaren plangintzak ondorengo puntuetarako laguntza eskaintzen du:**

- Ebaluazioaren lehentasunak eta helburuak hautatzeko.
- Behar diren metodo-motak adierazteko.
- Zehazki egin behar dena zer den erabakitzeko.
- Ebaluazioan parte hartuko duen pertsona bakoitzaren rola erabakitzeko.
- Ebaluazioa gauzatzeko zenbat denbora beharko den eta zenbateko kostua izango duen adierazteko.
- Plangintza eta ebaluazio mailako gaitasunak handitzeko.

*Iturria:* FEUERSTEIN, Marie-Therese (1986): *Partners in evaluation: Evaluating development and community programmes with participants*. Mc. Millan, Hong Kong. 20. or.

CAD delakoak garapenerako laguntza-jardueren ebaluaziorako plan orokorra ezartzea proposatzen du, lehentasunen ordena finkatuz eta jarduera-egutegia ezarriz. Ikus dezagun ToR elementu bakoitzari buruzko zenbait pista:

1. Ebaluazioa prestatzerakoan definitu beharreko lehen alderdietako bat *aurrekariena* da. Horretarako, galdera hauei erantzun besterik ez da: Zergatik egiten dugu ebaluazioa? Zertarako izango zaigu baliagarri? Kezka hauei erantzun emateko beharrezkoa da proiektuaren aurrekariak, hauen testuingurua, izateko arrazoa, helburuak, garapena... kontuan izatea. Proiektuan inplikaturako pertsonekin bilera egitea beharrezkoa izango da, guztien artean ebaluazioaren gidari izango diren printzipioak, ebaluazioaren azken helburua, talde ebaluatzailean parte hartuko duten pertsonak... zehazteko. Zenbait agentek interesaturako pertsona guztiak bileran egongo direla bermatzea gomendatzen dute, ebaluazioaren helburu nagusiei buruzko akordioak lortzeko (Rubin, 1995). Litekeena da zailtasun

handirik gabe onartuko diren helburu jakinak izatea, baina hain garbiak ez direnak ere izan daitezke, taldeko kideen interes ezberdinen eraginez.

2. Aurrekoari lotuta, beharrezkoa da ebaluazioaren *bezeroak*, hau da, ebaluazioa egin dadin interesa duten pertsonak edo erakundeak definitzea. Puntu honetan aldagaiak asko izan daitezke, proiektuak bere bizi-zikloan izan duen garapenaren arabera. Proiektua komunitateak sortu badu, ziur aski berau izango da ebaluazioaren emaitzak eskatuko dituen, edota bestela proiektuan parte hartu duten beste zenbait talde (gubernuko edo gobernuz kanpoko erakundeak). Interesatutako pertsonen (bezeroen) erabakitasunak zehaztuko ditu, dudarik gabe, gauzatu beharreko ebaluazio-mota eta honen osagaiak.

#### 20. koadroa. **Ebaluazioa bideratzen duten zenbait helburu**

1. Ebaluatze-prozesuan den proiektuari jarraipena ematea edo amaitzea.
2. Proiektuaren praktikak edo prozedurak hobetzea etorkizunera begira.
3. Erabiltzen ari diren teknikei dagokienez, teknikak gehitzea edo alde batera uztea.
4. Estrategiak aldatzea.
5. Pareko errealitateetan antzeko proiektuak ezartzea.
6. Beren artean lehian diren jardueri baliabide gutxi ematea.
7. Gauzatzen ari den proiektuari buruzko ikuspegia edo teoria onartzea.

SIMAS (1998): *Como aplicar el enfoque de género en los programas de desarrollo rural. Una recopilación bibliográfica*. SIMAS. Grupo interinstitucional género y agricultura. PROMIPAC, Managua delakoan oinarritua

3. Erabaki honi loturik, ebaluazioa abian jarriko dutenak, gauzatuko dutenak eta honen emaitzak aurkeztuko dituztenak zein izango diren ere argi eta garbi finkatu behar dugu. Hau da, *ebaluazioaren agenteak* zein diren. Kasu honetan, erakunde-erabakia eta erakunde bazkideen arteko erabakia hartzea ere beharrezkoa da, erabakia adostutakoa izan dadin. Gerta

daitekeena da ebaluazioa proiektutik edo erakundetik at gelditzen den erakunderen baten esku uztea, erakundeko langileek beraiek gauzatzea edo modalitate parte-hartzailearen bat ezartzea, lan-taldea osatuz (ebaluazio-taldea).

4. Ebaluazioaren helburuekin koherentzian ebaluazio-*eredu* bat hautatu beharko da. Proiektuaren arduradun diren pertsonak, edota talde ebaluatzaileak berak (izango balitz), ikerketa gidatuko duen ikuspegi edo eredu ebaluatiboa adostu beharko dute. Puntu honi buruzko zenbait ikuspegi zabalduko ditugu aurrerago, baina gomendiorik orokorrena, proiektua gauatzera-koan, segimenduan eta plangintzan bertan inplementatutako eredu bera erabiltzean datza. Europar garapeneko lankidetzaren kasuan, herrialde emailerik gehienek egiten dituzten edo beren ekimenez egiten diren ebaluaziorik gehienek proiektuaren bizi-ziklo osoa zeharkatzen duen Esparru Logikoaren Ikuspegia (ELI) jarraitzen dute.
5. Ebaluazioa egiteak amaitutako programari edo proiektuari buruzko zenbait alderdiren inguruko informazioa esku artean izatea du berekin. Beharrezkoa da zein informazio behar den, zein *aldagai* aztertuko diren eta aldagai horiek zein mailatan aztertuko diren zehaztea. Esku-hartze batek eraginiko onurari buruzko iritziak azterketa egiteko hautatu ditugun aldagaien eta prozeduren arabera izan beharko du. Informaziorik onena hautatzeko egitekoak hiru auzi praktiko izan behar ditu gidari: 1) Jada jasorik den datu garrantzitsurik bat ote den, 2) Informazio-iturri fidagarriarik bat ote den eta 3) eskuragarri ote dauden. Hori dela-eta, ebaluatuko dena zer den eta aipaturiko informazioa eskuratzeko zein iturritara joko den garbi izatea beharrezkoa da. Ebaluaziorako oinarria EML metodologia bada, azterketarako abiapuntua plangintza-matritzeko aldagaiak izan daitezke, hau da, hortik ateratako emaitzak eta helburuak.
6. Azterketaren helburu diren aldagaiak ezarri ondoan, esparru-lanean zehar ebaluazio-prozesua gidatuko duen *metodologia* garatzea beharrezkoa da. Beharrezko informazioa nola lortuko den zehaztu behar da, baita neurketarako erabiliko diren metodoak, teknikak eta tresnak ere. Erreferentzia-terminoek informazioa biltzeko erabiliko diren tresnetan arreta berezia jarri behar dute, tresna hauen (beren fidagarritasunaren, ba

## 21. koadroa. **Ebaluazio mailak eta informazio interesgarriak**

Nazioarteko zenbait erakundek, W.K. Kellogg Foundation-ek esaterako, hiru mailatan ebalua daitekeela adierazten dute:

1. Proiektu baten ebaluazioa: epe laburrerakoa eta tokikoa den esku-hartze bati dagokiona.
2. Proiektu-kluster baten ebaluazioa: zeharkako ebaluazioa ildo edo sektore tematiko bateko proiektu-multzo baten bidez.
3. Programen eta politiken ebaluazioa: erakunde bateko ildo programatikoen eta politiken ebaluazioa.

*Iturria:* W.K. KELLOGG FOUNDATION (1998): *Evaluation Handbook*. WKKF, Michigan.

Edozein ebaluaziotan lor daitekeen informazio-mota lau kategoriatan sistematiza daitekeena da:

1. Programaren eta honen osagaien arabera.
2. Programaren ondorioen eta helburuen arabera.
3. Aurretiko baldintzen/aldagaien arabera: testuinguruak, bezeroak eta abar.
4. Esku hartzen duten baldintzen/aldagaien arabera: programaren funtzionamenduan zehar testuingurutik sortzen diren aldagaiak eta beren artean eragina izan dezaketenak, langileriarri loturikoak, bestelako programak eta abar.

*Iturria:* ALVIRA, F. (1991): *Metodología de la evaluación de programas*. de-lakoan oinarritua. Cuadernos Metodológicos del CIS N.º 2. Madrid.

liotasunaren eta aplikazioan duten zehaztasunaren) esku baitago, hein handi batean, lortutako informazioaren egiazkotasuna. Metodoen aukeraketa eta, oro har, aplikatu beharreko metodologiaren aukeraketa, faktore askoren arabera da: garapena ulertzeko moduaren, gizarte-garapena ulertzeko moduaren, ebaluazioa aplikatuko dutenen, ebaluazioaren onuradunen, batzuek eta besteek dituzten ezagutzen eta ebaluazioa praktikan jartzeko aukera finantzarioaren eta giza baliabideen aukeraren arabera.

7. Aurrean aipatutako alderdi guztiak ezarri ondoan, *kronograma* ezartzeari ekin ohi zaio. Kronograma beharrezko informazioa lortzeko ekintzak antolatzean datza, eta ekintza horiek denborazkotasun jakin baten arabera

antolatu ohi dira. Kronogramaren izaera behin-behinekoa izan ohi da erreferentzia-terminoetan, eta honako alderdiak aipatu ohi ditu; prestakuntzaren aldia, esparru-lana, informazioaren azterketa, eta azken txostena eta honen sozializazioa noizko aurreikusten diren. Kronograma programa-mota askotan erabili ohi da eguneguneko jardueren plangintza egiteko. Zer egin behar den, nork egin behar duen eta noiz egin behar den azaltzen du.

## 22. koadroa. Aste-Kronograma

Ebaluazioan inplikaturiko pertsonen jardueren eta denboraplanaren gogoan izan dezaten, posterra, arbela edo horma-irudia izatea gomendatzen da.

### EBALUAZIO-PLANA

Proiektua:

Aldia:

Arduraduna:

EGUNA	Astel.	Asteart.	Asteazk.	Osteg.	Ostirala	Larunb.	Igand.
Jarduera							
Jarduera							
Jarduera							
Jarduera							

*Iturria:* Guzatzeko proiektua.

8. Azkenik, behin ebaluaziorako jarduerak zehaztuta, beharrezkoa da kostuak ez ezik zenbait alderdi tekniko ere balioestea. Alderdi hauek *logistikan eta aurrekontuan* gauzatu ohi dira. Esparru-lanean, logistikaren behar duten elementu guztiak hartu behar dira kontuan: baimenen eskaera, kontratuak, lan egiteko eta banakako eta taldekako elkarrizketak egiteko guneak, komunikabideak (telefonoa, faxa, interneta) erabiltzeko aukera, informazioa kontrolatzeko bitartekoak (bideoak, kamerak eta abar), ibilgailua edo garraio-modua, materialak, informazio-ekipoak eta abar. Beharrezko elementuak zehaztu ondoren, adierazitako baliabideak ordaindu ahal izango dira (soldatak, bidaiak, ekipoak, materialak eta abar).

Ondorioz, ebaluazio bat ikerketa-terminoen arabera prestatzeak, ondoko urrats hauek guztiak eskatzen ditu: helburua, helburu horretan interesatutako bezeroak, helburua gauzatuko dutenak, abiapuntu hartuko den eredia, informazioa biltzeko erabiliko den metodologia, ikertu beharreko aldagaiak edo arloak, aipaturikoa abian jartzeko beharrezko baliabideak eta ezarritako kostuen araberako aurrekontua definitzea. Lehen begiratuan erraz samarra eman lezakeen honek zenbait auziri buruzko hainbat eztabaida sor dezake praktikan. Adibidez, ebaluazio baten helburua ezartzea proiektuan gertatutakoari edo esku-hartzean parte hartu duen agente jakin baten eskaerari loturiko egin-kizuna da, eta ebaluatzeke erabakiari loturik dago zuzenean. Antzeko zerbait gertatzen da bezeroen edo interesatutako pertsonen kasuan ere, eurak baitira, hein handi batean, proiektuan eta honen segimenduan parte hartu dutenak. Aurrekontuak eta zenbait baliabide eskuratzeak edo kontratatzeak ere, aurrean aipaturiko guztiarekin ikustekoa du. Baina erreferentzia-terminoetan proposatutako hiru auzik, proiektuaren eta honen garapenarekin lotura dutenek, posizionamendu instituzional jakinaren beharra dute eta, hortaz, baita adostasunaren beharra ere. Hau da, ebaluazioa nork egingo duen, zein eredu erabiliko den eta zein baliabide erabiliko diren erabakitzeak eztabaida sor dezake eta, hortaz, arreta gehiagoren beharra du. Hori dela-eta, eskuliburu honetako zenbait kapitulutan agente ebaluatzaileak, ebaluazio-ereduak eta *ex post* ebaluaziorako erreminta metodologikoak hautatzeko aukerak aztertu ditugu.

## **2.2. EBALUAZIOAREN AGENTEAK. NORK GAUZATZEN DITU EBALUAZIOAK?**

### **2.2.1. Ebaluazioaren agenteak: parte-hartzerantz aurreratuz**

Ebaluatzeke erabakia hartu ostean sortu ohi den lehen galdera ebaluazioa nork gauzatuko duen izan ohi da. Puntu hau garrantzitsua izan ohi da, eta agentearen araberako tipologia sortu ohi du. Zentzu honetan, lau ebaluazio-mota aipa daitezke:

- Kanpoko ebaluazioa.
- Barneko ebaluazioa.
- Ebaluazio mistoa.
- Ebaluazio parte-hartzailea.



Ikus dezagun zertan oinarritzen diren eta hauetako ba-koitza zein testuingurutan gauzatu ohi den.

a) *Kanpoko ebaluazioa edo kanpoko agenteek gauzatu-takoa*

Zenbait erakunde emailek eskatutako ebaluazioa izan ohi da nagusiki. Beste arloren batekoak diren edo proiektuaren inplementazioan eta gauzatzean jardun ez duten langile teknikari edo adituen parte-hartzearen bidez gauzatzen da. Pertsona hauek erakunde emaileak hautatu ohi ditu normalean, dela GKEak, dela agentziaren edo gobernuren batek.

Kanpoko agenteak unibertsitateetako, aholkularitzeta-ko, ikerketa-erakundeetako... pertsona adituak izan ohi dira normalean, eta proiektuarekin lotura zuzenik ez izatea eta tokiko erakundeen mendeko ez izatea izan ohi dute ezaugarri nagusi (Patton, 1997). Modu honetan, objektibitatea eta ikuspegi kritikoa bermatu nahi dira, proiektua gauzatzen duen erakundeak ez ezik agintari politikoek edo erakunde emaileek ere be-har bezalako erabakiak hartu ahal izan ditzaten. Eba-luazio mota hau egokia izan ohi da, baldin eta eran-tzukizun-auziak aztertuko badira, aditu jakin batek edo pertsona jakin batek izan dezakeen esperientzia-ren beharra bada edo emaileek eskatutako erremintak erabiltzeko gai den tokiko langilerik ez bada.

b) *Barne-ebaluazioa, autoebaluazioa edo barne-agenteek gauzatutakoa*

Proiektuaren ardura duen tokiko erakundeak egiten duena da, eta jardueretako arazoak edo aurrerapenak ezagutzea eta antolakuntza mailako beharrezko doi-kuntzak sartzea du helburu. Segimenduaren kasuan oso ohikoa izan ohi da erakunde kontraparteak barne-ko prozesu-ebaluazioak egitea, ebaluazio hauek emai-leei bideratutako txostenak elikatzen baitituzte. Eba-luazio hau, *ex post* den kasuetan, programako partaide diren (programa gauzatu dutenak izan edo izan ez) eta aipaturikoa ongi ezagutzen duten langileek egin ohi dute. Langile hauek, izan ere, programaren helburuak, arazoak, sendotasunak eta ahultasunak ezagutzen di-tuzte; eurak izan baitira, ziur aski, proiektua gauzatze-rakoan segimenduaren ardura izan dutenak.

Zenbait egilek (Estrella eta Gaventa, 1998) barne-eba-luazioaren eta autoebaluazioaren arteko bereizkuntza egiten dute. Lehendabiziko kasuan, proiektuari zuzenean loturik ez dagoen erakunde arduraduneko per-

tsona batek gauzatu (edo koordinatu) ohi du ebaluazioa (pertsona hori erakundeko monitoretzaren eta ebaluazioaren arduraduna izan daiteke). Barneko *ex post* ebaluazio-mota hau tokiko zenbait erakundek erabili ohi dute beren metodologiaren arabera, erakunde emaileen eskaerak direnak direla ere.

Bigarren kasuari dagokionez, autoebaluazioa proiektuaren zelaiko arduradun den lan-taldeak aldiari-aldiari eginiko hura da, eta honen bidez, proiektuaren aurrerapena ebaluatzen du erregularri (segimendua), baita proiektuaren amaiera (ondokoa) ebaluatzen ere esku-hartze guztiko kudeaketaren zati gisa. Ebaluazio-mota hau ez da hain ohikoa ondoko ebaluazioen kasuan, behin proiektua amaituta (baita amaitu eta denbora batera ere) proiektu horretako lan-taldea deseginik egon baitaiteke.

c) *Ebaluazio mistoa edo kanpoko eta barneko agenteek eginikoa*

Ebaluazio honen diseinuan eta aplikazioan proiektuaren arduradunek eta kanpoko agenteek hartu ohi dute parte. Aurreko bien arteko konbinazioa da. Zenbaitetan, proiektuaz kanpoko eta barneko agenteak batu ohi dituen talde mistoa sortu ohi da, agente bakoitzak bere egitekoa izanik. Hala, barneko agenteak tokiko eta antolakuntzako alderdiez arduratu ohi dira; kanpokoek, berriz, alderdi teknikoagoak jorratu ohi dituzte. Azken hauek, izan ere, barne-gaitasunen osaketa eta monitoretza- eta ebaluazio-prozesuaren bideragarritasuna errazten eta osatzen ere baliagarri izan daitezke. GGKE batek eta bere Hegoaldeko kontraparteak talde-lanaren esperientzia izango balute eta esku-hartzeari dagozkion kudeaketa-elementuak beren eza-gutza sendotzeko eta esperientziak trukatzeko baliatuko balituzkete gertatuko litzateke kasu hau praktikan, esate baterako.

Ebaluazio-mota hau osatuagoa eta parte-hartzaileagoa da, eta osatu ohi den ebaluazio-talde mistoa baterako lanaren abantailaz baliatu ohi da, bi ebaluazio-motek dituzten desabantailak txikiagotuz. Zenbaitetan, ebaluazio-ikerketari ongi burutzerari bideratutako tokiko langileen eta kanpotarren arteko lankidetzari hutsa izan ohi da.

d) *Ebaluazio parte-hartzailea edo inplikaturako agente guztiek osatua*

Ebaluazio-mota honen diseinuan eta garapenean proiektuan eta honen kudeaketan inplikaturako alderdi guztiek

hartzen dute parte. Agentzia edo erakunde emaileak, gobernuko eta udaleko sailak, kanpoko GGKEak, tokiko GKEak eta, batez ere, populazio onuradunak edo hauen ordezkariak.

Ebaluazio-mota hau garrantzia handia lortzen ari da gaur egun, inplikaturakoen artean harrera hobea lortzea baitu helburu. Inplikatu hauek, izan ere, dituzten abantailengatik edo desabantailengatik, agenteek proposaturakoak zein kritikaturakoak izan ohi dira. Honez gain, populazio onuradunaren parte-hartzeari ematen dio bide, eta horrek, tokiko proiektuen kudeaketan botere handiagoa izateko aukera eskaintzen dio populazio onuradunari. Esku-hartzean zehar batera edo bestera parte hartu duten taldeak tartean izatea litzateke egokiena.

### 2.2.2. **Ebaluazio-mota bakoitzaren abantailak eta desabantailak**

Ebaluazio-mota guztiek ez dituzte inplikazio berdinak izaten, eta ezin izaten dira testuinguru guztietan gauzatu. Zenbaitetan, emaileak jarritako baldintza bada, kanpoko ebaluazioa egin behar izaten dugu. Baina, beste zenbaitetan, erabakia hartzeko autonomia badugu, testuinguru bakoitzeko egingarrien den modalitatea zein den ikusten jakin behar dugu. Ikus ditzagun jarraian batzuen eta besteen arteko konparazio-elementuak.

#### 1. ***Objektiboa eta subjektiboa***

Antza denez, agentea proiektuaz kanpoko denean ebaluazioaren objektibotasuna bermaturik dagoen ustea komunki onartzen dena da. Ebaluatzen duen pertsona, normalean atzerrikoa izaten dena, eta proiektuaren ebaluazioa egiteko ardura izaten duena, ez da proiektuari loturikoa izaten. Hori dela-eta, programan parte hartu duten langileen, bizitu diren egoeren edo aurkitutako arazoaren eragin txikiagoa izan ohi du. Baina egia da, era berean, proiektua egun gutxi batzuek bisitatzen duten eta komunitate onuradunaren barne-dinamikak ezagutzen ez dituzten kanpoko agenteek proiektuan gertatutakoari eta honen emaitzak baldintzatu ahal izan dituenari buruzko ñabardura asko galtzen dituztela.

Barne-ebaluazioaren kasuan, berriz, erakunde kontraparteko langileak egingo lukeela kontuan hartuz, zaila dirudi proiektua hain ongi ezagutzen duen inork (jendearekin lan

### 23. koadroa. **Ebaluazio-modalitate ezberdinen abantailak eta desabantailak, gauzatzen dituzten agenteen arabera**

Ebaluazio-motak agenteen arabera	ABANTAILAK	DESABANTAILAK
<b>Kanpo ebaluazioa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Halako objektibitatea bermatzen du</li> <li>— Ez da proiektuarekiko lotura pertsonalik</li> <li>— Teknologia sistematizatua eta estandarizatua erabiltzen du</li> <li>— Ebaluazioaren gizarte-sinesgarritasuna maximizatzen du</li> <li>— Ebaluazio-metodoen ezagutzailen den langileria</li> <li>— Beste ebaluazioetatik bildutako esperientzia izan ohi du (langileria aditua)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Langileria hau proiektutik at dagoena da, ez du proiektuaren garapena ezagutzen, baliteke garapen hori ez ulertzea ere, edo ez ditu onuradunak ezagutzen</li> <li>— Populazio onuraduna subjektu pasiboa eta datuen hornitzaile hutsa da</li> <li>— Populazio onuradunarengan mesfidantza, erreaktibotasuna eta antsietatea eragiten du, ez baititu agentearen helburuak ezagutzen</li> <li>— Tokiko GKEko edo proiektua gauzatzen duen erakundeko pertsonengan kezka sortzen du</li> <li>— Denbora erabilgarri gutxi eta kostu handiak</li> </ul>
<b>Barne ebaluazioa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Oso ongi ezagutzen du proiektua, bai bere jatorria eta bai honen garapena eta implementazioa ere</li> <li>— Egituraren eta antolakuntzaren zati da</li> <li>— Populazioa ezagutzen du, programa eta jendea ere bai, eta hauen jokabideak eta jarrerak interpreta ditzake</li> <li>— Populazio onuradunarengan ez du a priori gatazkarik sortzen, ezta antolakuntzan ere. Hori dela-eta, bere gomendioak beldur gutxiagoz bitzitzen dira.</li> <li>— Kostu txikiak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Balorazioetan objektibotasuna lortzeko zailtasun handiagoa</li> <li>— Ebaluazioa egiteko metodoen eta tekniken gaineko balizko ezjakintasuna eta ebaluazio gehiagotan parte ez hartu izanaren ondorioz balizko esperientzia-falta</li> <li>— Eginikoa justifikatzera bideratutako ebaluazioak egiteko arriskua</li> </ul>
<b>Ebaluazio mistoa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Bi ikuspegiak integratzen ditu. Horieta bakoitzak dituen abantailak maximizatuz eta desabantailak murriztuz</li> <li>— Zer ebaluatu behar den eta nola, noiz eta norekin egin behar den adostu behar duen taldea osatzen du (gutxienez bi pertsonak osatua). Ebaluazio-irizpideak ez daude alde zuzenetik ezarriak</li> <li>— Tokiko GKEaren eta erakunde emailearen artean lotura estuagoak ezartzen ditu</li> <li>— Datuen bilketa, garapena eta interpretazioa elkarrekin egiten dute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ebaluazio engainagarria egiteko arriskua dago, hau da, emaileak ezarriko lituzke helburuak eta etorkizun hurbilari buruzko erabakiak alde zuzenetik harturik leudeke.</li> <li>— Ekonomia, material eta denbora mailako kostu handiagoaren beharra du</li> <li>— Elkarriketa eta adostasunaren bilaketa prozesu geldoa dira, eta ez dute beti akordioa izan ohi ondorioztat.</li> <li>— Tokiko taldeak informazioa lortzeko behar diren subjektu pasiboak dira.</li> <li>— Populazio onuradunaren parte-hartzea eskasa da eta, ondorioz, ebaluazioa egiterakoan eta etorkizunerako erabakiak hartzerakoan inplikazio-falta izaten da.</li> </ul>
<b>Ebaluazio parte-hartzailea edo osatua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Talde onuradunaren parte-hartze handiagoa</li> <li>— Talde ebaluatzailearen sorkuntza; gutxienez, emaileak, kontraparteak eta onuradunek osaturikoa</li> <li>— Onarpen handiagoa populazioarengan</li> <li>— Populazioa ebaluazioaren eta etorkizuneari proiektuak izango duen orientabideari eta sustapenari buruzko erabakien subjektu aktiboa da</li> <li>— Elkarriketaren, eztabaidaren, negoziazioaren eta konpromisoaren dinamika</li> <li>— Konpromisoaren, parte-hartzearen eta gaitasunen kontzientzia sortzen da populazioarengan</li> <li>— Populazioa bere garapen-prozesuaren subjektu den autokontzientzia sortzen du</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ebaluazioaren denbora-kostua handitzen du, hiru aktore ezberdinen errotua hartu behar baita kontuan</li> <li>— Ebaluazio-kostuaren balizko igoera, taldeko parte-hartzaileen kopurua handitzen baita</li> <li>— Adostasuna bilatzeko prozesuak konplexuak eta geldoak dira</li> <li>— Kontraparteak eta populazio onuradunak ez dituzte ebaluazioa egiteko metodoak eta teknikak ezagutzen. Prestakuntza-ikastaroak beharrezkoak izango dira.</li> <li>— Ebaluazioak egiterakoan balizko interes- eta motibazio-falta populazio onuradunarengan eta balizko isiltasunaren kultura.</li> <li>— Alderdi bakoitza mugiarazten duten motibazio eta interes ezberdinek sortutako balizko gatazkari aurre egitea beharrezkoa izango da</li> </ul>

Iturria: Gauzatze propioa.

egin duten langileak, komunitatean sartutako pertsonen dinamika eta historia ezagutzen dituen inork) txosten inpartziala egin ahal izango lukeenik pentsatzea. Ebaluazio mistoak edo parte-hartzaileak eginez gero, muturretara jotzeko aukerak txikiagoak dira betiere, ebaluaziorako urrats, erabaki eta orientabide guztien inguruan negoziatu eta eztabaidatu behar duen taldea osatzen baita. Modu honetan, errealitateari buruzko ikuspegi objektiboa zein subjektiboa batzea beharrezkoa izango da, bai erraz beha eta zenba daitekeen errealitateari buruzkoa eta bai errealitate horretan eragina izan duten sentimendu eta testuinguruetakoko errealitatekoa ere.

Proiektuaren gizarte-errealitatea dimentsio objektiboak eta subjektiboak dituen osotasuna da, eta objektibitate zientifikoak bi alderdi hauek kontuan hartzea eskatzen du, gizarte-jokabide esplizitua berau baldintzatzen eta ahalbidetzen duten balorazio inplizituz josirik baitago.

## 2. **Populazio onuradunaren egitekoa**

Populazio onuradunaren eginkizuna gauzatzen den ebaluazio-motaren arabera alda daitekeena da. Kanpo-ebaluazioaren kasuan, jendeak eginkizun pasiboagoa izan ohi du eta informazioa emate hutsera mugatu ohi da. Populazioak informazioa biltzerakoan, aztertzerakoan eta hedatzerakoan duen eginkizuna ikerketako galderak erantzutera eta agentzia emaileko agente ebaluatzaileak programatutako elkarriketara joatera mugatzen da.

Barne-ebaluazioaren kasuan, populazio onuradunak aurreko kasuan duen egiteko bera izan dezake, baldin eta proiektuaren erakunde egileak monitoretza- eta ebaluazio-sistema parte-hartzailerik ez badu. Halakorik baldin bada, segimenduaren eta ebaluazioaren arduradunak proiektuko pertsona onuradunekin lotura estuagoa izango du, eta onuradunek prozesuan parte-hartze handiagoa lortuko dute hala. Zenbaitetan, jasotako informazioa biltzeko, aztertzeko eta maneiatzeko irizpideak antolakuntzaren eta populazio onuradunaren ordezkarien artean erabaki daitezke.

Ebaluazioa mistoa baldin bada, aukerak asko dira, baina agentzia emaileak eta honen kontraparteak proiektuaren kudeaketa garatu den moduari eta, kasu honetan, *ex post* ebaluazioa gauzatu nahi den moduari buruz hartutako akordioen arabera izango da.

Ebaluazio parte-hartzaile batean, populazio onuraduna talde ebaluatzailearen zati da eta ebaluazio-prozesuaren urrats ezberdinetan parte hartzen du aktiboki. Modu hone-

tan, inplikaturako pertsona guztiek nola eta noiz ebaluatu behar den, zein bitarteko erabiliko diren erabakitzen ez ezik gertatutakoa eta informazioa jasotzen eta aztertzen, txostenak prestatzen, emaitzak nola erabili erabakitzen eta gomendioak praktikan jartzen parte har dezakete (Feuerstein, 1986). Modalitate honetan, alderdi parte-hartzaile guztiek ados jarri beharko dute, horietako bakoitzaren interes eta asmo ezberdinak kontuan hartuz.

### 3. *Erabilitako metodologia*

Ebaluazioaren gaian ibilbide luzea eginik duten kanpoko agente ebaluatzaileek ezin hobeki ezagutzen dituzte ebaluazio-ikerketako erremintak, eta agentzia emaileek estandarizatutako eta onartutako teknologia erabili ohi dute. Teknologia hau, funtsean, kuantitatiboa da, eta esparru logikoa eta adierazleen neurketa ditu oinarri.

Ez da gauza bera gertatzen agente ebaluatzailea barnekoa denean, hau da, erakunde egilekoa edo populazio onuraduneko pertsona liderren bat denean. Izan ere, baliteke pertsona hauek agentzia emaileek bere-bereak dituzten ebaluaziorako eredu eta teknika estandarizatuak ez ezagutzea. Egia da, bestalde, kudeaketa-eredu propioak eta nahikoa errotutako ebaluazio-kulturak dituzten zenbait kontrapartek tokiko metodologiak eta erremintak erabiltzen dituztela.

Ebaluazio mistoaren eta parte-hartzailearen kasuan, talde ebaluatzaileak alderdi bakoitzaren ezagutzak eta jarrerak osatzen ditu, lankidetzan eta baterako lanean oinarritutako prozesua sortuz. Modu honetan, adostasuna lortzen bada, agente bakoitzaren eginkizun nagusiak aprobetxatzen dira. Kanpoko aholkularitza batzuek tokiko gauzatzea egiteko ardura dutenei estandarizatutako ebaluazio-tekniken gaineko prestakuntza emateko proposamena egiten dute ebaluazio-prozesuan zehar, eta tokiko langileek helburu den populazioaren eta talde ebaluatzailearen arteko loturak finkatzen dituzte.

### 4. *Kostuak*

Ebaluazioa egiteak berekin dituen kostuei dagokienez, parte-hartze maila handitzen den heinean kostua ere handitu egiten dela esan behar da, bai zentzu ekonomikoan eta bat denborarenean ere. Barne-ebaluazioaren kasuan hitz egin dezakegu soilik kostu txikiei buruz, tokiko erakundearen antolakuntzaren dinamikaren baitan sartzen baita. Ebaluazio mistoak edo integratuak eginez gero, taldea osatzen

dutenak zenbait eta pertsona gehiago izan lan-kostua ere handiagoa izango da, pertsona-kopuru handiagoa kontratatu beharko baita. Kostu hau murriztu daitekeena da, baldin eta tokiko alderdia eta talde onuradunak ordezkutzen dituztenak proiektuaren identifikazioan eta segimenduan parte hartu duten berberak baldin badira.

Denbora-kostuari dagokionez, talde-lanak denbora gehiago eskatzen duela azpimarratu behar da, alderdi ezberdinen lan-erritmoak ezberdinak baitira eta ezagutzarako, prestakuntzarako, negoziatorako eta erabakiak hartzeko denbora behar izaten baita. Prozesu horrek guztiak, indibidualagoak diren beste modalitateen aldean, denbora gehiago eskatzen du, nahiz eta gatazkak izateko eta ebaluazio-prozesuarekiko motibazioa galtzeko aukerak murrizten dituen.

##### 5. ***Behatutakoaren egiazkotasuna, fidagarritasuna eta baliotasuna***

Proiektua ebaluatzen duen agente oro egiazko erantzunak eta datu fidagarriak lortzen saiatzen da, zorrotasunez eta objektibotasunez bildutako informazioa oinarri duela erabakiak hartu ahal izateko. Baina ebaluazio-mota guztiek ez dituzte emaitza berberak sortzen a priori. Adibidez, informazioaren *egiazkotasunari* dagokionez, ezberdintasunak nahikoa nabarmenak dira. Ebaluazioan lan egiten duten pertsonak badakite kanpoko agenteak, tokiko langileen edo osa daitekeen talde misto baten aldean, engainatzen errazagoak direla. Arrazoia erraza da. Askotan, kanpoko agentea kanpoko pertsonatzat hartu ohi da, eta ondorioz, emaileengandik hurbil dagoen pertsonatzat hartzen da. Hori dela-eta, antsietatea eta errezeloak sortu ohi dira populazioarengan. Egoera honek beste zenbait egoera sortu ohi ditu. Modu honetan, jendeak, etorkizuneko laguntzak desagertzeko arriskua txikitzeko edota kanpora begira egiazkoa ez den irudia emateko, negatiboari buruzko gezurrak esan ditzake edo proiektuak eraginiko onurak puztu ditzake.

Barne-ebaluazioaren kasuan, informazioaren egiazkotasuna aldatu egin daiteke, baldin eta antolakuntzaren baitan interes-gatazkak badaude eta ebaluazioaren balioa negatiboari eta positiboari buruzko ikasgaitzat hartzen ez bada. Hori dela-eta, barne-ebaluazioek, proiektuan oso inplikaturako pertsonak eginikoak direnean, faltsutzeko arriskua izan ohi dute, aipaturiko pertsonak zenbait emaitza edo eragin negatibo ezkutatu eta positiboak nabarmentzeko tentazioa izan baitezakete. Ikuspegi bat baino gehiago hartuko lukeen ebaluazio-taldea sortzeak arazo hauek eta beste zenbait konpon-



du ahal izango lituzke. Hala, ebaluazio-talde mistoa zein parte-hartzailea osatu ahal izango litzateke, eta populazio onuraduna bertan inplikaturik sentituko litzatekeenez, informazio asko eskaini ahal izango lioke ebaluazio-ikerketari.

*Fidagarritasunari* dagokionez, uste orokorraren arabera kanpoko agentea da, lehen begiratuan, ebaluazio objektiboa egiteko aukerarik gehien duena eta informazioa lortzeko metodoak eta teknikak ondoen ezagutzen dituen. Hori dela-eta, diseinuan eta baliabideetan teknologia zorrotza erabiltzen duenez objektibitatea handitzen du, ebaluaziolari dagokion gizarte-sinesgarritasuna handituz. Baina, horrexegatik, ezin ahaztu daiteke teknologia oso erreminta metodologiko baliagarria dela, non eta ez den bere horretan helburutzat hartzen. Benetan datu fidagarriak eta izaera orokorrekoak lortu nahi baditugu, populazioarekin osatu eta adostu beharko ditugu erremintak. Ebaluazioaren gaian nolabaiteko ibilbidea egin duten pertsonak errealitate konplexu hori talde zabal baten bidez interpretatzeko gomendia egiten dute. Talde horrek teknika eta metodoak ez ezik proiektuaren helburu izan den jendearen erreferentzia subjektiboak, sentipenak, emozioak eta sentimenduak ere hartu beharko ditu kontuan.

*Baliotasunaren* parametroa kontuan izatea ere garrantzitsua da. Gizarte-ikertzaileentzat, jasotako informazioa esanguratsua eta zuzena dela egiaztatzeko baliabidea da baliotasuna. Baliotasunak erabilitako prozedurak benetan neurtu nahi duena neurtu duela adierazten du. Errealitatea ahalik eta ondoen ezagutu nahi da; bere balioa, bere izaera positiboa, informazio horrek aztertu nahi dugun errealitatea azaltzeko edo islatzeko duen gaitasuna. Hori dela-eta, agente ebaluatzailea zeinahi dela ere, ebaluazioan lortuko denaren baliotasuna izan behar du kontuan. Honek, gainera, ebaluazioaren azken helburuarekin eta horrekin lortu nahi denarekin lotura handia du.

## 2.3. EBALUAZIO EREDUAK

### 2.3.1. Ebaluazioaren tradizioa: lau belaunaldi

Edozein ebaluazioren aurrean beharrezkoa da balizko hainbat ereduren artean aukeraketa egitea. Egia esan, erduei buruz dagoen literatura handiak ebaluazioaren arduradunak nahas ditzake inplementatu den proiektuaren eta honen helburuen araberrako eredu-motarik egokiena aukeratzerakoan. Horrenbestez, proiektu guztietarako orokortu daitekeen «ere-



durik» ez dela aipatu behar da. Izan ere, eskura diren giza baliabideak, baliabide teknikoak eta ekonomikoak ez ezik proiektuan zehar, hots, plangintzan zein segimenduan, erabilitako metodologia izango dira jarraitu beharreko ereduak zehaztuko dutenak. Dena den, gizarte-programen ebaluaziorako balizko ereduak aukera oso zabala bada ere, egia da garapenerako lankidetzaren esparruan batzuk besteak baino gehiago erabili izan direla. Jarraian, literaturan zehar eginiko errepasoak aurkeztuko dugu, eta ondoren, gure sektorean gehien erabiltzeko hiru modeloak aztertzeari ekingo diogu.

Gaur egun programen ebaluazio izenez ezagutzen dugunaren jatorrian hezkuntza-ebaluazioa dago eta, zehazkiago, xix. mendearen amaieran eta xx. mendearen hasieran giza ezaugarriak eta jokabideak zientifikoki neurtzeko zegoen kezka. Ebaluazioa subjektu batek talde baten baitan zuen postua neurtzean zetzan, horretarako ikasleriaren gaineko eta, ez eskaintzeko programaren gaineko, errendimendu-*test* batez baliatuz.

30eko hamarkadaren amaieran Amerikako Estatu Batuetan eginiko ikerketa batek ebaluaziori buruzko teorien eta praktiken aldi berria ireki zuen, eta ebaluazioak prozesu hezigarri baten pean ziren subjektuek ikasitako gaitasunak kalifikatzeko kanpoko prozesu huts izateari utzi zion. Ebaluazioaren aitzindari zen Tyler-en ustez, proiektuak edo esku-hartzeak helburu jakinak izan behar zituen, eta ebaluazioa helburuak bete ote ziren, eta zein neurritan, neurtzean zetzan. *Helburukako ebaluazio-ereduak* ari gara. Prozesua proiektuaren helburuak zehaztean eta hierarkikoki ordenatzean datza. Ondoren, programa neurtzeko bitartekoak aukeratzeko dira, lortu denari eta lortu behar izango zatekeenari buruzko azterketa konparatiboa egin ahal izateko behar adinako informazio bilduz. Eredu honek bere garaiko ebaluazio-praktiken gainean izandako eragina oso handia izan zen, kontzeptu logikoa baitzen, zientifikoki onargarria eta hezkuntza-praktikan onartzen erraza. Hala ere, ez ziren kritikak falta izan; programaren arrakastari buruzko iritzia ematea ahalbidetuko zuen ebaluazio-osagairen baten gabeziari buruzkoak batetik eta proposatutako helburuen eta lortutakoen artean aurkitutako aldean garrantzia epaitzeko irizpideen gabeziari buruzkoak bestetik.

60ko hamarkadan, aldi batez aurreko ereduak gaindituko zuten ereduak bilatzen jardun ondoren, eta programen eragingarritasuna frogatzeko ahaleginez, logika hipotetiko deduktibo baten arabera errendimenduaren eta programaren arteko lotura kausalek ezartzen duten esperimenduetan oi-

narritutako eredu zientifikoak proposatu ziren (W.K Kellogg Foundation, 1998). *Eredu klasiko esperimentalak edo kontrolatutako esperimentuak* talde esperimental bat eta emaitzak alderatzeko kontrol-taldea erabiltzen ditu. Ondorengo moduan jokatzen da: proiektua gauzatu den komunitatearen baitan taldeak aukeratzen dira, talde esperimentalaren (proiektuaren ekintzak jaso dituenaren) eta ausaz aukeratutako kontrol-talde baten (ekintza hauek jaso ez dituen) arteko aldeak kalkulatu, bien arteko aldeak zehaztu eta, hortaz, esku-hartzearen arrakasta edo porrota aipaturiko aldeei egotziz. Eredu esperimentala aplikatu ezin daitekeenean (gizarte-proiekturik gehienetan gertatzen dena) malguagoak eta praktikoa-agoak diren *eredu erdi-esperimentaletara* jo daiteke.

Bi diseinu nagusi bereizten dira:

1. *Denbora-serietan*, proiektuko taldeari neurketak egin ohi zaizkio programa egin aurretik eta etengabeko neurketak egiten zaizkio behin proiektua amaituta.
2. *Kontrol-talde baliokidearen diseinuaren* kasuan, antzeko ezaugarriak dituzten kontrol-taldeak erabiltzen dira, baina ez dira ausaz aukeratutakoak izaten.

Ordura artean ebaluazio-ereduek hartzen zuten karakterizazio objektibistaren eta zientifistaren aurrean, eta D. Campbell-ek proposatutako esperimentuak praktika sozialean garatzeko zailtasunen eraginez, zenbait balorazio-irizpen ebaluazioaren ardatz nagusitzat hartzeko beharra proposatu zen. R. Stake-k, 1967. urtean, bere *bezeroen* beharrei egokitutako *eredua* aurkeztu zuen, hau da, ebaluazioa egiteko eskaera egiten zuenaren beharretara egokitzen zena. Eredu honetan elementu deskriptiboak zein baloratiboak jasotzen dira, eta hiru une nagusi bereizten dira bertan: programaren oinarriari buruzko etsamina, oinarri honi buruzko deskribapen zehatua aurrekariei, jardueri eta emaitzei dagokienez, eta azkenik, programako datu deskriptiboak eta beste programa batzuk eta beste kalitatezko arau batzuk erlazionatzen dituen balorazioa.

Ildo honetan, balorazioan oinarritutako ebaluazioak egiteko proposamenak egiten hasi ziren, pertsona onuradunen beharrak irizpide hartuz horretarako. Honez gain, Scriven delakoak *helbururik gabeko eredua* (*free-goal evaluation*) proposatu zuen; programak baloratzerakoan helburuen lortzea ez ezik aurreikusitako gabeko eraginak ere kontuan hartuko zituen eredua. Egile honen aburuz, esku-hartzeak zein ondorio izan dituen zehaztea eta eragin hauek populazio onuradunaren edo inplikatuaren beharren arabera ebaluatzea da garrantzitsua.

## 24. koadroa. Ebaluazio-tradizioaren eredu nagusiak

EBALUAZIO EREDUA	HELBURU NAGUSIA	METODOLOGIA	ORDEZKARIAK	GARAIA
<b>Helburukakoa</b>	Helburuak zein mailatan bete diren neurtzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Helburuak hierarkikoki ordenatzea</li> <li>— Informazioa biltzea</li> <li>— Lortu nahi izan denaren eta gauzatu denaren arteko konparazioa</li> </ul>	R. TYLER	30eko hamarkada
<b>Esperimentala eta erdi-esperimentala</b>	Balorazio Independenteen eta Dependenteen arteko lotura kausalak frogatzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Esperimentuak: esperimentu-taldea eta kontrol-taldea</li> <li>— Denbora-serieak</li> <li>— Kontrol-talde baliokidea</li> </ul>	D. CAMPBELL J. STANLEY	1963
<b>Bezeraan oinarritua</b>	Balorazio-irizpenak sartzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Proiektuari buruzko oinarriko etsamina</li> <li>— Proiektuaren deskribapena</li> <li>— Proiektuaren balorazioa</li> </ul>	R. STAKE	1967
<b>Erabiltzaile/ onuradunengan oinarritua</b> <b>Helbururik gabea</b>	Proiektuari buruzko balorazio-irizpena, populazio onuradunari bideratutakoa	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Helburuaren lorpen maila neurtzea</li> <li>— Ondorioak neurtzea</li> <li>— Onuradunaren beharren arabera neurketa</li> </ul>	SCRIVEN	1967
<b>Erabakiak hartzerari bideratua</b> <b>CIPP eredu</b>	Erabakiak hartzeko oinarria izatea	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Beharrei buruzko informazioa</li> <li>— Proiektuari buruzko informazioa</li> <li>— Heburuari buruzko informazioa</li> <li>— Emaitzei buruzko informazioa</li> </ul> <p>(Testuinguruari buruzko azterketa, <i>inputak</i>, prozesua eta produktuak: CIPP)</p>	STUFFLEBEAM	1967
<b>Erabiltzerari bideratua</b>	Proiektuan interesatuei edo proiektuko arduadunei informazioa ematea	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Metodologia malgua, parte-hartzailea</li> <li>— Metodo kualitatiboak eta kuantitatiboak konbinatzea</li> </ul>	M. PATTON	1978
<b>Inplikatuaren negoziatzea</b> <b>Eredu konstruktibista</b>	Prozesuak negoziatzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Negoziazioa</li> <li>— Aktoreen eta beren subjektibitateen azterketa</li> </ul>	GUBA ETA LINCON	1982

*Iturria:* ALVIRA MARTÍN, Francisco (1991): *Metodología de la evaluación de programas*. Cuadernos metodológicos n.º 2. C.I.S. Madril.  
 EVERITT, Angela eta HARDIKER, Pauline (1995): *Evaluating for good practice*. Mac Millan.  
 PATTON, Michel Q. (1997): *Utilized- focused evaluation*. The new century Text. Sage Publication, USA.  
 GUBA, Egon G. eta LINCON, Yvonne S. (1989): *Fourth Generation Evaluation*. Sage Publication, Londres.  
 WEISS, Carol H. (1990): *Investigación evaluativa. Métodos para determinar la eficacia de los programas de acción*. 2.ª Edición. Trillas. Mexiko.

*CIPP ereduak* proposatzen duena, ebaluazioa, esku-hartzean erabakiak hartzen dituzten pertsonen beharretara bideratzea da, horretarako informazio baliagarria eskainiz. Beharrak ezagutzeko informazioa jaso behar da, behar horiei erantzuna emateko programa deskribatu behar da, proposatutako esku-hartze planaren gauzatze maila erabaki behar da eta aldaketen deskribapena egin behar da, baita esku-hartzeko emaitzen eta ondorioena ere. Aipaturiko informazioa lortzeko Stufflebeam-ek CIPP ereduaren proposatzen du. Eredu honek beharrei buruzko (esku-hartzeko programari, honen gauzatze mailari eta behatutako beharrei buruzko) informazioa lortzeko helburua duten lau une (edo ebaluazio-mota) bereizten ditu: testuinguruaren ebaluazioa, inputak, prozesuaren ebaluazioa eta produktuaren ebaluazioa (CIPP).

70eko hamarkadan eredu alternatibo izenekoak sortu ziren. Eredu hauek pluralistak edo interpretatiboak ziren eta malgutasun handiagoa eta ebaluazio-prozesuari buruzko begirada kualitatiboagoa aldarrikatzen zuten. Eredu hauen adibide dira, esaterako, *erabilerara bideratutako eredu*a, M.Q. Patton-ena, eta E. Gubaren eta I. Linconen inplikatuaren arteko *negoziazio-eredu*a. Azken hauek praktikan gertatzen dena ulertzean jartzen dute arreta, eta batez ere, programan inplikaturako pertsonen artean etengabe negoziatu beharreko zerbaiten gisa ulertzen dute ebaluazioa. Agente ebaluatzaileek inplikaturako taldeei eta hauen subjektibitatei eskaini behar diete arreta eta, bereziki, talde hauek praktikan interes ezberdinak dituztela ikusi behar dute. Beraiek definitu dutenez, «ebaluazioaren laugarren belaunaldia da» (25. koadroa).

Laurogeiko hamarkadaren amaierako eta laurogeita hamarreko hamarkadaren hasierako egoera programen ebaluazioan maneiatzen zen eredu-aniztasunagatik nabarmentzen da. Joan den mendean ebaluazio-ereduen inguruan izan diren proposamenak metodologia hobetzeko pixkanakako gehikuntzak egitean oinarritu dira, kontzeptu eta erreminta berriak gehituz. Francisco Alvira azken berrogei urteetako bilakaera ebaluazio-prozeduren aberaste eta konplexutze gisa laburtu du. (Alvira, 1991).

Laburbilduz, joan den mendean zehar hainbat ebaluazio eredu eta ikuspegi garatu dela ikus daiteke. Hauen bidez hasierako ereduak, errazena, osatuz joan dira eta konplexuagoak eta parte-hartzaileagoak diren beste batzuk sortu dira. Azken hauek garapen-prozesuen kudeaketaren jabe izatea ahalbidetu diete komunitate onuradunei.

## 25.koadroa. **Lau belaunaldi proiektuen ebaluazioan**

Gubak eta Linconek lau belaunalditan sailkatzen dituzte ebaluazio-ereduak:

1. **Lehendabiziko belaunaldia:** 1900. urtean jaio zen eta *neurketara* bideratutako ebaluazio izena du. Hezkuntza-tradizioari eta industria eta negozioetako kudeaketa zientifikoari loturikoa da. Agente ebaluatzailearen egitekoa teknikoa da; neurketa-tresnak eskaintzera bideratua.
2. **Bigarren belaunaldia:** programaren *deskribapenera* bideratutakoa da. Helburuen lorpena nabarmentzen du eta programaren sendotasunak eta ahultasunak aztertzen ditu berrikuspenak egiteko. Agente ebaluatzailea funtsezkoa da deskribapenerako, nahiz eta oraindik ere bere egiteko teknikoak garrantzitsuak diren.
3. **Hirugarren belaunaldia:** *irizpena* ebaluazioaren zati da. Hori dela-eta, helburuak ebaluazio-objektutzat hartu behar dira, baita jomugak eta programa bera ere. Agente ebaluatzailea irizpenerako estandarrak ezartzeko erabakiak hartzen dituztenen epaile eta laguntzaile gisa hartzen da.
4. **Laugarren belaunaldia:** hainbat inplikatu barne hartzen dituen *negoziatio*-prozesutzat du ebaluazioa. Jendearen ikuspegiak eta interesek beren balio-sistematik egiten bada forma hobea hartzen dutela onartzen du. Agente ebaluatzaileak ebaluazioaren diseinuan, inplementazioan eta interpretazioan parte hartzen duten inplikaturako alderdien negoziatio-prozesuan egiteko bideratzailea du.

*Iturria:* GUBA, Egon eta LINCON, Ivonne (1989): *Fourth generation evaluation*. Sage publications, London delakotik itzulia.

Baina honako galderak egin ahal izango genizkioke geure buruari: Zer gertatu da XXI. mendearen hasieran? Eredu berriak proposatu al dira? Lankidetzako programen eta proiektuen *ex post* ebaluazioa egiteko zein eredu erabili dira, praktika hau sektorean nahikoa berria bada? Egia esan, XXI. mendearen hasieraren bereizgarria aurreko belaunaldien aurrerapenak aberastutako eredu ugariaren erabilerari eman zaion jarraitutasuna izan da eta, gauzatu dituzten esperientzietan edo agente ebaluatzaileen diziplina-orientabideetan jarri da arreta. Mende honetako bereizgarria ez da hainbeste ebaluatzeko proposamenen eta ereduaren ugartzea izan, ebaluazioarekiko kontzientzia handitu izana baizik. Hala, ebaluazioa gizarte eta garapen kudeaketa-prozesuetan etengabeko ekintzatzat hartu da, baita kontrolaren eta fondo publikoen

gardentasunaren irizpidea oinarri izanik agentzia emaileek beraiek ezarritako behar gisa ere.

Lankidetzeta-proiektuetako *ex post* ebaluazioak, berriz, kudeaketaren eta kudeaketaren kalitatearen irizpideak oinarri dituen ondoko balorazio gisa ulertuak, CADEk proposatutakoak, 1995. urteko data du. Baina egia da, halaber, proiektuen inplementazioan ibilbidea duten agentziak eta GGKEak, eta tokiko erakundeekin baterako lanean eskarmentua dutenak, askozaz lehenago hasi zirela ondoko ebaluazioak egiten, nahiz eta ez kasu guztietan metodologia berak erabiliz. Mundu mailan, garapen-agentziek, GGKEk eta erakunde multilateralek gehien erabilitako ereduak hiru direla ikusi ahal izan dugu: esparru logikoaren eredia, eredu parte-hartzaileak eta proiektuen ebaluazio sozioekonomikoa.

Ikus dezagun, jarraian, eredu hauek zertan oinarritzen diren eta *ex post* ebaluazioan ematen zaien aplikazioa.

### 2.3.2. **Esparru Logikoaren Ikuspegiari dagokion 'ex post' ebaluazioaren eredia (EML)**

#### 2.3.2.1. ***EMLren historia eta metodologia***

Esparru Logikoaren Ikuspegia (EML) edo *Logical Framework Approach* (LFA) eta Helburukako Plangintza Metodoa edo *Ziel Orientierte Projekt Planung* (ZOPP) Europan asko erabili izan diren bi metodo dira. Metodo hauek garapenerako agentzia laguntza-emaileek jarri zituzten abian proiektuak planifikatzeko eta beren kudeaketa hobetzeko urratsak ezartzeko beharrari erantzunez. Zehazki esateko, *Practical Concepts Inc.* aholkularitza-markako Leon Rosenberg eta Lawrence Posner izan ziren, 1969. urtean, Estatu Batuetako Nazioarteko Garapenerako Agentziarekin (USAID) kontratua eginik zutela, lehen esparru logikoa gauzatu zutenak. Haren bidez, lankidetzeta-proiektuetako galerak murrizten saiatu ziren, proiektuaren bizi osoan zehar ebaluazioa egiteko oinarriak jarriko zituen plangintza jakin eta garbi baten bidez. Proiektu bateko elementu nagusiak egituratzeko modu bat da; aurreikusitako sargaien, proposatutako jardueren eta espero diren emaitzen arteko lotura logikoak azpimarratzen dituena.

Hirurogeita hamarreko hamarkadan hasi zen beste herrialdeetako nazioarteko lankidetzeta agentzien artean zabalitzen. Kanadako Nazioarteko Garapenerako Agentzia (CIDA), Ingalaterrako Itsasoz Haraindiko Garapenerako Administrazioa (ODA), gaur egun Nazioarteko Garapenerako Saila

dena (DFID), Japoniako Nazioarteko Lankidetzeta Agentzia (JICA), Norvegiako Garapenerako Agentzia (NORAD), besteren artean, herrialde bakoitzeko kudeaketa-modura egokitu-tako esparru logikoak barneratzen hasi ziren beren prozesuetan. Hori bera gertatu da pixkanaka Nazio Batuetako agentzietan ere, hala nola PNUDe, UNICEFen eta berrikiago ACNURen. Beste batzuk, Garapenerako Banku Inter Amerikarra, esaterako, metodologia hauek beren kudeaketan sartzen joan dira, erakundeko nomenklatura egokituz.

Ildo honetan, Alemaniako Lankidetzeta Teknikoko Agentziak (GTZ), hirurogeita hamarreko hamarkadan EML delakoa proban jarri ondoan, aipaturikoaren zabaltzea garatu zuen laurogeiko hamarkadaren hasieran, eta 1983. urtean, ZOPP plangintzaren metodoa sartu zuen bere ekintzetan. Eredu hau, estatubatuarrean oinarritua, proiektuaren plangintza tailer batzuen (ZOPP 1, ZOPP 2, ZOPP 5) arabera egituratzean zetzan, diziplina eta kultura anitzeko taldeen lana abiapuntutzat hartuz. Talde horietan tokiko erakundeek eta harrera-taldeen hartzen zuten parte. 1983. urtean eredu hau aldi baterako sartu bazen ere, lau urteren buruan proiektuaren zikloko beharrezko arau eta zati integral bilakatu zen, eta aurreraxeago, GTZren «fabrika-zigilu» izatera igaro zen proiektuak garatzen zituen herrialdeetan.

Eskulibururik gehienetan ZOPP delakoa EMLren aldagaitzat hartzen bada ere (Gosling eta Edwards, 1998), Europar ZOPPa alemaniar agentziaren esparru logiko berezi gisa hartzeko joera dago. Eredu hau hasierakoari ekarpenak egin dizkiona da, baina modu integratuan lantzen da. Hain justu ere, bat egiteko eta elkarri mailegu terminologikoak eta aplikaziokoak egiteko joera duten metodologiak dira. Gainera, 1990. urtean, Norvegiako Nazioarteko Lankidetzeta Agentziak (NORADek) honakoa argitaratu zuen: *El enfoque del Marco Lógico: Manual para la planificación de proyectos mediante objetivos*. Bertan adierazten zuenez, agentzia honen metodoak USAIDek eta GTZk garatutako metodologiaren integrazioa zuen oinarrian. Europar Batasunak berak ere 1993. urtean hartu zuen bere gain aipatutakoa, artean Europako Batzorde zenak honakoa argitaratu zuenean: *La Gestión del ciclo de un proyecto: Enfoque Integrado y el Marco Lógico*. Haren bidez, proiektuak formatu haren arabera aurkezteko beharra ezarri zuen eta bi proposamenak bateratu zituen.

Bi ikuspegi metodologikoak bateratzen baditugu, horietako bakoitzak egungo ikuspegiaren aldietako bat azpimarratzen duela ikusiko dugu. ZOPPk populazio onuradunaren



egoera eta arazoak aztertzen ekarpen handia egiten du, modu honetan, proposatu beharreko irteerak zein izango diren zehaztu ahal izateko. ZOPPak ematen duen ideia-aren arabera, proiektuko langileen eta erakunde kontraparte-aren arteko lankidetzaren errazagoa da, baldin eta alde-az aurretik esku-hartze-ari buruzko helburuetan ados jartzen badira. Modu honetan, metodologiara eginiko ekarpena, inplikatu-tako taldeen interes ezberdinak adosten saiatuz, proiektua hasi aurretik gauzatutako azterketan oinarritzen da. Talde-lan-ean, moderazio-, bistaratze- eta dokumentazio-teknikak erabil daitezke fase guztietan, komunikazioa eta erabaki-hartzea bermatzeko.

ZOPParen ezaugarri nagusiak honakoak dira:

1. Ondoz ondoko urratsez osaturiko plangintza-prozedura da (12 urrats).
2. Plangintza-urratsak bistaratzen eta dokumentatzen ditu etengabe.
3. Interesatuak eta onuradunek osatutako talde handien parte-hartzearekin egiten da lan taldean.
4. Plangintza-lanak proiektutik kanpoko pertsonak moderatzen dituzte.

Plangintza-matrizearen ekarpena, berriz, AEBk proposatu-tako esparru logikoaren erreminta propioa dena, esku-hartze-ko elementu guztien artean beharrezkoa den logikan oinarritzen da. Honez gain, kanpoko testuingurua ere hartzen du kontuan, eta segimendua eta ebaluazioa egiteko bitartekoak aurreratzen ditu (adierazleak eta egiaztapen-iturriak). Modu honetan, EMLren hiru ezaugarri nagusiak honakoak dira:

1. Proiektua egitura logikoaren arabera diseinatzen duen ikuspegia da.
2. Helburuak metodo egoki baten bidez definitu behar dira alde-az aurretik.
3. Plangintza-bitarteko honen bidez beste zenbait bitarteko gauzatzen dira, hala nola aurrekontua, ardurabanaketa, gauzatze-egutegia eta segimendu- eta ebaluazio-plana.

Bateratutako EMLa azterketarako tresnak eta metodoak barne hartzen dituen metodologia da. Tresna eta metodo hauek proiektu bateko elementu guztiak sistematikoki eta logikoki aurkezteko aukera ematen dute modu parte-hartze-lan-ean. Elementuen arteko kausalitate-harremanek helburuak lortu diren adierazteko balio dute, helburuak lortzerakoan



eragina izan dezaketen eta kanpo-izaera duten abiapuntu-hipotesi batzuk kontuan hartuz; eta segimendua eta ebaluazioa egiteko alde aurretiko adierazle batzuk ezarriz. Eredu hauek, hasieran, proiektuen plangintza eta segimendua egiteko pentsatu ziren, baina ondoko ebaluazioan tresnak erabiltzeko aukera ere ematen dute. Izan ere, proiektuaren helburuak finkatzen dituzte zehazki, lorpena zenbaterainokoa izan den frogatzeko adierazleak eta lorpena egiaztatzeko iturriak finkatzen dituzte. Ikus dezagun, jarraian, *ex post* kudeaketa eta ebaluazioa egiteko metodologia.

EML-ZOPP delakoa bi aldi nagusitan egituratzen da. Alde batetik, aldi analitikoa du, eta aldi honetan azterketa parte-hartzaileak egiten dira komunitatearen egoerari buruzko diagnosis egiteko, honen arazoak eta gaitasunak aurkitzeko eta irtenbide-estrategiak proposatzeko. Bestalde, berriz, proiektuaren plangintza-matrizearen - PPMren eraikuntza egiten da. Aldi honetan, esku-hartze osoko plangintza zehazten da lau bider lau ko matrize baten bidez (26. koadroa). Ikus dezagun jarraian azterketa hauek zertan oinarritzen diren eta zein den *ex post* ebaluazioarekin duten harremana.

26. koadroa. **EML-ZOPP metodologia**

ALDIAK	UNEAK
<b>Aldi analitikoa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Parte-hartzearen azterketa</li> <li>— Arazoen azterketa</li> <li>— Helburuen azterketa</li> <li>— Alternatiben azterketa-Estrategien aukeraketa</li> </ul>
<b>MMPa eraikitze aldia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Logika bertikala: helburu nagusia, helburu berezia, emaitzak eta jarduerak</li> <li>— Logika horizontala: adierazleak, iturriak eta kanpoko faktoreak</li> </ul>

*Iturria:* Gauzate propioa.

### 1. Parte-hartzearen azterketa

Garapen-proiektu askok porrot egin izanaren arrazoia lankidetzan eman nahi zaion komunitatearen eta honen inguruko gizarte-taldearen benetako egoerari buruzko ezagutza egokiaren falta izan da (kalitatezko diagnosi-gabezia). Azter-

ketaren puntu honetan garrantzitsua da laguntza eskatzen duten pertsonen parte hartzen uztea eta beren iritzia garrantzitsuak izan daitezzen ahalbidetzea. Oso garrantzitsua da tokiko agente ezberdinen parte-hartze eta inplikazio maila ona lortzea, ondoren proiektuaren ekimena babes dezaten eta iraunkortasuna eman ahal izan diezaioten.

Parte-hartzaileen edo inplikatuaren azterketak antolatutako taldeak identifikatzea eta hauen beharrak, interesak eta proiektu batera egin ahal izango lituzketen balizko ekarpenak aztertzea du xede. Horretarako, nazioarteko agentzia batzuek (DFIDek esaterako) *stakeholder analysis edo inplikatuaren azterketa* sustatu dute. Erreminta hau parte hartuko duten balizko taldeak, duten garrantziaren eta eraginaren arabera, aztertzean oinarritzen da. Beste aukera Nazioarteko Gurutze Gorriak erabiltzen duen Ahultasunen eta Gaitasunen matrize baten arabera lan egitean oinarritzen da. Edozein kasutan, gurekin lan egin dezaketen taldeak bereiztean datza, horretarako beren gaitasunak eta ahultasunak, garrantzia eta proiektuan izan dezaketen balizko parte-hartzea aintzat hartuz.

Hona hemen aldi honetan ohiko diren hainbat urrats:

- Ahultasun-egoeran egonik, esku-hartzearen helburu diren pertsona, talde eta erakunde guztiak identifikatzea, eta kategorien arabera sailkatzea.
- Aipatutako pertsonen unitate homogeen edo interes ezberdinak dituzten talde txikiak osatzen dituzten aztertzea.
- Talde bakoitza xeheki aztertzea; beren interesak, beharrak, sendotasunak eta ahultasunak ez ezik beren harremanak, gatazkak eta lankidetzak eta dependentzia-egiturak ere aztertzea.
- Arazoak aztertzerakoan lehentasuna izango duten interesak, aukerak eta ikuspegiak eztabaidatzea.
- Esku-hartzean lehentasuna emango zaion taldearen araberrako erabakiak hartzea (inplikatuaren artean parte-hartzaileak eta ez parte-hartzaileak bereiztea).

Azterketa honetatik gure proiekturako balizko bazkideak sortuko dira, baina baita etorkizuneko esku-hartzean eragin negatiboa izan dezaketen erakunde edo pertsonak ere. Parte-hartzea proiektuaren kudeaketaren hasierara mugaturik ez gelditzea litzateke egokiena. Modu honetan, inplikatuaren erakundeek kudeaketa- edo segimendu-unitate baten bidez plangintzan, gauzatzean zein *ex post* ebaluazioan parte-hartzea litzateke aproposena.

## 27. koadroa. *Stakeholder analysis* edo inplikatuena azterketa

Proiekturako garrantzia txikiko eta handiko taldeak identifikatzean datza, baita proiekturako eragin handiko eta txikiko taldeak identifikatzean ere. Eragina inplikaturikoak helburuak lortzeko edo lor daitezkeen galarazteko duen boterea dela ulertzen da; garrantzia, berriz, emaileak edo erakundeak talde horri ematen dion lehentasun maila.

<b>Garrantzia handia/ txikia</b>	<b>Garrantzia handia/ Eragin handia</b>
A	B
C	D
<b>Garrantzia txikia/ Eragin txikia</b>	<b>Garrantzia txikia/ Garrantzia handia</b>

DFID (2002): *Tools for Development. A handbook for those engaged in development activities*. Performance and Effectiveness Department. DFID, Londres.

## 2. Arazoen azterketa

Bigarrenik, kudeaketa-unitate batean taldekaturiko erakundeek populazioari buruzko ikerketa zorrotza egin behar dute diagnosi moduan. Azterketa inplikaturako talde guztietako ordezkariekin egitea gomendatzen da tailer parte-hartzaileen bidez. Tailer hauetan talde hauen ahultasuna eta gaitasuna baloratu ahal izango litzateke, etorkizuneko eskuhartze baterako hasierako diagnosi baten zati gisa. Une honetan teknika hauek eta DRP (Diagnosi Azkar eta Parte Hartzailea) erreminta parte-hartzaileak konbinatzea oso baliagarria da problematikaren azterketa elikatu ahal izango lukeen diagnosi osoa lortu ahal izateko. Zentzu honetan, ezin ahantz daiteke erremintak mapa kontzeptual edo grafiko baten bidez, azterketa errazteko eta ondoko plangintza orientatzeko xedea duenaren bidez, aztertutako errealitatea sinplifikatzeko helburua duela.

Behin diagnosis amaituta (*ex ante* ebaluazio-ikerketa) EML erremintak problematika nagusia edo garrantzirik handienekoa identifikatzeko proposamena egiten du, problematika hori komunitate bateko egoera negatibotzat hartuz edo, gutxienez, egoera ez-egoki gisa ulertuz. Azterketa honen bidez, inplikaturako taldeentzako egiazko oztopo edo oztopo nagusi direnak identifikatzen dira. Behin problematika hori

identifikatuta, komunitatean arazo hori izatea eragiten duten zuzeneko arrazoiak zehaztu behar ditugu. Arrazoi horiek zuzeneko eragina dute arazoaren sarean. Ondoren, zuzeneko arrazoi horien azpiarrazoiak bilatu behar ditugu (arrazoien arrazoiak), konpondu beharreko problematikaren azken zergatia aurkitzeko.

Arazoen zuhaitza eraikitzeko gidari har dezakegun galdera honakoa izan daiteke: *Zergatik?*

Populazio baten problematika-egoeraren arrazoiak eta eraginak agerira ateratzeko hainbat erreminta dago, eta arazo-zuhaitza da horietan ezagunena (28. koadroa). Baina garrantzitsuena arazotzat hartutako arlo guztiak kontuan hartzea da, ikuspegia ahalik eta osoena izan dadin. Japoniako kalitate-kudeaketaren eragina duen eskema honetako ezaugarri nagusia kausalitate-harremanaren sarea da; kausa - eragina harremanean oinarritutako eskema aurkezten baitu.

#### 28. koadroa. **Arazo-zuhaitzaren jatorria**

Arazo-zuhaitzaren jatorri zehatza, Aristotelesen garaia eta kausalitate-teoriak baino honantzago kokatzekoa dena, enpresa-plangintza japoniarrean kokatzekoa da. Izan ere, 1952. urtean erabili zuen lehen aldiz Kawasaki enpresak, bere industria-instalazioen ekoizpen-kalitatearen akatsak aztertzeko. Interpretazio-eredu hau Kaoru Ishikawa izeneko industria-ingeniari batek sortu zuen. Arrazoiaren eta eraginaren diagrama hau, «arrain-arantzen», «zuhaitzaren» edo «ibaiaren» diagrama izenez ere ezagutzen zena, kalitate-kontrolerako japoniar estandarren terminologian sartu zuten. «Arrain-arantzen» eta arazo-zuhaitzaren diagramen arteko alderik nabarmenena orientabidea da. Modu honetan, lehendabizikoan arrazoiak ardatz horizontalean kokatzen dira; arazoaren zuhaitzean, ordea, arazo ezberdinen kokapena bertikala da garbi, behetik gorakoa.

*Iturria:* GÓMEZ GALÁN, M., SAINZ OLLERO, H. (2003): *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico*. Segunda Edición en España. Cideal. Fundación Cideal, Madril. 143. or.

Azterketa honen prozedurak, normalean proiektuaren identifikazio- eta formulazio-aldian egiten denak, ondorengo urratsak jarrai ditzake:

— Arazo guztiak (negatiboak) identifikatzea.

- Esanguratsuen dirudien eta onuradun izan daitezkeen taldeengan eraginik handiena duela dirudien arazoa zehaztea. Arazo fokala edo nagusia izango da hau.
- Arazo nagusia identifikatuta, arazo nagusi horren arrazoi eta eragin gisa kokatzen dira gainerakoak zuhaitz formako diagrama batean. Horretarako, arrazoi nagusiak eta zuzenekoak arazo nagusiaren azpian kokatzen dira, eta arazo nagusiaren gainean zuzeneko eraginak.

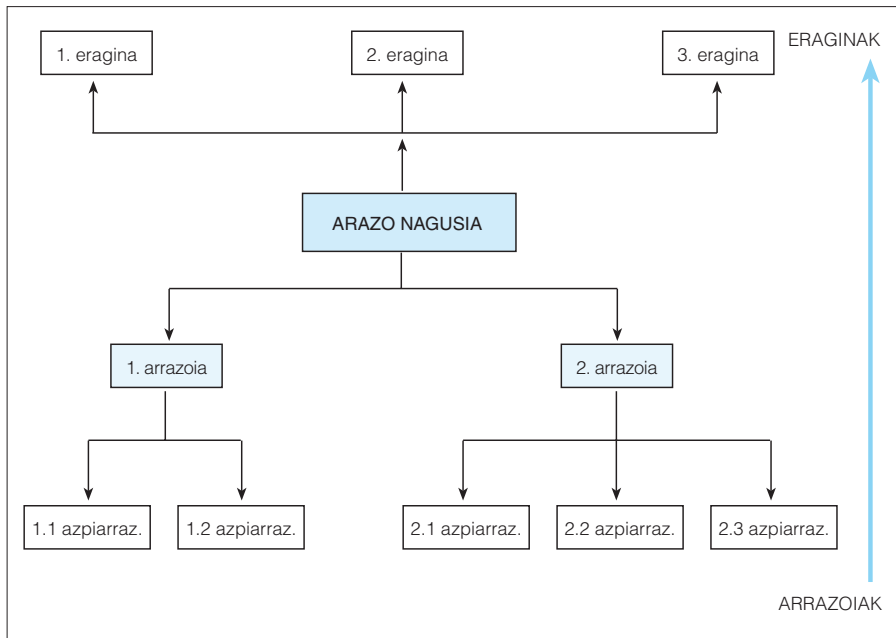
Azkenean, *arrazoi-eragin harremanaren* arabera osatutako arazo-zuhaitza gauzatu ohi da. Modu honetan, zuhaitz formako diagrama osatu ohi da. Bertan, eraginak arazo nagusiaren gaineko aldean kokatu ohi dira, eta arazoaren arrazoiak beheko aldean. Plangintza-taldeak aztertzen ari den egoera desegokiari buruzko arrazoi-eragin harremanen gaineko oniritzi osoa ematen duenean amaitzen da azterketa. Interesgarria da generoan, haurtzaroan eta ingurugiroan sortu ohi diren eraginei arreta eskaintzea.

### 3. *Helburuen azterketa*

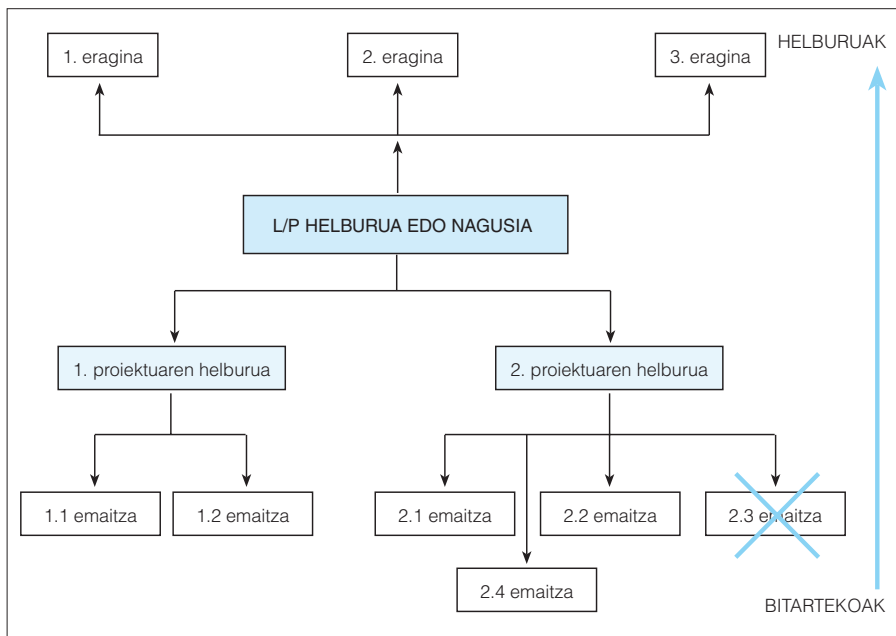
Arazoen azterketa amaitu eta adostu ondoko aldia, proiektuaren helburuen formulazioa egitean datza. Proposatutako metodologiak egoera negatibo edo desegokia errealitate positibo bilakatzeko helburua du. Horretarako, arazo-zuhaitza helburu-zuhaitz bilakatuko da, eta egoera negatibo gisa formulatutako arazoak positiboki formulatuko dira orain. Aldaketa hau nahikoa erraza da; arrazoi-eragin dinamika *bitartekoak-helburua* harreman bilakatzen baitu. Lehen arrazoi zirenak bitarteko dira orain, eta arazo nagusia zena gure helburu nagusi bilakatu da. Helburu-zuhaitza egiteko urratsik ohikoenak honakoak dira:

- Arazo-zuhaitzak aditzera ematen dituen egoera negatiboak desira daitezkeen baldintza positibo gisa transkribatzea.
- Arazo nagusia proiektuaren helburu nagusi bilakatzen da.
- Bitarteko-helburu harremanak berrikustea, proposatutako helburu-zuhaitzaren baliotasuna bermatzeko; hau da, bitarteko-helburu logika egiaztatzea.
- Lor ezin daitezkeen edo irtenbide konplexua duten helburuak ezabatzea (zirriborratzea edo beste koloreren batekin nabarmentzea).

## 8. grafikoa. Arazo-zuhaitza



## 9. grafikoa Helburu-zuhaitza



- Proposatutako helburua lortzeko beharrezkoa bada, bitarteko berriak gehitzea (azterketarik gehienetan, hezkuntza ez da beti arazo gisa agertzen, baina helburu-zuhaitzetan arrunta da trebakuntzara jotzea, oso bitarteko eragingarria baita).
- Bitarteko-helburu logika osoa eta koherentea den berrikustea azkenik.

Bitarteko eta helburuen prozesua egiaztatzeko geure buruari egin diezaiokegun galdera honakoa da: *nola?*

#### 4. *Alternatiba-azterketa*

Balitzeko irtenbideen panorama dugula, egingarrienak diren irtenbide alternatiboak identifikatu eta praktikan behar bezala gauzatzeko ematen duten aukera baloratu behar dugu. Eta honako galdera egitea ere zilegi litzateke... arazo-ardatz asko dituen problematika zabala identifikatu badugu, zergatik egin behar dugu orain aukera irtenbide-ardatzen artean? Erantzuna oso erraza da. Programen edo proiektuen bidez esku hartzeko aukera egin dezakegu. Lehendabiziko kasuan, komunitatearen problematika orokorrari heltzen zaio (ziur aski bere bizitzako adar askori eragingo diona: hezkuntzari, osasunari, enpleguari, giza eskubideei eta abar) eta bigarrenean, proiektu baten bidez arlo jakin bati modu jakinagoan erantzuteko aukera egiten dugu. Estrategia aukeratzeko hainbat irizpide har daitezke kontuan: kostua, populazio onuradunarengan eragingo dituen onurak, helburuak modurik eragingarrienean lortzeko aukerak, eta batez ere, jendearekin parte hartzeko eta identifikatzeko aukerarik gehien eskaintzen duen aukera izatea. Honez gain, garrantzitsua da teknika, finantza, erakunde, ingurumen, gizarte... mailako bideragarritasun-azterketaren (egingarritasun-azterketaren) emaitzak proiektu-alternatibekin alderatzea, erabakiak hartu ahal izateko eta esku-hartzeko estrategiak definitzeko.

Zenbaitetan, alternatibari buruz hartutako erabakia ez dator bat zinez teknikoak diren irizpideekin, osagai politikoak pisu handia izan baitezake erabaki-hartzean. Adibidez, alternatibetako bat tokiko udal garapeneko planean sarturik badago, baliteke inplikatuak honen alde egitea. Zentzu berean, ildo alternatiboetako bat emaileen, erakunde egilearen... ildo estrategikotik gertuago badago, gerta daitekeena da hautatu beharreko aukera haien arabera zehazturik gelditzea. Edozein kasutan, pertsona parte-har-

tzaileen artean adostasunik handiena duena izango da egokiena.

Hona hemen prozeduraren urratsak:

- Helburu-zuhaitzeko bitarteko-helburuen adarrak identifikatzea.
- Alternatibak adierazpen deskribatzaileen bidez izendatzea. Adibidez: ekoizpen-ikuspegia, diru-sarreraren ikuspegia, hezkuntza-ikuspegia eta abar. Baita alternatibak zenbatzea ere.
- Alternatibak irizpide errealisten arabera aukeratzea; garapen-lehentasunak, inguruneko baldintzak, populazioari komeni zaiona, baliabide finantzarioen erabilgarritasuna, langileen prestasuna, gauzatze bakoitzerako beharreko denbora, parte-hartzea ez ezik lan-taldeak zehaztu beharreko bestelako irizpideak ere kontuan hartuz.

## 5. Plangintza-matrizea

Gure esku-hartzean lehentasuna emango diogun alternatiba (estrategia) zein den erabaki ondoren, plangintza-matrizea osatuz proiektuaren plangintza zehazteko unea da.

## 10. grafikoa. Proiektuaren Plangintza-matrizea (PPM)

	Esku-hartzearen logika	Objetiboki egiazta daitezkeen adierazleak	Egiatzatze-iturriak	Hipotesiak/ Suposamenduak
HELBURU OROKORRA				
PROIEKTUAREN HELBURUA				
EMAITZAK				
JARDUERAK		Sargaiak	Kostuak	

*Iturria:* COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1993): *Gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y marco Lógico*. Unidad de evaluación. Serie métodos e instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto. N.º 1, Brusela. 23. or.



*Proiektuaren plangintza-matrizea (PPM)* matrize forma (sarrera bikoitzeko koadroa) duen eta modu operatiboan deskribatzen den kontzeptu-multzoa da, eta hortaz, esku-hartzea behar bezala bideratu den egiaztatzeko bide ematen du. Esku-hartze bateko helburuak, emaitzak eta jarduerak ez ezik euren arteko arrazoi-harremanak ere sistematikoki eta logikoki aurkezteko aukera ematen du (logika bertikala). Honez gain, logika horren garapenean eragina izan dezaketen kanpoko faktoreak ere zehazten ditu, baita adierazleak eta hauek egiaztatzeko iturriak ere helburuak eta emaitzak bete direla frogatu ahal izateko (segimendua eta ebaluazioa).

Europako Batzordeak honela zion 1993. urtean:

Matrize zehatz honek, txostenetan aplikatzen eta erabiltzen erraza denak, proiektu bateko aldi ezberdinetan esku hartzen duten alderdien lan-zama murrizten du. (...) Tresna honen bidez, esku-hartzeak zein bilakaera izango duen, zein estrategia jarraituko den eta zein bitarteko erabiliko diren ikus daiteke garbi. Segimendua eta ebaluazioa egiterakoan, esparru logiko hau bera esku-hartzearen emaitzak eta eragina aztertzeko erreferentzia baliagarria da.

Azter ditzagun orain, banaka-banaka, segimendua eta *ex post* ebaluazioa egiteko ezinbesteko izango diren matrizeko elementuak:

#### ESKU-HARTZEAREN LOGIKA<sup>4</sup>

Proiekturako estrategia hautatuta, helburu-zuhaitzeko elementu nagusiak atera eta esku-hartze formako proiektuaren matrizeko (PPM) lehen zutabe bertikalera aldatzen dira.

Logika bertikalaren elementuak honakoak dira:

—*Helburu orokorra*: epe luzerako proiektuak laguntza eman behar dion goi mailako helburua da. Helburu nagusi hau lortzen lagungarri izan daitekeen proiektu gehiago ere izan daiteke.

---

<sup>4</sup> Zenbait erakundek, Garapenerako Banku Inter Amerikarrak (BID), esaterako, logika honi aipu egiteko terminologia ezberdina erabiltzen du: Helburu, xede, osagaiak eta jarduerak - egitekoak erabiltzen ditu helburu nagusiaren, helburu jakinaren, emaitzen eta jardueren orde, hurrenez hurren. Ikus BID (1997): *Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. Oficina de evaluación - EVO. [www.iadb.org](http://www.iadb.org). Beste agentzia batzuek ere, Alemaniako Lankidetzak Teknikoko Agentziak adibidez, beste terminologia erabiltzen dute; helburu nagusia, proiektuen helburua eta produktuak ([www.gtz.de](http://www.gtz.de)).

- *Helburu berezia edo proiektuaren helburua*: proiektuaren helburu operatiboa ezartzen du, emaitzen lorpenaren ondorio gisa espero den egoera mantentzea eskatzen du.
- *Emaitzak*: jarduerak gauzatu izanaren ondorio gisa proiektuak berma ditzakeen epe laburrerako produktuak dira.
- *Jarduerak*: epe jakin batean, sargaiak planifikatutako emaitza bilatzeko beharrezko ekintzak dira.
- *Sargaiak edo baliabideak*: proiektu batean proposatutako emaitzak lortzeko «lehengaiak» dira (langileak, taldeak, zerbitzuak eta abar).
- *Kostuak*: sargaiek duten balio monetarioa da. Baliabide batzuk kontratatzeko behar ditugun fondoak dira.

#### LOGIKA HORIZONTALA

Hauek dira gauzatu beharreko esku-hartzea osatzen duten elementuak. Plangintzaren matrizearen logika bertikalari so egiten badiogu, gizarte-proiektuetako edozein formulazioko ohiko elementuak aurkituko ditugu (helburuak, emaitzak, jarduerak eta aurrekontua). Logika horizontala, berriz, esku-hartze horren eta segimendu- eta ebaluazio-elementuen arteko harremanak ezartzen dituena da. Hau da, beharrezkoa da adierazleak eta egiaztapenerako iturriak (edo bitartekoak) ezartzea. Logika hau logika bertikalaren lorpenean eragina izan dezaketen suposamenduen eta kanpoko faktoreen bidez osatzen da. Suposamendu eta kanpoko faktore hauei arreta eskaini beharko zaie inplementazioan, baita ondorengo *ex post* ebaluazioan ere. Ikus dezagun zertan datzan alderdi horietako bakoitza:

- *Objektiboki egiazta daitezkeen adierazleak (OEA)*: logika bertikalaren maila bakoitzerako lorpena neurtzeko unitate bat ezarri beharra dago. Adierazleek proiektuaren lorpenak eta lorpen hauek zein mailatan lortzen diren ikusteko aukera eskaintzen diete proiektuaren kudeatzaileei eta talde ebaluatzaileari. Helburuak eta emaitzak kalitate- eta kantitate-helburuen arabera operatiboki deskribatzean datza helburua.
- *Egiaztapenerako iturriak edo bitartekoak*: adierazleak bete direla frogatzeko beharrezko informazioa nondik

hartuko den adierazten dute. Iturriek logika bertikalaren maila bakoitzak izaniko gauzatze mailari buruzko informazioa eskaini behar dute. Bi motakoak izan daitezke: oinarritzakoak, informazioa proiektuak berak sortzen badu; eta bigarren mailakoak, informazioa sortu dutenak proiektuaren ebaluaziorako informazio garrantzitsua eskaintzen duten beste instantzia edo prozedurak izan badira.

- *Kanpoko faktoreak, hipotesiak edo suposamenduak:* ingurunean existitzen diren eta esku-hartzearen zuzeneko kontroletik at gelditzen diren baldintzak dira. Faktore hauek, proiektuaren kontroletik at daudenak, esku-hartzea bete dadin arrisku- edo arrakasta-faktore bilaka daitezke. Faktore batzuek helburuetan, emaitzetan eta jardueretan eragina izan dezakete. Hau da, proiektuaren testuingururako hipotesi egoiak identifikatu beharko dira, jarduerak emaitza bilaka ahal izan daitezen, emaitzek proiektuaren helburua lortzeko aukera eman dezaten eta helburu nagusirako edo epe luzerako helbururako nolabaiteko laguntza eskain dezaten. Kanpoko faktore negatibo edo arriskutsu asko nagusituko balitz, proiektua egingarria ote den hausnartu beharko litzateke. Gertatzeko aukera handia duten eta proiektua arriskuan jartzen duten faktoreak izatea (faktore hilgarriak), proiektua berriz formulatzeko beharrari buruzko seinalea izan ohi da.

Behin plangintza-matrizea gauzatuta, proiektuaren esku-hartze osoaren ardatz izan behar du; bai gauzatzean, bai segimenduan eta bai *ex post* ebaluazioan ere. Ondoko ebaluazioaren kasuan (proiektu amaierakoa edo *ex post* ebaluazioa izan), berriz, proiektuak helburu nagusia lortzeko eman duen laguntza aztertu beharko da. Era berean, helburu berezia eta emaitzak zein mailatan bete diren ere aztertu beharko da. Hori guztia maila bakoitzerako ezarritako adierazle bidez egin beharko da.

#### 2.3.2.2. **Adierazleak: kontzeptua eta tipologiak**

Esku-hartzearen plangintzan adierazleen formulazioa egitea zein adierazle hauek *ex post* ebaluazioan berrikustea ebaluazio-praktikako ebaluazio-ardatzik ohikoenetakoa bilakatu da. Garapenerako lankidetzaren munduan orokortutako onarpena badu ere, batez ere esparru logikoaren eta plangintza-matrizearen zabalkuntzari esker, oraindik ere proiektuei loturiko erakunde eta pertsona askorentzat adie-

razleen formulazioa eta azterketa buruhauste iturri handia dela gogoratzea garrantzitsua da.

Jarraian, adierazleen alderdi atsegina azaldu nahi dugu, adierazleei eta lorpen-xedeari buruz zer ulertzen den aurkeztuz, baita proiektuari eta honen ebaluazioari erants diezazkiokegun adierazle-motak aurkeztuz ere.

## 29. koadroa. **Adierazlearen definizioak**

«Esku-hartzeko helburu eta emaitzei buruzko **deskribapen operatiboak** dira (kantitatea, kalitatea, talde onuraduna, denbora eta espazioa); funtsezkoari erantzungo diotenak eta modu fidagarrian eta arrazoizko kostuarekin neur daitezkeenak».

*Iturria:* COMISIÓN DE COMUNIDADES EUROPEAS (1993): *El enfoque del marco lógico y el ciclo de vida integrado*. CCE, Bruselas 36. or.

«Aztergai den helburua edo emaitza lortu ote den jakiteko aukera ematen diguten **seinaleak** dira».

*Iturria:* MAE-SECIPI (2001): *Metodología para la evaluación II*. Cooperación española. MAE- SECIPI, Madril. 49. or.

«Adierazleak garapenerako helburua zein neurritan lortu zen egiaztatzeko **neurriak** dira (zuzenekoak edo zeharkakoak), eta egiaztapen-iturriak zehaztu egin behar izaten dira».

*Iturria:* NORAD (1994): *El enfoque del marco lógico. Manual para la planificación de proyectos orientada por objetivos*. NORAD-IUDC, Madril.

Adierazleak prozesu, jarduera edo ekintza bateko aldagai eta atributuen jokaeraren edo egitekoaren adierazpen kuantitatibo (eta kualitatibo) gisa ulertzen dira. Erreferentzia-puntua (edo oinarrizko ildo) ezartzen da, eta horren arabera, desbideratze maila edo bat etortzea adieraz daiteke. Adierazleek ezarritako azterketa-unitatearen ezaugarrien aldaketak edo bariazioak baloratzeko aukera ematen dute. Garapen-proiektu baten kasuan, honen jarduerak, emaitzak eta helburuak baloratzeko aukera ematen du. Adierazleek emaitzen, helburuen eta bestelako efektuen lorpena egiaztatzeko aukera ematen dute.

Neurtu nahi dugun alderdi edo aldagairen baten norabidea zuzena edo okerra den adierazten duen neurria da. Adierazleak proposatu dugun helburua lortzeko erdietsi be-

harreko betetze maila zein den definitzen du. Formulazio egokia egiteko, proiektuak lortu nahi duen aldaketa zein den adierazi behar da, baita aldaketa hori egiaztatzeko informazioa non bilduko den ere (egiaztapen-iturria).

Hona hemen ebaluazio-adierazleek ezinbestean bete beharreko zenbait baldintza:

- garrantzitsuak eta baliozkoak izatea (behar duguna neur dezatela),
- denborari, onuradunei, kantitateari, kalitateari eta tokiari dagokionez zehatzak izatea,
- egiazta eta froga daitezkeenak izatea,
- neurketa maila bakoitzerako independenteak izatea eta fidagarriak izatea,
- eta egingarriak izatea (lortzeko eta neurtzeko aukera).

Baina ebaluazio-lanaren aurrean jarritakoan geure buruari egin ohi dizkiogun galderak honakoak izaten dira: Nola formulatzen dira adierazleak? Zein adierazle-mota formulatu behar ditut proiektu batean? Zenbait egilek adierazle-sailkapen ezberdinak proposatzen dituzte helburuaren, izaeraren edo orientabidearen arabera. Ikus ditzagun horietako batzuk.

Lehenik eta behin, sailkapenik garrantzitsuenetako batek adierazlearen *neurketa mailarekin* du ikustekoa. Modu honetan, bi adierazle-mota sortzen dira: zuzenekoak eta zeharkakoak.

*Zuzeneko adierazlea* hizpide hartzen dugunean, neurketaren objektua den aldagaia aldi batean neurtzen duen adierazlea aipatzen dugu, hau da, nik familia baten diru-sarrerara maila jakin nahiko banu familia horrek hilero jasotzen duen errenta izango litzateke adierazlea. Baina askotan, lankidetzak arreta jartzen duen gizarte-proiekturik gehienetan oso aldagai zabalak eta anbiguoak ezartzen dira, eta halakoetan, ezin izaten ditu adierazle bakarrak osoki neurtu. Adibidez, erakunde baten erakunde-indarra edo tokiko talde baten sendotasun komunitarioaren maila hizpide hartzen badugu, zein da errealitate hori zuzenean neurtuko duen adierazlea? Ez dago halakorik. Kasu horretan, aldagaiak operazionalizatzean oinarritutako prozesu soziologiko bat egin behar dugu, *zeharkako adierazleak* ezartzeko.

### 30. koadroa. Adierazleen tipologiak

Sailkapena	Adierazle-motak
Neurketa mailaren arabera	Zuzeneko adierazleak Zeharkako adierazleak ( <i>proxys</i> )
Izaeraren arabera	Adierazle kuantitatiboak edo objektiboak Adierazle kualitatiboak edo subjektiboak
Orientabidearen arabera	Prozesu-adierazleak Produktu-adierazleak ( <i>output</i> ) Emaitza-adierazleak ( <i>outcome</i> ) Eragin-adierazleak ( <i>impact</i> )
Azterketa-garrantziaren arabera	Adierazle sozialak Adierazle teknikoak Adierazle ekonomikoak Ingurumen-eraginaren adierazleak Genero-adierazleak ...

*Iturria:* Bibliografia oinarri hartuta eginiko gauzatze propioa.

Esparru logikoan oinarritutako garapenerako esku-hartzeetan helburu bereziak, nagusiak eta emaitzak aldagai edo kategoria bilakatu ohi dira ondoren neurtu eta aztertu ahal izateko. Helburu bakoitza helburu hori irudikatzen duten aldagai, osagai edo elementutan (hiru edo lautan) zatitu behar da, eta behin aldagai horiek pentsatuta, errazagoa da horietako bakoitzerako adierazleak formulatzea, eta hortaz, baita helburu zabalagoaren lorpena neurtuko duten zeharkako adierazleen formulazioa egitea ere, zeharka. Adibidez, emaitza bat «X komunitateko emakumeen taldea sendotu egin dela» bada, aldagai edo kategoria batzuk honakoak izango dira: egiten dituzten bilerak, parte-hartzea, instantzia publikoekin hitz egiteko duten gaitasuna, taldearen baitako solidaritatea, adierazi dituzten proiektuak eta abar. Hortaz, honakoak izango dira zeharkako zenbait adierazle: «denbora jakinean egin duten bilera-kopurua», «proiektu-kopurua», «kalitate tekniko», «jendeak adierazitako asebetetze maila» eta abar...

Beste sailkapen garrantzitsu bat adierazleak *izaeraren* arabera sailkatzen dituen da. Aipaturikoak adierazle objektiboak eta subjektiboak dira, edo hobe esanda, adierazle kuantitatiboak eta kualitatiboak (egiaztapen-iturri kuantitatiboa edo kualitatiboa dutenak). Zenbait egilek adierazle kua-

litatiboak kontuan hartzen ez badituzte ere, egia esan oso beharrezkoak dira kuantitatiboki neur ezin daitezkeen edo kantitateka zenba ezin daitezkeen populazioko aldaketak neurtzeko. *Adierazle kuantitatiboak*, esparru logikoaren ikuspegiak proposatzen duen gisa, objektiboa izan behar du eta kantitate-, denbora- eta toki-terminoen arabera definitu behar da. Honez gain, gauza zenbakarri gisa beha daitezkeen errealtateari dagokio; hau da, zenba, konta edo sailka ditzakegun proiektuko emaitzei dagokie. Adibidez, pertsona batzuen trebakuntza-emaitza neurtu nahi badugu honakoa ezar dezakegu: «tailerra gainditu duten pertsonen kopurua», edota jomuga gisako lorpen-portzentajea finka dezakegu: «izen emaniko pertsonen %80k urtebete baino denbora gutxiagoan amaitu du trebakuntza», adibidez. Kasu honetan, termino zenbakarri eta objektiboen arabera neurketari heldu diogu.

Baina gizarte-errealitatea ezin konta edo ebalua daiteke beti zenbaki bidezko termino kuantitatiboak erabiliz eta, *adierazle kualitatiboak* formulatzeak zailtasunak dituela kontuan izanik ere, oso garrantzitsuak dira jarrera eta jokabideetan gertatutako aldaketak neurtzeko (eta azken batean hori izan ohi da proiektuaren helburua). Aldaketa hauek, izan ere, zenbakarriak ez izanagatik ere neur daitezkeenak dira. Horretarako, egiaztapen-iturri kualitatiboek baliatzen gara; adierazle kualitatibo deitzen ditugunak. Adibidez, esku-hartze batek etxeko edo familiako indarkerian eragin ahal izan dituen aldaketak neurtu nahi baditugu, ezin konta ditzakegu ama batek bere seme-alabak jo dituen aldiak edota senarrak emazteari tratatu txarrak eman dizkion aldiak. Jakina denez, badira existitzen diren jokabideak izanagatik ere konta ezin daitezkeenak. Gure logika aldatzean datza gakoa (zenbaitetan mekanizista eta ekintza jakinak sortzen dituen izaten baita). Logika honek proiektuak eskaintakoa neurtzeko ekintzak bakarrik aintzat hartzera eramaten baikaitu (etxeko adin txikikoak prestatzera eta zaintzera bideratutako gaikuntzara jo zuten emakume eta gizonen ehunekoa adierazle kuantitatibo gisa hartuz), eta hori puntu bateraino bakarrik baita komenigarria. Modu honetan, eraginen eta aldaketen (epe luzekoak, eraginari lotuak) logika bateranzko urratsa ematea komeni da, jokabide eta sentimenduetan oinarritutako adierazle kualitatiboak ere formula ditzagun. Adibidez, «Prestakuntzaren ondoren, gizon zein emakumeek aitortu dutenez seme-alabenganako jokabide oldarkorrak murriztu egin dira» edo «gizonek emakumeen aurka eginiko jokabide oldarkorrak murriztu direla ikus daiteke».



Gazte-talde bat lan-merkatuan sartzeari buruzko beste adibide adierazgarri bat ere bada (Nirenberg eta besteak, 2000:158-159). Enplegua lortu duten gazteen portzentajeari buruzko neurketa kuantitatiboa interesagarria ez ezik guztiz beharrezkoa da aldagai hori baloratu ahal izateko. Baina balorazioa ez da guztiz osoa, izan ere, nola erantzungo genieke kuantitatiboki ondorengo galderei? Nola lortu dute enplegua? Zergatik ez dute batzuek enplegurik lortu? Zein dira pertsona hauei enplegua lortzeko zailtasunak ezartzen dizkien faktoreak? Ikus dezakegunez, erantzun hauek ere beharrezkoak dira aipaturiko aldagaia baloratzeko, eta galdera hauek adierazle kualitatiboen bidez bakarrik erantzun daitezke. Hala, bi adierazle hauek, batera, aldagai honi buruzko irizpena emateko garrantzitsuak dira.

*Save the Children* (1998: 76) eskuliburuak gai honi buruz dihardu, eta aldaketa kualitatiboak neurtzeko adierazle kualitatiboak formulatzeak duen garrantzia aipatzen du, baina aldaketa hauek neurtzen zailenak direla ere aipatzen du. Gizarte-errealitate konplexuaren neurketa osatzean datza egitekoa. Errealitate hau, izan ere, ordena eta konta daitekeena (hein batean) da, baina jokabide-aldaketa ez-kuantifikagarriak ere aurki daiteke bertan. Puntu honi buruz, aipatutako eskuliburuak adierazle kualitatiboak identifikatzeko zenbait iradokizun erabilgarri finkatzen du:

- Arau orokor gisa, jokabidea baloratzea sentimenduak baloratzea baino errazagoa da; jokabidea beha daitekeena baita. Adibidez, helburua jendeak bileretan edo batzarretan duen konfiantza handitzea bada, honakoak izan daitezke jokabideari lotutako adierazle kualitatiboak: jendeak hitz egiten duen maiztasuna, garbi hitz egiten duten, ikuspegiak argi eta garbi adierazten dituzten eta abar.
- Adierazle kualitatiboak identifikatzeko bide bat honako galdera egitea izan daiteke: proiektua izugarria gaizki joango balitz, nola jakingo luke jendeak horren berri? Zenbaitetan, arrakasta baino porrota gogora ekartzea errazagoa da, baina adierazleek bi kasuetarako berberak izan beharko lukete.
- Behar bada, adierazle kualitatiboak identifikatzeko modurik onena eztabaida eta zalantza da, horretarako galdera honetaz baliatuz «zer esan nahi duzu kontzeptu horren bidez? Hau da, aipaturikoa dimentsio edo kategoriatan bereiz daiteke (operazionalizazioa) ideia-mordoaren bidez edo jendeak kontzeptu horren bidez ulertzen duenari buruzko bilerak eginez, aipaturikoa neurtu ahal izateko.



### 31. koadroa. Ebaluazio-adierazleen adibideak

**Adierazle kuantitatiboak** portzentajeak, ratioak eta indize konposatuak izan ohi dira.

Helburua	Aldagaiak edo kategoriak	Adierazleak
Gaztediaren bizikalitatea hobetzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Hezkuntzaren hobekuntza</li> <li>—Lan-merkatuan sartzea</li> <li>—Osasuna</li> <li>—...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Onuradunen %90ek 3 urtetan graduatzea lortzen du eta horietan %60 emakumeak dira.</li> <li>—Graduatutako 3 emakumetik gutxienez batek urtebete aurretik lortzen du lan-merkatuan sartzea</li> <li>—...</li> </ul>

**Adierazle kualitatiboak** normalki ekintza edo jokabide jakin baten lorpenari buruzko pertzepzioak, behaketak eta balorazioak dira.

Helburua	Kategoriak	Adierazleak
Komunitate mailako antolakuntzaren garapena	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Konfiantza</li> <li>—Parte-hartzea</li> <li>—Erabaki-hartze parte-hartzailea</li> <li>—Buruzagitza eta generoa</li> <li>—eta abar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Emakumeek erabakiak hartzeko gaitasun handiagoa dute taldearen baitan</li> <li>—Kideen inplikazio handiagoa antzematen da eguneroko egitekoetan</li> <li>—Gizon zein emakumeek trebakuntzaren ostean positibotzat jo dute instantzia publikoekin hitz egiteko duten gaitasuna</li> </ul>

*Iturria:* Gauzatze propioa.

Beste sailkapen interesgarria adierazleak esku-hartzearen *orientabidearen* arabera hiru taldetan banatzen ditue-na da: prozesu-adierazleak (*output*), produktu-adierazleak, emaitza-adierazleak (*outcome*) eta eragin-adierazleak (efek-tuak).

*Prozesu-adierazleak* esku-hartzearen osotasuna osatzen duten azpiprozesuak neurtzera bideratzen dira (prozesua hasten denetik amaitzen den arte esku-hartzea egituratzen duten aldi edo arlo guztiak). Hau da, proiektuaren edo programaren neurketa barnerako begirada gisa bideratzen dute. Monitoretza-ekintzarekin ikusteko handiagoa du (bitarteko ebaluazioa edo segimendua), eta taldeak, langileen eta po-

pulazio onuradunaren arteko harremanak, prozedurak, jardueren garapena eta abar baloratzea du helburu.

Beste adierazleek, ordea, produktu, emaitza eta eragin mailakoek, proiektuak edo programak kanpora begira sortzen duenarengan jartzen dute arreta. Kanpora sortzen duen hori komunitaterako ondasunak eta zerbitzuak izan daitezke (produktuak) edota komunitatearen bizi-ohituretan eta jokabideetan sortutako efektuak (emaitzak eta eraginak). Lehenik eta behin, proiektuak edo programak komunitaterako ondasun-eta zerbitzu-mordoa sortzen du; *produktu-adierazleen bidez (output)* baloratu beharrekoak. Ospitale bat, osasun medikoa, salmenta eta abar. Baina jarduerak garatuz eta hauen produktuen bidez lortzen diren efektuak ezberdinak dira (emaitzak dira, edota jendearengan eta honen inguruan sortutako efektuak) eta *emaitza-adierazleen (outcome)* bidez neurtzen dira. Hauek, era berean, plangintza-matrizeko emaitzak eta proiektuaren amaieran (azken ebaluazioan edo emaitzen ebaluazioan) neurtu ahal izango diren helburu nagusiak neurtzeko adierazleak dira, eta *eragin-adierazleak* zuzeneko edo zeharkako populazio onuradunarengan gertatu diren eraginak (positiboak eta negatiboak, desiragarriak eta ez-desiragarriak) neurtzera bideratzen dira. Hau da, epe luzean esku-hartzearen helburu izan den jendearengan sortutako egiazko aldaketak neurtzen dituzte.

Aurrean aipatu dugun beste adierazle-sailkapen mota bat *arlo edo dimentsioei* dagokiena da. Kasu honetan, proiektuaren eragina duten gizarte-bizitzako arlo guztietara zabaldu ahal izango genituzke adierazle ezberdinak: arlo sozialera, teknikora, kulturalera, politikora, instituzionalera, ekonomikora, ingurumenarenera eta abar. Ariketa hau oso baliagarria da *ex post* ebaluaziorako eragin-adierazleak osatzeko.

Gaur egun oso jakina da esku-hartze batek (zeinahi motakoa dela ere) aipaturiko arlo guztietan izan ditzakeen eraginak. Modu honetan, *ex post* ebaluazioa eta eraginaren neurketa gauzatzeko, garrantzitsua da aipaturiko arlo bakoitza bereiztea eta horientzako adierazleak eraikitzea. Hemen ez dugu adierazle horiei guztiei buruzko azalpen handirik emango, baina horietan batzuek formulazioan aurrerapen handiak egin dituztela aipatu behar da. Hona hemen adierazle horietako batzuk, adibidez: *ingurunean izaniko eraginari* buruzko adierazleak (gizakiarengan eta ingurunean izaniko eraginak), *adierazle ekonomikoak* (kostu-adierazleak, epeak betetzeko adierazleak, hedapen-adierazleak, eragingarritasun-adierazleak) eta *genero-adierazleak*.

Azken adierazle hauek garapenerako lankidetzan halako aitortpen eta zilegitasuna dute dagoeneko. Izan ere, garapenerako genero-ikuspegiak garapenerako helburu gisa ez ezik estrategia gisa ere aldarrikatzen du genero-berdintasuna. Badirudi egiaztaturik dela ezin lor daitekeela eragingarritasunik, iraunkortasunik edo eragin positiborik genero mailako behar eta interesak kontuan hartu gabe. Zentzu honetan, genero-estrategiak esku-hartzeekiko zeharkakoa izan behar du, eta hortaz, segimenduari eta *ex post* ebaluazioari ere badagokio. Beharrezkoa dirudi genero-eraginari buruzko adierazleak txertatzea eta adierazle hauek esku-hartzeak integrazioaren (*mainstreaming*) eta estrategia politiko eta sozial gisa ulertutako jabekuntzaren ildoan sortu dituen eraginei buruzko elementuak barne hartzea (MAE-SECIPI, 2001).

### 32. koadroa. **Genero-adierazleak**

#### *Zer da genero-adierazle bat?*

Genero-adierazleen egitekoa proiektu batek genero ekitate/berdintasanari dagokionez aurreikusitako helburuak eta emaitzak zein neurritan eta zein modutan lortu diren adieraztea da. Hala, emakume eta gizonen arteko roletan, baldintzetan eta egoeretan gertatutako aldaketak adierazten dituzte. Baldintzari lotutako adierazleak (praktikoak) gizarte bateko gizon eta emakumeen arteko bizi-baldintzetan gertatutako hobekuntza neurtzea dute helburu. Egoerari lotutakoak (estrategikoak), berriz, emakumeek lortutako boterea neurtzea dute helburu; botere hori beren garapenaren jabe izateko beharrezko baldintzen hobekuntza gisa ulertuta.

*Iturriak:* AGENCIA CANADIENSE DE DESARROLLO INTERNACIONAL ACDI/Servicio Nacional de la Mujer de Chile SERNAM (1996): *Manual para proyectos de género. Guía para utilizar indicadores de género*. ACDI, Santiago de Chile.  
ACCI-PROEQUIDAD/GTZ (2000): *Igualdad de Género en la Cooperación para el Desarrollo. Recomendaciones de los donantes para los proyectos*. GTZ/ACCI, Bogotá.

Ebaluazioaren logikak, kudeaketa-ziklo osoarekiko zeharkako ekintza gisa ulertuak, aipatutako arlo guztietako adierazleak formulatzeko beharra ezartzen digu, ahal den neurrian. Adierazle hauek zuzenekoak, zeharkakoak, kuantitatiboak eta kualitatiboak, prozesukoak, produktu, emaitza eta eragin mailakoak izan ohi dira eta, aldi berean, nabarmendu beharreko dimentsioen edo gaien arabera gurutzatu ohi dira, adierazle kulturalak, teknikoak, ingurumenekoak, generokoak eta abar sortuz.

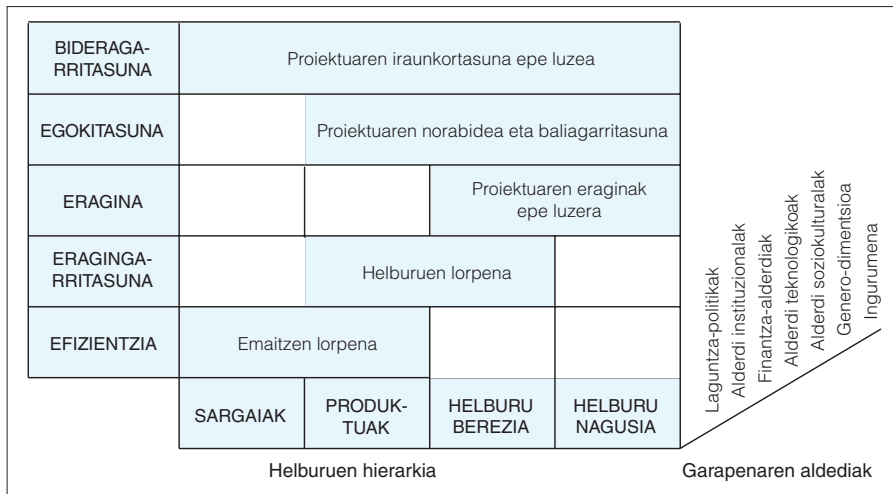
*Ex post* ebaluazioaren kasuan, azpimarratu beharreko adierazleen aukeraketa proiektuaren bizitzako lehen aldietan zehar gauzatutako aurretiko azterketen arabera izango da hein handi batean. Hau da, etengabeko ebaluazioa egin bada edo erakundearen kudeaketa estrategikoko arlo guztiei eragiten dien ebaluazio-sistema integraturik bada (planak,ildoak, giza baliabideen arloak edo prozesuak, kontableak, logistika, komunikazioa, proiektuak eta abar), litekeena da *ex post* ebaluazioa prozesu, produktu eta emaitza adierazleetan baino gehiago eragin-adierazleen berrikuspenean (eta aipaturiko arloetan) eta kudeaketa orokorreko irizpideetan oinarritu behar izatea, ELGak eta NORADek esparru logikoaren ereduaren aplikazioan proposatzen duten gisa.

Ikus dezagun jarraian bere metodologia.

### 2.3.2.3. **ELGaren 'ex post' ebaluazioaren irizpideak**

Norvegiako Nazioarteko Lankidetzaren Agentziak EML formatuan oinarritutako ebaluazio-eredua proposatu zuen. Eredu honek, gaur egun europar agentziarik gehienek onartzen dutenak, esku-hartzearen azterketa maila erantsian egitea proposatzen du, plangintza-matrizeko helburu-hierarkiarekin lotu daitezkeen ebaluazio irizpide eta osagai batzuetan oinarrituz. Hiru dimentsiotan oinarritutako ebaluazio-eredua da: helburuen hierarkia edo esku-hartzeko logika, ebaluaziorako osagai-multzoa eta garapenerako faktoreak (NORAD, 1997).

## 11. grafikoa. **Ebaluazioa EMLn**



*Iturria:* NORAD (1997): *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores.* IUDC-CEDEAL, Madril, 31. or.

Eredu honek, 11. grafikoaren beheko mailan ikus dezakegunez, helburuen, emaitzen (edo produktuen) eta sargaien (inputen) araberako logika abiapuntu hartuz antolatzen du ebaluatzen den proiektuaren informazioa. Logika honen ebaluazioa tokiko kanpo-faktore batzuk kontuan hartuz egiten da. Faktore hauek proiektuan eragina dutenak dira, eta hortaz, proiektuaren arrakastan ere eragina dute. Hori guztia, gainera, ebaluazioa maila erantsian egiteko aukera ematen duten ebaluazio-irizpide batzuen (osagaiak NORADen terminoen arabera) arabera egiten da.

CADek bere «Manual para una ayuda eficaz» (1995) delakoan zionez, ebaluazioak helburuen egokitasuna eta gauzatzeko maila, garapenari dagokionez duten efizientzia, eragingarritasuna, eragina eta bideragarritasuna zehaztu beharko ditu. Bost irizpide horiek, ondoren jorratuko ditugun bost *osagai nagusiak* dira: eragingarritasuna, efizientzia, egokitasuna, eragina eta iraunkortasuna/bideragarritasuna.

### 33. koadroa. **Garapen-proiektuetako 'ex post' ebaluazioko irizpide nagusiak**

<b>EBALUAZIO IRIZPIDEAK</b>	<b>Eragingarritasuna</b>	Proposatutako helburuak zein neurritan lortu diren.
	<b>Efizientzia</b>	Zein emaitza lortu diren eta zein baliabideren bidez. Baliabideen erabileraren optimizazio maila.
	<b>Egokitasuna</b>	Esku-hartzeko emaitzak eta helburuak testuingurura eta beharretara zein mailatan egokitu diren.
	<b>Bideragarritasuna/ Iraunkortasuna</b>	Ekintzek autonomoki aurrera egiteko duten gaitasun maila.
	<b>Eragina</b>	Ekintzak ingurunean (ekonomikoan, teknikoan, sozialean, kulturean, politikoan, ekologikoan, genero-harremanetan eta abar) sortu dituen eragin positiboak eta negatiboak, espero zirenak eta espero ez zirenak.

*Iturria:* Aipaturiko bibliografia oinarri duen gauzatzeko propioa  
 NORAD (1997): *Enfoque del marco lógico (ELI): Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos*. IUDC-CEDEAL, Madril.  
 MAE-SECIPI (2001): *Metodología de la evaluación de la cooperación española II*. MAE-SECIPI, Madril.  
 OAKLEY, Peter, y otros (1998): *Outcomes and impact: Evaluating change in social development*. INTRAC NGO Management and Policy. Series n.º 6. INTRAC, Oxford.

Irizpide hauetako zenbait oro har management munduan, publikoan zein pribatuan, edota hirugarren sektorean mugitzen diren pertsonak ezagutzen dituztenak dira. Honez gain, lankidetzaz-agentzien eguneroko kudeaketan ere ohiak dira. Dena den, zenbaitetan ez dira behar bezala beheratzen eta beraien gaineko interpretazio asko egin ohi da. Jarraian, kontzeptu hauek argitzera joko dugu, horretarako ulermenaz eta NORADek aurkeztutako ereduaz baliatuz.

### 1. Eragingarritasuna

Eragingarritasuna helburu jakin bat proiektuaren emaitzeekin lotzen duen neurria da, eta bien betetze mailan jartzen du arreta. Azterketaren maila honetan egin beharreko galdera honakoa da: definitutako populazio onuradun bati bideratutakoa den eta denbora eta testuinguru jakinean gauzatu behar izan den proiektuak lortu dituen emaitzak zein mailatan izan dira lagungarri helburu jakin hori lortzeko? Proiektu baten eragingarritasuna baloratzeko, helburuak eta emaitzak ongi definituta egotea beharrezkoa da, baita pertsona edo talde onuradunak zein izango diren behar bezala adieraztea ere.

#### 34. koadroa. Eragingarritasuna neurtzeko zenbait esperientzia

Pryazhako *Improvement in local development* proiektuak barrutiko tokiko garapena hobetzeko helburua zuen. Landa-herrikerik gehienek jarduera ekonomikoren bat, nahiz eta eskala txikiak izan, garatzeko adinako baliabideak zituzten ustea zuen oinarrian. Proiektuaren ardatz eta helburu nagusiak hezkuntzara, laguntza profesionalera, hiri senidetuen eta antolakuntza-sareen arteko hartu-emanetara bideratu ziren.

Eragingarritasuna baloratzekoan, Pryazha barrutiko landa-garapena hobetzeko helburua bete dela zehaztu da. Helburu operazionalak salbuespen gutxirekin bete dira. Ekonomia berriantzeko lorpen handiak egin dira eskala txikiak jarduera ekonomikoak abian jarri. Jarduera horiek turismoaren inguruan jarri dira batez ere abian. Ondorioz, zuzeneko eta zeharkako lanpostu-kopuru garrantzitsua sortu da. Jende-kopuru handiak hartu du parte proiektuan eta pertsona askok diru-sarrera iturri berriak sortu dituzte.

*Iturria:* GONZÁLEZ, Lara (2003): *Estudio sobre experiencias internacionales de evaluación. Sector desarrollo rural integrado y fomento de las actividades agropecuarias*. OPE-HEGOA, Bilbao. Erreferentzia: DIXELIUS eta beste (2001): «*Rural development and Democratisation in Russia and Estonia*». SIDA-Department for Central and Eastern Europe. 2000-004386 zk.

Lehen begiratuan erraza dirudien hau ez da beti zehazten erraza izaten. Ondorioz, talde ebaluatzaileak esku artean duena helburu anbigua bada edo oso generikoki formulaturik badago, arazoak izango ditu ziur aski helburua lortu ote den zehazterakoan. Litekeena da, helburu hau oso zabal bazen, segimenduan zehar berriz formulatu izana, baina halakorik egin ez bada, talde ebaluatzaileak ahultasunak agerian utzi beharko ditu eta dokumentazioaren oinarriaren gain formulatu beharko ditu berriz helburuak, operazionalizatu eta adierazleen bidez ebaluatu ahal izan daitezkeen. Aipaturiko informazioak ondorengo dokumentuetan aurki daitezke: formulazioan eta plangintzan, segimendu-txostenetan eta proiektu amaierako txostenetan.

Azkenik, garrantzitsua da egiazko eragingarritasuna eragin duten arrazoiak eta eragingarritasun horren lorpen maila aztertzea. Helburua emaitza hori eragin duten faktoreak aztertzean eta aditzera ematean datza.

## 2. Efizientzia

Efizientzia proiektu edo programa baten gauzatze-prozesuko ekoizpenari dagokion neurria da. Proiektu batek lortu dituen emaitza kualitatiboak eta kuantitiboak zenbateraino diren baliabideen (edo sargaien) erabilera onaren ondorio neurtzen du, eta baliabide hauek materialak, naturalak, teknikoak, ekonomikoak edo giza baliabideak izan daitezke. Proiektuak lortu dituen emaitzak (*ex post* ebaluazioaren kasuan) edo lortzen ari den emaitzak (segimenduaren kasuan) jokoan jarri diren sargaien erabilera hobea eginda lortu ahal izango ziratekeen edo merkeagoak ziren beste batzuk erabiliz lorpen berberak lortuko ote ziratekeen aztertzean datza neurtzea. Erabilitako bitartekoak baloratzeak bitarteko horiek zentzu zabalean ulertzea du berekin. Bitarteko-mota guztiak eta proiektuan izan duten esku-hartzea hartu beharko dira kontuan: proiektua egiteko eskura zeuden ondasun materialak behar bezala erabili ote diren, bertako giza baliabideak kontuan izan ote diren eta zein mailatan izan diren emaitzak lortzeko lagungarri, eta azkenik, zein kostu ekonomiko, tekniko eta natural sortu diren eta txikiagoak izan ote zitezkeen.

Efizientzia neurtzeko nahikoa ohikoa da proiektuen ebaluazio sozioekonomikoa egiteko erremintak erabiltzea, esaterako kostua-onura, kostua-eragingarritasuna eta kostua-baliagarritasuna neurtzea, nahiz eta erabilera hau langile espezializatuak daudenean bakarrik gomendatzen den. Baliabideak emaitzekin alderatzerakoan, hau da, inputak eta outputak alderatzerakoan, inbertitutako baliabideak eta lortutako emaitzak



moneta-unitate bilakatu behar dira. Azken hau zertxobait konplexuagoa da gizarte-moldeko proiektuetan. Gainera, bestelako zenbait kostu ere kontuan izan beharko lirateke, hala nola zeharkakoak edo aukera-kostuak, modu honetan, esku-hartzearen efizientzia baieztatu ahal izateko beste esku-hartzeekin konparazioak egiteko.

### 35. koadroa. **Efizientzia neurtzea**

Europar Batasunak (Stabex) eta Espainiako Lankidetzak (AECI) 1993. urtean eginiko baterako ekimen batean, Ekuatore Gineako kakao-sektorea errehabilitatzeari ekin zitzaion, sektore hau Bioko irlako enplegu- eta aberastasun-iturri nagusia izan zela kontuan hartuz. Helburu nagusia nekazariak jasotako errenta hobetzea eta Gineak esportazioaren bidez diru-sarrera gehiago lortzea zen. Helburu zehatza, berriz, kakao-sektoreko ekoizpen-ahalmenaren zati bat berreskuratzea zen. Ebaluazioa egin zenean (5 urteren buruan) eta indarberritze-programaren efizientzia neurtu nahi izan zenean, egingarritasunaren azterketan erabilitako kutxako fluxuen eredu erabili zen, estimazioen orde eziazko zifrak erabiliz. Egiazko zifrak Casa Mallok berarentzat lan egiten zuten partzelistei eginiko likidazioetatik ateratako lagin batetik lortu ziren. 1992. eta 1997. urteetan eginiko egingarritasunari buruzko txostenak aztertu ondoren, hautatutako operazio-alternatiba finantza- eta kudeaketa-ikuspegiaren aldetik efizienteena zela ondorioztatu zuen ebaluazioak. Modu honetan, proiektuak bere gain hartutako estrategia, hau da, ongi kontserbatutako antzinako esplotazioetako esparru degradatuetan eta soilguneetan birlanaketa selektiboa egitean zetzana, aztertutako beste zenbait aukera baino efizienteagoa zen. Esku-hartzeetan erabilitako baliabideei dagokienez, behin informazioa aztertuta, aurreikusitakoaren eta gauzatutakoaren arteko desbideratzeak gutxienekoak zirela ikusi ahal izan zen. Horretarako garrantzitsua izan zen Gainbegiraketa Bulegoak lanei, jasotako ordainketei eta jabeiei eginiko ordainketei buruzko informazioa jasotzea eta datu horiek aldian-aldian segimendu-dokumentuetara iraultzea, horietan ematen baita aurreikusitakoaren eta programatutako jardueren garapenaren arteko aldeari buruzko informazioa.

*Iturria: MAE-SECIPI (1999): «El sector del Cacao en Guinea Ecuatorial». Informe de evaluación 1/1998. MAE, Madril.*

### 3. Egokitasuna

Aurrean aipatzen genuen bezala, proiektuaren lehen aldietatik, hots, identifikazioaren eta plangintzaren aldietatik hasita, egokitasunak berebiziko garrantzia du proiektua abian jarri aurretik baliagarria ote den eta beharrei erantzuten ote dien jakiteko. Egokitasunak proiektu baten izateko arrazoia tokiko komunitatearen lehentasunekin bat ote dato-



rreren eta komunitateak hautemaniko beharrei egiatan erantzun ote dien aztertzen du. *Ex post* ebaluazioan esku-hartzearen egokitasunari buruzko galdera egitea oso baliagarria izan daiteke. Gure ekintzek helburuak lor ditzakete eta efizienteak izan daitezke, baina gure buruari egin beharreko galdera honakoa da: Esku-hartzea jendeak nahi duen hori al da? Benetan beharrezkoa izan al da?

Galdera hauei erantzuna emateko beharrezkoa da ondorengo puntuok kontuan hartzea:

- Populazio onuradunaren arazoak, beharrak eta gaitasunak.
- Nazioko, eskualdeko eta tokiko garapen-politikak.
- Komunitateko, sektoreko... antzeko beste ekintzak.
- Garapenerako lankidetzaren politika tokiko mailan.

### 36. koadroa. **Proiektu baten egokitasunari buruzko azterketa**

Aurreko adibideari jarraiki, Bioko irlako populazio landatarean kakao-sektorea indarberritzeko esku-hartzeari eginiko ebaluaziotik ateratako ondorioen arabera, esku-hartzea tokiko beharrekiko egokia izan zen, bai ikuspegi teknikoari eta sozialari dagokionez eta bai Ekuatore Gineako agintarien politikekiko ere:

- Alderdi teknikoari* dagokienez, sargai tradizionalak erabili ziren; eskulan handia eta ura behar zuten arren tokiko komunitateak ongi ezagutzen zituenak. Platano- eta taro-landareak erabili ziren, eta horrek birlandaketan aldi baterako itzala egotea bermatu zuen; kakaoaren zuhaitza hazi artean partzeletan elikagaiak lortzea ahalbidetu zuena. Era berean, sargaien txandakako fondoa sortu zen; komunitateak kreditua lortzeko aukerak murrizturik baitzuten.
- Alderdi sozialei* dagokienez, aipatutako azterketak ondorioztatu zuenez, kakaoaren sektorean aritzen zen populazio-kopuru handia zegoen, eta birlandaketak langileen diru-sarrerak hobetzen zituen soldaten bidez eta ekoizpen orokorra ere hobetzen zuen enpresa handiei mesede eginez.
- Ekuatore Gineako gobernuaren lehentasunei* dagokienez, esku-hartzeak herrialdeko politika ekonomikoaren esparruan sartu ziren. Herrialde honen politika ekonomikoaren helburua nekazaritza-garapenaren esparruan esportazioak eta oreka makroekonomikoa sustatzea zen, baita labore tradizionalak berreskuratzea ere, hala nola kakaoa.

Dena den, ebaluazioak ondorioztatu zuenez egokia zen etorkizunean enpresaburu txikiak eta ertainak sustatzea, baita Nekazaritza Ministerioa esku-hartzearen estrategian sartzea ere.

*Iturria:* MAE-SECIPI (1999): «El sector del Cacao en Guinea Ecuatorial». *Informe de evaluación 1/1998*. MAE, Madril.

#### 4. *Iraunkortasuna*

Iraunkortasuna, bideragarritasun, jarraitutasun edo jasangarritasun<sup>5</sup> gisa ere ulertzen dena, kanpoko laguntzak amaitu ondoan zenbait ekintza mantentzeko aukerarik ba ote den galdera egitean datza. Modu honetan, proiektuaren hasieratik bertatik balora daiteke erakunde kontrapar-teak, bazkide-taldeak eta populazio onuradunak esku-har-tzean zehar abian jarritako ekintzak gerora beren kabuz aurrera eramateko izan dezaketen balizko gaitasuna. Beste elementuek proiektuaren eta honen garapenean arreta jar-tzen badute ere, bideragarritasunaren eta iraunkortasuna-ren azterketak epe luzera bideratutako garapen-prozesuari buruzko ikuspegia du. Honako galdera egin ahal izango li-tzateke: zein baliozkotasun izan du proiektu batek, behin kanpoko laguntza amaituta, bere kabuz mantentzeko gai ez bada? Hala, proiektu bat bideragarri izatea honako bal-dintza hauen mende dago hein handi batean: eragin positi-boak inbertsio ugari egin izana justifikatzearen mende eta populazio onuraduna, proiektuak aurrera egin dezan, bere baliabide eskasak eskaintzeko bezain konprometiturik ego-tearen mende.

Proiektu baten (eta batez ere programa baten) bideraga-rritasuna/iraunkortasuna nabarmentzen duten zenbait alder-di nagusi garapen-alderdi ere izendatzen dira eta ELGAK go-mendatzen ditu (NORAD, 1997: 31):

- Alderdi politikoak: egoera politikoa, politika zehatzak, proiektua babesten duten konpromisoak edo ekime-nak.
- Antolakuntza eta erakunde mailako alderdiak: jardue-rak antolatzeko eta koordinatzeko gaitasuna, popula-zio onuradunaren parte-hartzea, kualifikatutako eta motibatutako giza baliabideak, eskualdeko eta tokiko erakundeen inplikazioa eta garapena eta abar.
- Alderdi soziokulturalak: antolakuntza ekonomikoa, so-ziala, politikoa, sinesmenak, populazioaren gaitasunak, gizarte mailen arteko harremanak, liderrak eta abar.
- Genero-alderdiak: gizon eta emakumeen arteko gizar-te-harremanak, genero-beharrak, genero mailako gai-tasunak eta ahalmenak eta abar.

---

<sup>5</sup> Ingeleseaz, *sustainability* da normalean erabiltzen den terminoa, baina *viability* gisa ere aurki daiteke.

- Ekologia- eta ingurumen-alderdiak: ingurunearen gaitasuna, ingurumenarekiko errespetua, inguru ahulen zainketa eta abar.
- Alderdi teknikoak eta teknologikoak: teknologia egokia hautatzea eta egokitzea, teknika batez jabetzeko gaitasuna, gauzatu beharreko ekintzen bideragarritasun teknikoa, bateragarritasun kulturala eta abar.
- Alderdi ekonomiko finantzarioak: funtzionamendu eta mantenurako finantziario egokia, baliabideak, merkaturak eta abar.

### 37. koadroa. **Proiektuen iraunkortasuna epe luzera**

1974. eta 1990. urteen artean Zambian gauzatutako lehen hezkuntzako ikasgai praktikoei buruz Finlandiako Nazioarteko Lankidetzako Agentziak (FINNIDA) gauzatu zuen proiektu bati buruzko ebaluazio-txostenak adierazi zuenez, proiektuaren iraunkortasuna ia ezinezkoa zen. Aztertutako elementuetako batzuk honakoak izan ziren: proiektuari emaniko euskarri politikoa, teknologiaren eta irakaspenen jabetza, autokudeaketa eta erakunde mailako gaitasuna sortzea, alderdi soziokulturalak eta laguntza amaitu ostean proiektuaren iraunkortasun ekonomikoa eta finantzarioa.

Aldian behin eginiko ebaluazioak berrikusi ostean eta proiektua amaitu eta hiru urtera eginiko azken ebaluazioan ateratako ondorioak honakoak izan ziren: Gobernuak ahozko adierazpenetan proiektuari babes emateko asmoa adierazten bazuen ere, bazirudien proiektuari jarraipena emateko baino beste zenbait aukeraren alde egiteko asmo handiagoa zuela, proiektuaren helburuak ez ziren ulertu, ez zen tokiko antolakuntza indartu, ikasketa-planak programatzerakoan ez ziren ezberdintasun kulturalak kontuan hartu eta mendebaldeko traza handiegia zuten, eta honez gain, ez ziren emakumeak kontuan hartu eta proiektua ez zen ekonomikoki bideragarria. Adierazle hauek guztiek bermatzen zutenaren arabera, proiektuari komunitateak ezin zion epe luzerako iraunkortasunik eman.

*Iturria:* CRACKNELL, and others (1994): *1993 ex post evaluation of the Zambia- Finland practical subjects project for upper primacy schools in Zambia 1974-1990.* FINNIDA, Helsinki.

## 5. *Eragina*

Eraginen azterketa egiteak (zenbaitetan eragingarritasunaren azterketa ere izendatzen dena) proiektuak proposatutako helburuetatik haratago lortu dituen eraginak aztertzea du be-

rekin. Eragin hauek positiboak direnean proiektua eragingarria dela esaten da eta, honez gain, eragin nagusia plangintzan proposatutako helburuari loturik dagoenean efikaza ere bada. Bi kontzeptuen arteko ezberdintasun nagusia eragin azterketa aurrekoa baino zabalagoa dela da. Izan ere, eraginen azterketak balizko eragin guztiak hartzen ditu barne, bai positiboak eta bai negatiboak, aurreikusitakoak eta aurreikusi gabeak, tokikoak, eskualdekoak edo nazionalak.

NORAD ereduak proposatutako osagaien artean eragina da zabalena eta neurtzen zailena den irizpidea. *Ex post* ebaluazioan oinarritzkoa eta nagusia da; eta zenbaitetan eraginen ebaluazioa ebaluazio-ikerketak gisa ulertzen da bere horretan<sup>6</sup>.

Eragina hizpide hartzea, esku-hartzearen bidez populazio onuradunaren bizitzan sartutako aldaketa garrantzitsuak eta epe luzeak aztertzea da. Bizi-baldintzetan eta populazio onuradunaren jokabideetan gertatutako aldaketa garrantzitsuak eta aldaketa horiek gizonengan eta emakumeengan izaniko eragin ezberdinak hartzen ditu kontuan, baita esku-hartzeek aipaturiko populazioaren (zeharkako populazio onuraduna) inguru sozialeko egoera sozioekonomiko eta politikoan izan dituzten eraginak ere. Kontzeptua zabala da, izan ere:

- ez da aurreikusitako eraginaren lorpena berrikustera mugatzen (helburuak);
- ez da lortu nahi ziren eraginaren azterketara mugatzen;
- ez ditu populazio onuradun jotako horrengan izaniko eraginak bakarrik aztertzen.

Azterketa gauzatzeko, proiektuaren helburu zehatza (hasieran definitu zen moduan) eta lortu den eragingarritasun maila abiapuntu hartzea gomendatzen da, ondoren, esku-hartzearen prozesuaren ondorioz zein beste eragin (positiboak zein negatiboak, espero zirenak zein espero ez zirenak) sortu diren ikusteko. Proiektuaren eragin orokorra proiektua amaitu eta denbora batera baloratu behar da. *Ex post* ebaluazioan, eraginaren balorazioa ebaluazio-ekintzarik garrantzitsuena bilakatzen da. Prozesuaren azken aldia da eta aurreko ebalua-

---

<sup>6</sup> Gure ustez, *ex post* ebaluazioan egiten den eraginaren neurketa baloratu beharreko irizpidetzat hartzea ebaluazio-mota berri jotzea baino egokiagoa da. Eraginak irizpiderik garrantzitsuena izan beharko luke. Izan ere, proiektua amaitu eta denbora baten buruan eraginak aztertzea beharrezkoa izaten da, populazioaren bizi-baldintzetan eta jokabideetan gertatu diren aldaketak garrantzitsuak eta denboran mantentzekoak izan diren baloratzeko.

zio-ekintza guztiak barne hartzea eskatzen du (*ex ante*, segimendua eta azken ebaluazioa), baita *ex post* ebaluazioko beste osagaien azterketa ere (gauzatutako programaren, proiektuaren edo esku-hartzearen eragingarritasuna, efizientzia, egokitasuna eta iraunkortasuna).

### 38. koadroa. **Eragina aztertzea**

Kostalde Pazifikorako edateko uraren eta saneamenduaren Programaren (Kolonbiako ALA 92/39 Hitzarmena) ebaluazioaren esperientziaren kasuan, azterketak honako alderdiak aztertu zituen bereziki: ur zerbitzu publikoko enpresen sorkuntza, administrazioa eta maneia eta komunitateak uraren baliabideari, uraren mantenuari eta kontsumoaren arrazionalizazioari buruzko kontzientziari dagokionez izaniko parte-hartzearen sustapena. Horretarako, honako alderdi hauek hartu zituen oinarri: diseinatutako estrategien eragina, komunitateak esku-hartzeari buruz izaniko pertzepzioa, komunitateak kudeaketan izaniko egitekoa eta baterako kudeaketan eta autokudeaketan oinarrituta proiektuari iraunkortasuna emateko bermea. Eraginaren azterketa neurtzeko ebaluazio-ikerketa jarri zen abian, eta haren bidez, udal-lagin bat aztertu zen eta datu kualitatiboak eta kuantitatiboak lortzeko teknikak prestatu ziren. Ebaluazio parte-hartzailea prestatzeko tailerrak egin ziren eta ebaluazioaren zegatia, nolakotasuna eta helburua definitu ziren. Honez gain, elkarrizketa irekiak, eztabaida-tailerrak eta eztabaida egiteko eta adierazle kuantitatiboak berrikusteko tailerrak ere antolatu ziren.

Aipaturiko hau eraginaren ebaluazioa gauzatzeko esperientzia da eta argitaratuta dago. Hori dela eta, ebaluazio-ikasketan elementuak sartzen jarraitzeko aukera ematen du, etorkizuneko esku-hartzeen kalitatea hobetzeko prozesu integratzaile eta laguntzailea baita.

*Iturria:* UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA UEC-CICCI (1998): *Evaluación de impacto en el área social. Programa de agua potable y saneamiento Costa Pacífica*. Convenio ALA 93/39, Santiago de Cali.

Garapen-agentziek eta GGKEek beren segimendu- eta ebaluazio-esparrua indartu dute, segimenduari eta azken ebaluazioari buruzko txostenak barne hartuz eta jarduerak, emaitzak eta ahaleginak baloratu, baina oraindik ere ez da batere ohikoa denbora batez laguntza jaso duen populazioan egiaz gertatu diren aldaketetan oinarritutako ebaluaziorik aurkitzea. Hala eta guztiz ere, zenbait agentziak eraginaren azterketaren kontzeptua (*wider impact study*) laurogeita hamarreko hamarkadarako proposatu zuten, eta zenbait azter-

keta-esparrutan jarri zuten enfasia. Casley eta Kumar-ek USAIDek (Casley eta Kumar, 1990) gauzatutako nekazari-tza-proiektuetan gertatutako eraginak ebaluatzeko kontuan izan beharreko zenbait arlo aipatu zituzten:

- Proiektuaren eragin zuzenaren eraginez diru-sarreretan eta bizitza mailan hautemaniko aldaketak (kontsumoak, elikadura, etxebizitza, hezkuntza, osasuna, komunitate-zerbitzuak eta abar).
- Helburu den taldearen parte-hartzean eta jabe-kuntzan gertatutako aldaketak (proiektuaren plangintza, gauza-tze eta ebaluazio aldien une ezberdinetan izaniko ekarpenak, laguntzak eta erabaki-hartzeak; komunitate-erakundeak aurretik eta ondoren, barne-egitura, buruzagitza-gaitasuna, elkarriketa-gaitasuna, laguntzarekiko independentzia eta iraunkortasuna...),
- Emakumeen egoeran eta egitekoetan gertatutako aldaketak (genero-ekitateari, parte-hartzeari, jabe-kuntzari, egitekoari, proiektuan eta erabaki-hartzeetan parte hartzeko aukerei... dagokienez gertatutako eraginak).
- Ingurumenari buruzko aldaketak (ekosisteman gertatutako eraginak, luraren emankortasuna, baliabide naturalak lortzeko aukera, gutxiengo etnikoen babesa, habitari lotutako gaixotasunak eta abar).

Ereduak aurkezten duen gisa, ebaluazioa irizpide hauei erantzungo dieten ebaluazio-ikerketako item edo galderetara bideratu behar dugu. Zenbait galdera errazagoak eta onartuagoak dira, eta beste zenbait talde ebaluatzailearen egitekoari dagozkio. Nazioarteko agentziek ohiko galdera hauek guztiak sistematizatzeko ahalegina egin dute eta *checklist* edo *txekeo-zerrenda* osatu dute. Kasu honetan errazena gure esku-hartzeko agente finantzariak, dena delakoa delarik ere, garrantzitsuen jotzen dituen galderak edo itemak kontuan hartzea da, gure ebaluazioan horietako batzuk bederen sartzeko. Baina, egia esan, esku-hartze bakoitza bakarria dela eta esku-hartzea garatzen den populazioaren eta testuinguruaren ezaugarriak beti ezberdinak direla kontuan hartuz, interesgarriagoa da galderak esku-hartze bakoitzari dagokion talde edo agente ebaluatzailearen laguntzaz osatzea.

Irizpide bakoitzerako adierazleak eta galderak osatzeko zenbait nazioarteko agentziak gauzatutako eta Interneten argitaratutako ebaluazioak berrikus ditzakegu, baita GGKEentzako edo erakunde egileentzako aurkezten dituzten zen-

bait eskuliburu edo gida ere. Kasu interesgarri bat Europe-Aid-ek, eta zehazki esateko, ECHO ildoak eginiko proposamena da. Aipaturikoa 1998. urtean argitaratu zen eskuliburu bat da eta agenzia honek esku-hartzei eta ekintza humanitarioei buruz zituen lehentasunak zehaztu zituen bertan, baita NORADek ezarritako bost irizpideetarako bakoitzerako ebaluatu beharreko itemak edo galderak zein ziren ere<sup>7</sup>.

Amaitzeko, eta NORADek aurkeztutako eredia kontuan hartuz, proiektuak arrakasta izan dezan aurreko bost irizpideak ez ezik beste sei irizpide edo *faktore nagusi* ere kontuan hartu behar direla aipatu behar da. Faktore hauek proiektuaren bideragarritasunari eta kanpoko faktoreei herzik loturikoak dira (OCDE, 1989):

1. Herrialde hartzaileko neurri politikoak eta lehentasunak.
2. Erakunde mailako faktoreak (tokiko gaitasuna, buruzagitza, parte-hartzea eta abar).
3. Alderdi ekonomikoak eta finantzarioak.
4. Alderdi teknologikoak.
5. Alderdi soziokulturalak.
6. Ingurumenari eta ekologiari buruzko alderdiak.

ELGAK proposatutako bost osagai nagusien balorazioak, eta osagai hauek esku-hartzearen logikari eta honen adierazleei loturik egoteak eta garapen-faktoreei etengabeko erreferentzia egiteak, nazioarteko agenzia askok ofizialtzat hartzen duten eta esparru logikoaren ikuspegiari loturikoa den eredia laburtzen du.

### **2.3.3. Tradizio parte-hartzailearen edo autokudeaketaren ereduak**

#### **2.3.3.1. Tradizio parte-hartzailea garapen-proiektuetan**

Ebaluazio parte-hartzailearen kontzeptua ez da berria gure sektorean, ezta parte-hartzearen kontzeptua bera ere.

---

<sup>7</sup> ECHO-EUROPEAN COMMUNITY HUMANITARIAN OFFICE (1998): Manual for the evaluation of humanitarian aid. Evaluation Unit-ECHO, Brussels. Beraiazko ebaluazioei buruzko beste dokumentuekin batera aurki daiteke helbide honetan: <http://www.europa.eu.int/comm/echo>

Parte-hartzea, gaur egun, ezinbestekoa da gizarte eta garapen mailako esku-hartzeetan, eta kudeaketa-prozesu orokorrera aldatzean denean, ebaluazioan ere eragina izaten du. Parte-hartzea, definizioz, komunikazio- eta ekintza-prozesu bat da, eta prozesu horren garapenean interesaturik dagoen pertsona-taldeari bere beharrak eta interesak antolatzeko eta prozesua gauzatzen parte hartzeko aukera ematen dio. Pertsonak proiektu edo esku-hartze jakin batera eginiko borondatezko ekarpena dela uler daiteke; ekarpen hori lana, dirua... izan daiteke (autokudeaketarako beharrezko egiteko gisa ulertutakoa). Proiektuaren aldi guztietan (identifikazioan-plangintzan, gauzatzean eta segimenduan, ebaluazioan eta abar) erabakiak hartzeko eskubidea izateko ikuspegitik ere uler daiteke.

Praktikan, parte-hartzeak ez du esanahi bera pertsona edo erakunde guztientzat. Izan ere, parte-hartzearen aldarrikapena nahikoa berria da eta ez da berdin defendatu izan lankidetzaren historiako aldi ezberdinetan zehar. Parte-hartzeari dagokionez, gainera, bere esanahia *continuum*aren arabera alda daitekeena da.

### 39. koadroa. **Parte-hartzea, lankidetzatik burujabetzara**

Proiektu bateko parte-hartzearen esanahiak honakoak har ditzake barne:

proiektuak edo programak gauzatzeko lankidetz...	...oraindik beren interesak antolatzeko gai ez direnen gaitasun politikoa sustatzeko prozesuak
<ul style="list-style-type: none"> <li>—Definitutako eta planifikatutako proiektu batean beste pertsonekin batera lan egitea</li> <li>—Proiektuaren iraunkortasuna bermatzeko aktiboki esku hartzea</li> <li>—Proiekturako informazioa lortzeko kontsulta egitea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Proiektuaren autokudeaketa erraztea: diagnosi, plangintza, inplementazio eta ebaluazio propioak egitea</li> <li>—Trebakuntza politikoan eta ekonomikoan parte hartzea</li> <li>—Tokiko erakundea sortzeko eta komunitatea sendotzeko ekimena</li> </ul>

*Iturria: GTZ (1992): Cuando la participación falta... Conceptos básicos, estrategias, estudios de caso, lo que debe hacerse y lo que debe evitarse en el desarrollo rural, Asia. GTZ, Eschborn. 5. or. Delakoan oinarritua.*



Hirurogeita hamarreko hamarkadan ebaluazio parte-hartzailearen zenbait esperientzia hasi zen garatzen<sup>8</sup> garapenaren esparruan, eta esperientzia hauek laurogeiko hamarkadan zabaldu eta argitaratu ziren, hain justu ere, ebaluazio parte-hartzailearen kontzeptua agentzia emaile askotan indartu eta gero. Agentzia horiek FAO, USAID, DANIDA, eta orduko ODA (gaurko DFID), NORAD, SIDA izan ziren, besteren artean. Aipaturiko hamarkadan zehar parte-hartzea garapen-proiektuen plangintza eta inplementazio arrakastatsurako baldintzatzat onartu zen pixkanaka, eta laurogeita hamarreko hamarkadan ezinbesteko baldintza bilakatu zen.

Feuerstein berak adierazten duenez, ebaluazio-prozesuan hartzen diren erabakietan jendeari parte hartzeko aukera ematean datza ebaluazio parte-hartzailea; jendeak, hala, egin behar denari eta egiteko moduari buruzko erabakiak har ditzan eta proiektuak eraginiko informazioa eta onurak partekatuz programaren segimenduan inplika daitezten. Horretarako, jendeak bere aurrerapen propioak ebaluatzeko duen gaitasuna erabili beharra dago, beren prozesu propioetik ikasi ahal izan dezaten, antolakuntza- eta kudeaketa-teknika berriak ikas ditzaten eta, azken batean, garapenari buruzko beren arduraren zentzua handi dadin (1986).

Egia esan, ebaluazio parte-hartzailea helburu ezberdinetarako eta sektore ezberdinetan erabili izan da, baina Jhon Gaventa-k eta Marisol Estrella-k ebaluazio parte-hartzaileari buruzko literatur berrikuspenean jasotzen dutenez (1998), dokumentaturiko esperientziarik gehienak nekazaritza-sektoreetan, ingurumeneko sektoreetan eta landa-garapenerako sektoreetan eginak dira. Gaur egun, XXI. mendean dagoeneko, ikuspegi hau garapen sektore eta arlo guztietara zabaldu da.

Ebaluazio parte-hartzaileak populazio onuraduna ebaluazio-prozesuan sartzeak duen garrantzia defendatzen du, garapen-prozesuak hobetzen dituela, aurkikuntzen egiazkotasuna handitzen duela, kudeaketaren gaitasunak eta

---

<sup>8</sup> Zenbait idazkik M.T Feuerstein-ek Latinoamerikan eta Asian ONG OXFAM delakoarekin eginiko lanak eta Jim Rugh-ek ONG World Neighbours-ekin eginikoak aipatzen dituzte; laurogeiko haarkadan argitaratutakoak. Ikus FEUERSTEIN, M. T. (1986): *Partners in evaluation. Evaluating development and community programmes with participants*. Mac Millan, Hong Kong. Y RUGH, Jim (1986): *Self-Evaluation. Ideas for participatory evaluation of rural community development projects*. A World Neighbours Publication, Oklahoma.

ahultasunak identifikatzen dituenez proiektuaren iraunkortasuna hobetzen duela, tokiko ebaluazio-gaitasuna handitzen duela eta parte-hartzetik sortutako dokumentazio sistematikoaren bidez esperientziak partekatzea ahalbidetzen duela argudiatuz. Ebaluazio parte-hartzailea bost egiteko nagusitan oinarritzen da:

- Eraginaren balorazioa.
- Proiektuen plangintza eta kudeaketa.
- Antolakuntza indartzea eta ikaskuntza instituzionala.
- Inplikaturako alderdien arteko ulermena eta negoziazioa.
- Ardura publikoa.

Egile hauek ebaluazio parte-hartzaileari buruzko ondorengo lau ezaugarriak jasotzen dituzte: parte-hartzea, ikaskuntza, negoziazioa eta malgutasuna (40. koadroa).

#### 40. koadroa. **Ebaluazio parte-hartzailearen lau printzipioak**

1. **Parte-hartzearen printzipioa:** eredu honek inplikaturako alderdiek ebaluazioaren une ezberdinetan (erabakiak hartzerakoan, gauzatzearen aldia eta emaitzen erabileran) duten parte-hartzea nabarmentzen du.
2. **Ikaskuntzaren printzipioa:** praktikara eta ekintzaren ikaskuntzara bideratutako ebaluazioa da. Hezkuntza-esperientzia honetan jendeak bere aukerei, gizarte-errealitateari, ikuspegiari eta garapen-ikuspegiari buruzko kontzientzia handiagoa hartzen du.
3. **Negoizazioaren printzipioa:** jendearen behar, asmo eta mundu-ikuskerara ezberdinen arteko negoziazioa egiteko gizarte-prozesua da.
4. **Malgutasunaren printzipioa:** ebaluazio-diseinuek errealitate aldakor bakoitzera eta testuinguruko baldintzetara egokitzeko malgutasuna dute.

*Iturria:* ESTRELLA, M. GAVENTA, J. (1998): *Who counts reality? participatory monitoring and evaluation: A literature review*. Working Paper N.º 70. Institute of Development Studies (IDS), Sussex University, Brighton.

Hirurogeita hamarreko hamarkadatik gaur egunera artean ebaluazioa egiteko ikuspegi parte-hartzaileak gero eta gehiago hedatu dira. Hori gertatu izanaren arrazoi nagusiak bi dira Ignacio Gallegoren (IUDC, 1999: 104) aburuz: alde batetik,

parte-hartzea jendean oinarritutako ereduaren luzagarri gisa sartu da ebaluazioan, eta horrenbestez, proiektuen disenua eta kudeaketa populazio bakoitzaren arabera egokitu behar izan da, eta bestetik, behin kanpoko laguntza amaituta proiektuen iraunkortasuna bermatzeko agentzia emaileek eta beste erakundeek emaniko erantzuna izan da.

Egile honek *ebaluazio parte-hartzaileari* buruzko *World Wildlife Fund (WWF)* definizioan aipatzen duenez, *ebaluazio parte-hartzailea* proiektu bateko langileak proiektuaren eragingarritasuna eta garrantzia ez ezik ezarritako helburuen testuinguruan izaniko eragina aldizka ebaluatzen partaide izatean datza. Horretarako, prozesuko partaide guztiak sartzen dira zuzenean prozesuan, eta komunitateko kideak sartzen dira bereziki ebaluazioaren plangintzan eta garapenean, modu honetan, adostasuna eta elkarrenganako laguntza erraztu ahal izateko.

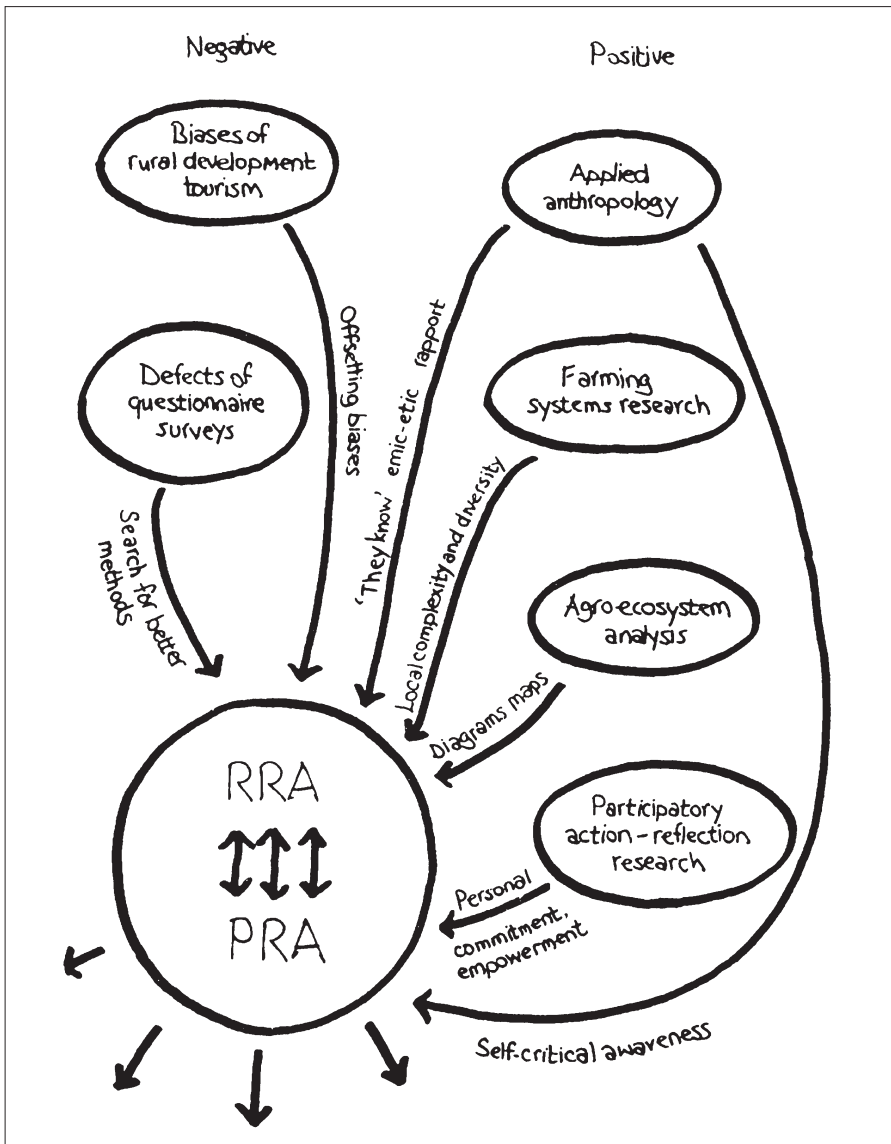
Parte-hartzeak garrantzia hartzearen eraginez eta tokiko komunitateek beren kudeaketa-arazo propioak konpontzeko zuten gaitasuna indartzearen ondorioz, diziplina eta ikuspegi ugaritatik sortutako erremintak eta metodologiak eratu ziren, eta Robert Chambersek zabaldutako *Participatory Rural Appraisal (PRA)* edo Landa Diagnosi Parte Hartzailean (DRP) bateratu ziren. Komunitate bateko bizitza-baldintzen ezagutzaren azterketa, plangintza, gauzatzea, monitoretza eta ebaluazioa egiteko aukera ematen duen ikuspegi- eta metodologia-sorta da. Eredu parte-hartzaileak eta, DRPa batez ere, xx. medeko iturri eta tradizio parte-hartzaile askoren oinarriaren gain sortzen dira. Berrikus ditzagun horietan garrantzitsuenak.

12. grafikoak islatzen duenez, lau dira DRP delakoaren eragin nagusiak, eta gehienak hirurogeita hamarreko eta laurogeiko hamarkadetan garatutakoak dira honako eraginaren inguruan: 1972. urteko Paolo Freireren *ikerketa-ekintza parte-hartzailea (Participatory action research)* eta Fals Bordaren *participatory research* delakoa; *analisi agroekologikoak (agro-ecosystems-analysis* eta *field research on farming systems)*; *antropologia aplikatua (applied anthropology)*; eta *Landa Diagnosi Azkarra (Rapid Rural Appraisal)*. Ikus dezagun zein eragin izan zituzten.

### 1. *Ikerketa/ekintza/parte-hartzea*

Garapenean zehar ikerketa, esku-hartzea eta parte-hartzea konbinatzen dituen korrontea da (elementu bakoitzean enfasi handiagoa edo txikiagoa jarritz). Komunitatearen gaitasuna eta konfiantza hobetzeko elkarrizketaz eta ikerketa

12. grafikoa. PRA-LDPan eragin duten korrante nagusiak



Iturria: CHAMBERS, Robert (1997): *Whose reality counts? Putting the first last*. ITDG, London, 107. or.

parte-hartzaileaz baliatzen diren ereduak, hurbilketak dira, eta komunitatea bere jardueraren jabe egitea dute helburu. Paulo Freire-ren lanean eta honen obretan inspiratuta dago; hau da, FAOren herri mailako parte-hartzerako programen esparruan eta aipaturikoari laurogeiko hamarkadaren hasie-

ran Latinoamerikako gizarte-zientzien esparruan emaniko aplikazioan. Orlando Fals Borda IAP delakoa (ikerketa/ekin-tza/parte-hartzea) hirurogeiko hamarkadaz geroztik Hirugarren Munduko herrietako sorkuntza intelektualeko prozesua eta praktika endogenoa dela frogatzen saiatu zen; herri haue-tan, izan ere, jendeak komunitatearen gaitasunei buruzko ikerketetan parte hartzen zuen. Aplikaziorako esparru nagusiak garapen komunala, nekazari-erakundeak, pertsona hel-duen hezkuntza, komunitate-kontzientzia eta oinarrizko mu-gimenduak izan dira. Erabiltzen dituen teknika nagusiak bilera bidezko ikerketa kolektiboa, gizarte-dramak, berreraikuntza historikoa... dira. «Eginez ikastea» datza gakoa.

## 2. *Aplikaturako antropologia eta estimazio etnografiko azkarra*

Antropologiaren garapenaren esparruan, eta batez ere gi-zarte-antropologiarenean, landatar jendearen ezagutzaren aberastasuna eta baliotasuna behatzera bideraturako zenbait orientabide sortu da nekazaritzaren sektorean. *Etikoaren* (kanpoko estimazioa) eta *emikoaren* (estimazio propioa) ar-teko bereizkuntza egitean datza gakoa (GTZ, 1994). Testuin-guru horretan, Robert Rhoades-ek gizarte-antropologiaren ikuspegiak balorazio azkarreko prozedurei aplikatu zizkien, elkarriketa informalak, behaketak, foku-taldeak... erabiliz. Balorazio etnografiko azkarra osasunaren eta elikagai-segur-tasunaren esparruan erabili zen neurri handiagoan.

## 3. *Azterketa agro ekologikoa eta esparru-ikerketa landetxeetan*

Azterketa hauek Pakistango iparrean sortu ziren laurogeiko hamarkadan Conway-en eta honen kolaboratzaileen eskutik, eta Asiako hegoaldera zabaldu ziren ondoren. Conway-k Aga Khan Landa Laguntza (AKRSP) programaren esparruan garatu zuen eredu hau Pakistan iparrean kokaturako herrietan (Chambers, 1997). Pentsamendu ekologikoa oinarri hartuz, nekazaritza-sistemak marraztuz eta espazioak, urtaro-egute-giak eta fluxu-diagramak aztertuz, komunitate mailako labo-rantza-ekosistemetan esku hartzea du helburu azterketa ho-nek. Eredu azkar eta praktikoa hau Landa Diagnosi Azkarraren (DRR) agerpenerako lagungarria izan zen.

## 4. *Landa Diagnosi Azkarra (DRR)*

Landa Diagnosi Azkar gisa ezagutzen denaren filosofia, ikuspegiak eta metodo-sorta hirurogeita hamarreko hamar-kadan hasi ziren azaleratzen. Eredu honen jatorrian hiru ar-

datz nagusik bat egin izana dago. Lehenik eta behin, hiriko profesionalek, «landa-garapenerako turismo» izendatu zuten horren bidez, landa-inguruneak bisitatzerakoan sartzen zuten joeraren eraginez sortzen ari zen atsekabea. Bigarrenik, galdeketa bidezko ikerketa prozesua eta honen emaitzak sortzen ari ziren etsipena. Eta azkenik, metodologia eragingarriagoek aurrera egin izana.

Landa Diagnosi Azkarra profesional ugarik garatu zuen, eta Thailandiako KKU Konferentzian garrantzia hartu zuen 1985. urtean. Bestalde, hirurogeita hamarreko hamarkadaren amaieran Sussex-eko (Ingalaterra) *Institute for Development Studies* (IDS) delakoan gauzatutako tailerrak eta laurogeiko hamarkadan Robert Chambersek oinarri programatikoei buruz gauzatutako artikuluak ikuspegi hau zabaltzeko eta onartzeko lagungarri izan ziren. Metodologiak ebaluazioa egiteko (*ex ante* edo *ex post*) informazio-bilketaren azkartasuna azpimarratzen du, ez baitu aste pare bat baino gehiago irauten. Gehien erabiltzen diren tekniketako batzuk honakoak dira: berriemaile nagusiei elkarriketa, foku-taldeei elkarriketak, komunitate-elkarriketak, egituratutako behaketa zuzena eta azterketa informalak (Kumar, 1993).

Korrante hauen eraginetik, filosofiatik eta batez ere erremintetatik sortua da indartsu DRP edo PRA familia.

#### 2.3.3.2. **Landa Diagnosi Parte Hartzaila (DRP)** **(Participatory Rural Appraisal-PRA)**

Laurogeiko hamarkadaren erdialdera parte-hartze terminoa *Rapid Rural Appraisal* delakoaren hiztegian sartu zen. Michael Cerneak, 1985. urtean argitaratutako «*Putting the last first*» lanean, aurreko urteetako bere esperientzia eman zuen aditzera, eta jendea garapenaren erdigunean kokatzeak zuen garrantzia azpimarratu zuen. Modu honetan, GKEek laurogeiko hamarkadan zehar eginiko esperientzietan parte-hartze kontzeptua eta RRA eredu lotzen hasi ziren. Ikuspegi hau asko zabaldu zen laurogeita hamarreko hamarkadan, eta XXI. mendean, garapen-agentziarik gehienek Esparru Logikoaren osagarri den erreminta interesgarritzat jo dute.

Save The Children GKEaren ebaluazio-eskuliburuak DRPari buruz ematen duen definizioaren arabera, DRPa ikerketa kualitatiboa egiteko modu berezi bat da, eta komunitate baten egoera hobeto ulertzeko erabiltzen da. Aipaturikoa lanerako filosofia da eta, era berean, ikerketa parte-hartzaila eta kualitatiboa gauzatzeko metodo-sorta ere bada (Gosling eta Edwards, 1998: 144).

41. koadroa. **Landa Diagnosi Parte Hartzailearen ekarpen nagusiak**

IKUSPEGIA	DRPri EGINIKO EKARPEN NAGUSIAK
<b>Ikerketa-Ekintza-Parte-hartzea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Eginez ikasten da</li> <li>—Kanpoko agenteek gauzak errazteko eta bideratzeko egitekoa dute</li> <li>—Pertsona pobreei boterea eman behar zaie</li> <li>—Pertsona pobreek beren ikerketa, azterketa, plangintza eta ebaluazio propioa egin behar dute</li> </ul>
<b>Azterketa Agro Ekologikoa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Baserritar txikien ezagutza, profesionalismoa eta arrazionaltasuna, bistartze- eta irudikatze-teknikak</li> <li>—Trantsektoak (ibilaldi sistematikoak eta behaketa)</li> <li>—Mapak egitea-</li> <li>—Urtaroen, fluxuen, arrazioen, barren, Venn-en diagramak</li> <li>—Balorazio berritzailea (puntuazioak eta rankigak)</li> </ul>
<b>Antropologia eta Etnologia Sociala</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Ikasketak malgua izan behar duen ideia</li> <li>—Behaketen balioa eta populazioaren iritzia</li> <li>—Jarrerren eta jokabideen garrantzia</li> <li>—<i>Emikoaren</i> eta <i>etikoaren</i> arteko bereizkuntza</li> <li>—Ezagutza tekniko indigenaren aberastasuna eta baliotasuna</li> </ul>
<b>Landa Diagnosi Azkarra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Populaziorekiko lotura</li> <li>—Metodologia malgua eta azkarra</li> </ul>

*Iturria:* CHAMBERS, Robert (1997): *Whose reality counts? Putting the first last.* Intermediate Technology Publications. ITDG, London. 104-112 orr. delakoan oinarritua.

Landa Diagnosi Parte Hartzailearen kasuan, informazioa, azterketa eta ondorioak komunitateko pertsonen jabetzat jotzean datza ardatz nagusia. Modu honetan, beren egoera propioa azter dezakete, beren erabaki propioak har ditzakete, eta azken batean, prozesuak autokudeaketa-botere handiagoa eman diezaieke (jabekuntza).

#### 42. koadroa. **DRR eta DRPren arteko ezberdintasun nagusiak**

Aipaturiko metodoak abian jarri dituzten pertsona askok be-  
reizkuntza egin beharra dagoela azpimarratzen dute:

DRR	DRP	
<b>Garapen handiena</b>	70eko amaiera eta 80ko hamarkada	80ko amaiera eta 90eko hamarkada
<b>Berrikuntza nagusia</b>	Unibertsitateak	GKEak
<b>Erabiltzaile nagusiak</b>	Unibertsitateak, Agentziak	GKEak, esparru-erakundeak
<b>Berrikuntza nagusia</b>	Metodologia	Jokabideak
<b>«Kanpoko» pertsonaren egitekoa</b>	Informazioa lortzea	Gauzak erraztea
<b>Helburuak</b>	Datuak biltzea	Jabekuntza
<b>Aktore nagusiak</b>	Kanpokoak	Tokiko komunitatea
<b>Epe luzerako emaitzak</b>	Planak, proiektuak, argitalpenak	Erakundeak eta tokiko ekintza iraunkorra

*Iturria:* CHAMBERS, Robert (1997): *Whose reality counts? Putting the first last*. Intermediate Technology Publications. London. 115. or. de-  
lakotik itzulia.

Gai honi buruzko literaturak ereduaren (Gosling eta Edwards, 1998) ezaugarri *nagusiak* berreskuratzen ditu:

- *Triangelaketa*: informazioa biltzerakoan bitarteko (erreminta) ezberdinak erabiltzen dira, objektibotasuna bermatzeko. Informazioa biltzeko diziplina anitzeko talde bat erabiltzen da, hau da, erreminta, esperientzia eta ikuspegi ugari erabiltzen duen pertsona-taldea.
- *Informaltasuna eta malgutasuna*: ikerketa-metodoak erdi-egituratuak dira eta errealitate bakoitzera berregokitze-  
aukera ematen dute.
- *Komunitatearekin*: ebaluazio-jarduerarik gehienak komunitateko kideekin batera gauzatzen dira. DRPren eta DRRren artean aipatzen genuen ezberdintasun nagusia parte-hartzean eta datuak partekatzean datza, datuak lortzean baino gehiago. DRPren helburua per-



tsonak elkar daitezten, beren lanerako egutegia zehaztu dezaten, informazioa bil dezaten eta, ondoren, informazio hori adierazi, parteka eta azter dezaten sustatzea eta ahalbidetzea da, etorkizunera begirako erabakiak hartu ahal izateko.

- Zehartasuna ekidinez eta kritikoak izanik*: Taldeak zein ikerketa jaso nahi duen eta noraino jarraitu nahi duen erabakitzen du. Bere zehartasunak ere aztertzen ditu, DRPa subjektiboegia bilaka ez dadin edota zurrumurretan oinarritu ez dadin. Akats-iturriak eta hauek hobetzeko moduak ere identifikatzen dira.

Modu honetan, proiektuaren ebaluazioari aplikatutako metodologiak honako alderdi hauek azpimarratzen ditu:

- Populazioak bere proiektua ebaluatzeko duen gaitasuna.
- Elkar ulertzearen balioa eta kanpoko agenteek lana errazteko duten jarrera.
- Informazioa diagrama eta ikusmen-teknika bidez partekatzea.
- Konplexutasuna populazioak berak adieraztea eta aztertzea.

DRPa ondorengo *aldien* arabera antola daiteke:

- Azterketaren jomugak eta helburuak argitzea.
- Ebaluatu beharreko gai nagusiak hautatzea.
- Zerrenda osatzea, nagusien diren azpigai edo kategoriak, adierazleak eta galderak barne hartuz.
- Gai bakoitzerako beharrezko diren informazio-iturriak (egiaztapenerakoak) identifikatzea.
- Informazioa jasotzeko eta aztertzeko beharrezko tresnak hautatzea.
- Tresnak diseinatzea.

Hau guztia egiteko, diseinua egiteko talde-tailerrak egiten dira. Ondoren, berriz, esparru-lana egiten da informazioa lortu eta aztertzeko. Ikerketa tradizional kualitatiborako *erreminta* nagusiak bigarren mailako iturrien azterketa, zuzeneko behaketa eta erdi egituratutako elkarrizketak dira<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Aurrerago egingo dugu erreminta hauei buruzko azterketa sakonagoa, erreminta hauek erabiliko baitira eredu guztietan ebaluazioa egiteko.

### 43. koadroa. **PRA-DRPk erabilitako teknikak**

Informazioa lortzeko zenbait teknika:

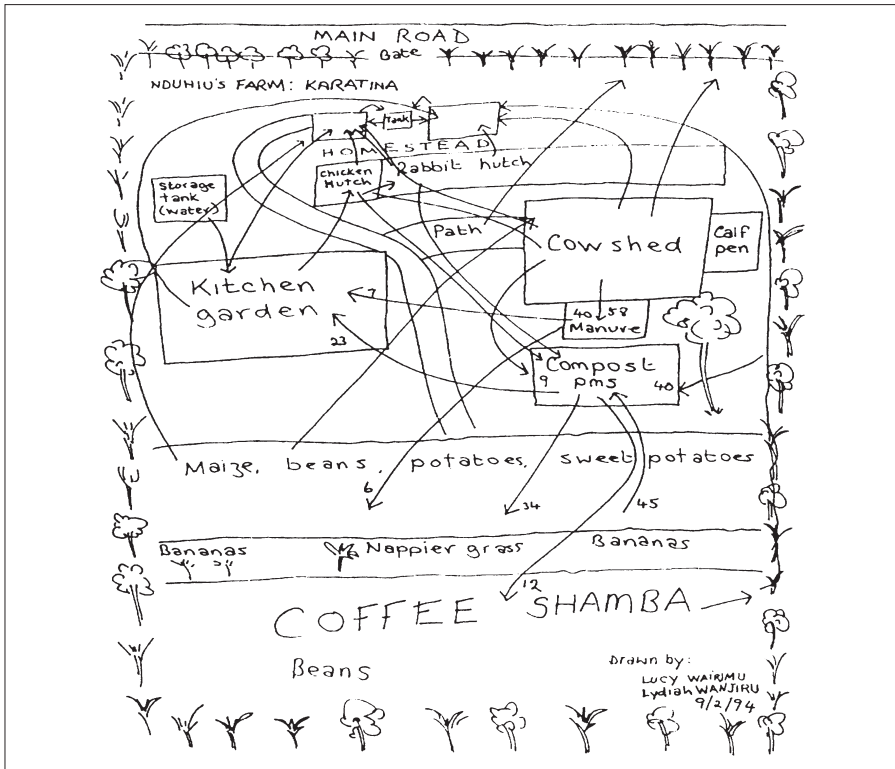
IKUSMENEZKO AZTERKETA	IKERKETA METODOAK	TALDE DINAMIKAK
—Mapak —Arloen azterketa argazki bidez —Taldekako ibilaldiak —Urtaro-egutegiak —Jarduera-profilak —Profil historikoak eta joeren azterketa —Kronologiak eta denbora-ildoak —Puntuazio-matrizea eta lehentasun-rankinga —Venn-diagrama eta sare-lana	—Elkarrizketa erdi egituratua —Zuzeneko behaketa —Foku-taldeak —Berriemaile nagusiak —Bizitza-historiak —Gizarte-mapak	—Kontratuzko taldeak —Berrikuspen-saioak —Elkarrizketa-gidak —Txosten azkarrak —Baterako lana —Baterako aurkezpenak —Egunkariak eta oharak

*Iturria:* CORNWALL, A., y otros (1993). *Aknowledging process. Challenges for agricultural research and extension methodology*. Discussion Paper n.º 333. Institute of Development Studies, Brighton. 22. or. delakotik itzulia.

Baina, honez gain, gizarte-ikerketa kualitatiboko teknikarik ezagunenei dagokienez, DRPk *erreminta-kaxa* oso bat du, ikus dezagun:

1. «Gidaritza-emate» eta «Zerorek egin ezazu» ikuspegia: Gauzak errazteko egitekoa duen pertsona islatzen duten bi adierazpen dira. Pertsona honen egitekoa komunitatea protagonista bilakatzea da batetik, eta komunitateak bere eguneroko bizitzan «egiten» ikas dezan lortzea bestetik. Komunitate-ekimenaren bidez taldekako dinamikak erabiltzean datza helburua.
2. *Mapak egitea eta modelatzea*: Komunitateak inguruari buruzko mapak egitean datza. Gizarteari, baliabideei eta demografiari buruzko mapak ere egin daitezke. Teknika hau asko erabiltzen da, oso grafikoa eta erraza baita. Idatziz adierazteko erraztasunik ez duten

### 13. grafikoa. Diagramen eta mapen teknika



Iturria: KARATINA. Kenya. 1994. Landetxe bateko elikagai-harremanen diagrama.

haiei edota idatzizko adierazpidea aspergarria iruditzen zaien haiei beren ideiak grafikoki adierazteko aukera ematen die (landatar gazteei edota emakumeei, esaterako). Latinoamerikan «mapa hiztuna» delakoa asko erabiltzen dute. Mapa honi *colasharen* erabilera ematen diote, bertan itsasteko, muntaiak egiteko, marrazteko... aukera emanez. Errealitate baten isla da; arazoak eta aurrerapenak islatzen baititu.

3. *Urtaro-egutegiak*: Urtaro bakoitza eta honi lotutako alderdiak agertzen dira, hala nola euri-egunen banaketa, gaixotasunak, uztak, haziak eta abar. Denbora-serieak ere erabiltzen dira, eta hauen bidez komunitateak markatutako denboraldien arabera aurrerapenak egiazta daitezke.
4. *Venn-diagramak eta fluxu-, sare- edo sistema-diagramak*: Venn-diagramak komunitate edo talde baten baitan

eta honen harremanetan garrantzitsuak diren gizakiak eta erakundeak identifikatzeko balio du. Aipaturiko harremanen izaera ere azter dezake. Fluxu-, sare- edo sistema-diagramek egoeren, arazoen eta sare-harremanen artean dauden hartu-emanak irudikatzen jartzen dute arreta, baita kooperatiba, landetxe edo eskola bateko sarrerak eta irteerak (inputak-outputak) irudikatzen ere.

5. *Puntuazio- eta sailkapen- matrizeak*: Elementu jakin baten aldaera edo egoera alderatzeko aukera ematen duten haiek dira. Adibidez, nekazaritza-espezieen kalitatea edo produktibitatea alderatzeko aukera eman dezakete. Problematika bati buruzko lehentasunak sailkatzeko eta ordenatzeko aukera ere ematen dute, baita esku-hartze bateko emaitza-lorpenak sailkatzeko eta ordenatzeko aukera ere. Horretarako «tarta» edo barra grafikoak ere erabiltzen dira.

14. grafikoa. **Sailkapenaren eta rankingaren teknika**

	Egg Plant	Lettuces	Tomatoes	Spinach	Broccoli	Asparagus	Bitter Melon	Kerri Curry	Cassava	Okra	Onions	Cabbage	Bird Pepper	Mango	Sweet Pepper
More durable in terms of storage	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
More cash yielding	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
More blood giving	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
More energy giving	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Consumed most	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
More marketable	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Less water requirement	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Gambiako emakume gazteen talde batek landareei buruz eginiko puntuazio- eta sailkapen-matrizea.

*Iturria*: INSTITUTE FOR DEVELOPMENT STUDIES (IDS) (1996): *PRA: Tools and techniques pack*. IDS, Brighton.

6. *Aberastasun edo ongizate rankinga*: Etxe maila ezberdinak zein komunitate bateko ongizate mailak sailkatzeko erabil daiteke. Erremintak komunitate baten baitako familia edo pertsonen gizarte maila ezberdinak identifikatzen ditu, garrantzia mailaren arabera ordenatuz. Aberastasuna interpretatzeko, zenbait adierazle aukeratu ohi da.
7. *Monitoretza- edo informazio-fitxak*: planak, aurrekontua, inplementazioa, segimendua eta ebaluazioa egiteko fitxak, koadroak edo oharra: Komunitateak berak bere planak prestatzen ditu, baita hauek zuzentzeko eta ebaluatzeko modua ere denbora-koadroen bidez edo sarrera bikoitzeko matrize errazen bidez.

15. grafikoa. **Jarduerak zuzentzeko fitxa**

	Actividad	Mano obra	Gasto	Producción	Ingreso
Semana 1 (Primera Agosto 95)	Preparación tierra Poner palos	Miembros familia Externos (6 personas)	Rp. 40.000 para externos		
Semana 2	Fertilizar Poner palos	Miembros familia	Semillas: Rp. 30.000 Fertilizante: Rp. 25.000		*
Semana 3	Escardar Fertilizar	Miembros familia	Fertilizante: Rp. 25.000		
Semana 4	Escardar Fertilizar	Miembros familia	Fertilizante Rp. 5.000		
Semana 5	Escardar	Miembros familia			
Semana 6	Recoger cosecha Comercializar	Miembros familia Externos (3 pr.)	Rp. 15.000 para externos	Pepino 1.500 Kg. semillas	Rp. 250.000
Semana 7	Recoger cosecha Comercializar	Miembros familia Externos (3 pr.)	Rp. 15.000 para externos	Pepino 1.500 Kg. semillas	Rp. 200.000
Semana 8	Recoger cosecha Comercializar	Miembros familia Externos (3 pr.)	Rp. 15.000 para externos	Pepino 1.000 kg. semillas 2 litros	Pepino: Rp. 100.000 Semillas: Rp. 60.000

Indonesiako baserritar batek bere pepino-plantazioari segimendua egiteko eginiko fitxa.

Iturria: GUIJT, Irene (1998): *Participatory monitoring and impact assessment of sustainable agriculture initiatives*. Discussion Paper. N.º 1. London.

Eredu hau zabaltzearen alde azaldu diren egileak mundu guztian barrera aurki daitezke, eta horien artean aipatzekoak dira honakoak: Robert Chambers, John Devavaram, Sheelu Francis, James Mascarenhas, Irene Guijt, Richard Ford, Charity Kabutha, Barbara P. Thomas- Slater eta Alice Cornwall.

Sussex-eko Unibertsitateko *Institute for Development Studies (IDS)*<sup>10</sup> eta Londreseko *Internacional Institute for Enviro-*

<sup>10</sup> [www.ids.ac.uk/ids](http://www.ids.ac.uk/ids)

*ment and Development (IIED)*<sup>11</sup> delakoa aitzindari izan dira DRParen filosofia Europan zabaltzen, eta metodoak eta esperientziak munduan zehar ezagutarazten.

### 2.3.3.3. **Esperientzien sistematizazioa**

Laurogeiko hamarkadaren hasieran, bildutako esperientziak ikasgai hartzeko beharrari buruzko kezka irmoa sortu zen herri-hezkuntzaren arloan eta gizarte-esparruan. Herri-hezkuntzak eta gizarte-lanak ibilbide luzea zuten egirik, eta ebaluazioa kritikatu egiten zuten; esku-hartzeetako emaitzarik kuantitatiboetan baino oinarritzen ez zelako, hain justu. Modu honetan, gizarte-esperientzia berreskuratzeko eta hori ikasgai hartzeko modu berriak proposatzeko kezka sortu zen.

Aipaturiko urteetan zehar, diagnosi parte-hartzailerara, plangintza parte-hartzailerara, ebaluazio argitzailerara eta esperientziak sistematizatzerara bideratutako proposamen metodologikoak eta gidak sortuz joan ziren (Francke eta Morgan, 1995). Modu honetan, sistematizazioa sortu zen, hots, ebaluazioa ez zen eta ikerketa ere ez zen erreminta ezberdin gisa, nahiz eta prozesu hauekiko mugak artean zehaztu gabe ziren.

Talde eta erakunde askok korrante berri hau kontzeptualizatzeko laguntza eman zuten. Laurogeiko hamarkadaren hasieran, «Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe (CREFAL)» eta «Centro de Estudios del Tercer Mundo (CEESTEM) de México» delako erakundeek taldeak sortu zituzten herri-hezkuntzako esperientziak sistematizatzeko helburuz. Lehen hurbilketa honetan, esperientziak alderatu ahal izateko sailkapenak eta tipologiak ezarri nahi ziren. Esperientzia honek Txilen aurkitu zituen jarraitzaile nagusiak 1984. urtean. Bertako «Centro de Estudios de la Educación (CIDE)» eta «Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)» delakoek indarrak batu zituzten herri-hezkuntzako esperientziak sistematizatzeko, eta CEESTEMen metodologia hartu zuten horretarako abiapuntu. Aldi honetan, esku-hartze sozialetik sortzen diren prozesu- eta harreman-motak identifikatzen eta bereizten jarri zen arreta. Taldeko kide zen Sergio Martinic-ek adierazten zuenez, nahita gauzatutako esku-hartzeetatik sortzen diren gizarte-prozesuak antolatzeke eta ulertu ahal izateke, atzean dauden «ekintza-hipotesiak» berreraikitzea eta aditzera ematea komeni da. Hipotesi horietatik abiatuz, hala, sistematizatzeko den esperientzia birkontzeptualizatu daiteke. Gara-

---

<sup>11</sup> <http://www.iied.org>

pen-proiektuak «ekintza-hipotesi» handitzat jotzeko eginiko gonbidapenak sistematizazio-proposamenak ez ezik gure esku-hartzeen eta hauen mugen izaerari buruzko gogoetak eta ikerketak ere elikatu ditu. Kontzeptu honek duen gaitasuna oraindik ere azterketa-objektu da (Martinic, 1987).

Sistematizazioari buruzko bigarren joerak, esperientziak berreskuratzean eta komunikatzean oinarritutako ezagutza-ekoizpen motatzat du aipaturikoa. Kasu honetan, esku-hartze jakin batean parte hartu duten pertsonak aipaturikoa gauzatzeko egokienak direla hartzen da oinarri. Kasu honetan, helburua ez da hainbeste sailkapena edo alderaketa, sistematizatutako esperientziak alderatuz ezagutza sortzea baizik. Costa Ricako «Red ALFORJA», «Centro Latinoamericano de Trabajo Social (CELATS)», «Taller permanente de Sistematización de Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL)» eta «ESCUELA para el Desarrollo de Perú» deritzanak ildo honi lotu zitzaizkion.

Proposamen batzuek eta besteek bereziki azpimarratzen dutena ezberdina bada ere, Latinoamerikako sistematizazioak substratu epistemologiko bat bera du: gizarte-praktika ezagutza-iturritzat hartzen du, praktika eta teoria harreman dialektikoan jarritz. Bestalde, gizarte-esparruan gertatutako esperientziak ikasgai hartzeko helburuan ere bat datoz, ikasitako hori sozializatu ahal izateko eta beste pertsona eta errealitateetara helarazteko.

Sistematizazioari buruzko literaturan azpimarratzen diren *ezaugarri* garrantzitsuenetakoak honakoak dira:

- a) Sistematizazioa esperientzia baten deskribapena baino gehiago da.
- b) Ez da ez ebaluazioaren eta ez ikerketaren berdina, bere helburua ere ezberdina baita.
- c) Sistematizazioa praktika eta teoria uztartzeko helburua duen prozesua da eta, hortaz, esku-hartzea hobetzeraz eta ezagutza kritikatzera jotzen du aldi berean.
- d) Sistematizazioak esparru epistemologiko komuna du oinarri; positibismoarekiko guztiz aurkakoa dena eta errealitatearen kalitatea kontuan hartzen duena, epistemologia dialektikoa oinarri izanik.
- e) Praktikatik ikasteko beharrezkoa da lortu nahi genuen hura eta hasieran genuen ezagutza hura benetan gertatu denarekin, hots ikasitakoa ere barne hartzen duenarekin, alderatzean datzan gogoeta analitikoa egitea.
- f) Esperientziatik ateratako ikasgaiak pertsoneri ondorengo esku-hartzeetarako emaniko komunikazioa izan behar du.



- g) Sistematizazioak esperientzia jakin bati buruzko ezagutzak sortzen ditu, baina orokortze teoriko eta sozialerako gakoak finkatu behar ditu.
- h) Eraikitzeko bidean den korrante honek gizartearen garapen justuagoa eta bidezkoagoa lortzeko ekarpenak egiten dituzten esku-hartzeak hobetzeko laguntza ematea du helburu.

#### 44. koadroa. **Sistematizazioaren definizioa**

Sistematizazioa esperientzia bati edo ugariri buruzko interpretazio kritikoa da, eta esperientzia ordenatuz eta berreraikiz, bizitako prozesuaren logika, aipaturiko prozesuan esku hartu duten faktoreak, beren artean erlazionatu diren modua eta erlazionatzeko modu horren zergatia aurkitzeko edo azaltzeko aukera ematen du.

JARA H., Oscar (1994): *Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica*. Centro de Estudios y Publicaciones, ALFORJA, Costa Rica. 22. or.

Sistematizazioa, gure ustez, etengabeko prozesua da, metatuz doana, gizarte-errealitate batean izan dugun esku-hartze esperientziatik ezagutza sortzen duena eta praktikari buruzko lehen teorizazio mailaren gisakoa dena. Zentzu honetan, sistematizazioak teoriaren eta praktikaren arteko artikulazioa irudikatzen du.

CEAAL (1992): *¿Y cómo lo hace? Propuesta de un método de sistematización*. Taller Permanente de Sistematización CEEAL Perú, Lima.

Gure aburuz, sistematizazioa prozesu metodologikoa da eta proiektu bateko hezitzaileak edo sustatzaileak ekintzarekiko duen harremana berreskura dezan lortzea du helburu, bere praktikatik ateratako ezagutza antolatu eta jendeari ezagutaraziz. Prozesu honetan subjektuak pentsatu eta jardun egiten du aldi berean, eta bere praktikako emaitzetako bat praktikari buruz dakiena areagotzea izan da.

MARTINIC, Sergio (1987): *Elementos metodológicos para la sistematización de proyectos de educación popular*. CIDE, Txile.

Sistematizazioa esku-hartze eta ekintza sozialen praktikei buruzko ezagutza-mota kolektiboa da, eta sistematizazioa osatzen duten zentzuak eta logikak aurkituz eta interpretatuz aipaturikoak indartzea eta dagokien gai-esparrua kontzeptualizatzeko laguntza ematea du helburu.

TORRES, Alfonso (1999): *La sistematización de experiencias educativas: Reflexiones sobre una práctica reciente*. En *Pedagogía y saberes*. Universidad Pedagógica Nacional N.º 13. Bogotá.



Oscar Jarak gure inguruan<sup>12</sup> proposatu duenaren arabera, esperientzia- sistematizazioak gertatutakoa berreraikitzea eta prozesuan esku hartu duten elementu subjektiboak eta objektiboak ordenatzea du ardatz, modu honetan, prozesua ulertzen eta interpretatzen saiatzeko eta gure praktika ikasbi-de hartzeko. Ezbaia, berak proposatzen duen gisa, ez datza gertatzen dena berreraikitzean, gertatu denaren *interpretazio kritikoa* egitean baizik.

#### 45. koadroa. **Sistematizazioaren printzipioak**

Sistematizazio-prozesu bateko printzipioak honakoak dira:

- Esanahia*: hau da, sistematizazioari kontzientzia-hartze batek, hots, jendeak berak sistematizazioarekiko duen interesak ematen dio hasiera.
- Artikulazioa*: errealitatea modu artikulatuan ikusteko aukera emango duten metodoen erabilera eskatzen du. Prozesu-multzo baten beharra eskatzen da.
- Osotasuna*: helburua ez da diziplina arteko ikuspegia lortzea, ikuspegi orokorra lortzea baizik.
- Historikotasuna*: Egoeraren aurrekariak eta egoera zehaztu duten elementuak zein diren galdetu behar da.
- Erlatibotasuna*: Helburua ez da guztizko postulatuak lortzea. Hori dela-eta, emaitzak erlatibizatu egiten dira kasu bakoitzerako mugatzaileen bidez.
- Pluraltasuna*: Iritzi disidenteak onartzen dira, eztabaida maila jakinetara helduz eta desadostasunei eta konbergentziei buruzko akordioak lortuz.

*Iturria*: HERNÁNDEZ LANDA, Libertad (1998): *Guía didáctica. Procesos de sistematización*. Fundación Latinoamericana de Consultores en Metodología Participativa (Fulco - México). PAMI-Programa de apoyo para la salud materno infantil y para la salud de otros grupos de riesgo en Guatemala. Ciudad de Guatemala.

Sistematizazio bateko helburuak askotarikoak izan daitezke, baina oro har, ikaskuntzaren bidez etorkizuneko praktikak

---

<sup>12</sup> JARA, H., Oscar (2002): *El desafío político de aprender de nuestras prácticas*. Txosten hau «Encuentro de la Red Internacional de Educación para el Desarrollo y Educación Popular Polygone» delakoan aurkeztu zen. Inagurazio-ekintza, Vitoria-Gasteiz, 2002ko azaroaren 11a. Kontsulta egiteko: [www.wenpolygone.net](http://www.wenpolygone.net) eta, *Curso sobre Sistematización de Experiencias: Cómo aprender de nuestras prácticas*. Deustuko Unibertsitatea. Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Alboan eta Hegoa. Bilbao, 2003ko urriaren 24a eta 25a.

hobetzeko nahia izaten da. Praktika hauek beste pertsonekin parteka daitezkeenak dira eta teoria aberasteko lagungarri izan daitezke. Esperientzia-sistematizazio bat gauzatu ahal izateko halako baldintza batzuk behar izaten dira. Maila pertsonalean, ikasteko gogoia, errealtatearekiko sentikortasuna eta aztertze eta laburtze gaitasuna behar dira, eta bestalde, erakunde mailako interesa eta proiektua gauzatzeko baliabideak eta denbora behar dira.

46. koadroa. **Ordenatze- eta berreraikitze-matrizea eta ikasgaiak berreskuratzeko fitxa**

*Ikasgaiak berreskuratzeko fitxak* une esanguratsuetako ikasgaiak berreskuratzen ditu, sistematizazioan erabili ahal izateko ikasgaien informazio-mordoa osatzen joateko:

Fitxaren izenburua: Gauzatzen duen pertsonaren izena: Organismoa /erakunde: Data: Tokia:
a) Egoeraren testuingurua b) Gertatu zenaren kontakizuna c) Ikasgaiak
Hitz gakoak (deskribatzaileak)

*Ordenatze- eta berreraikitze-matrizeak* esperientzian eginkoari buruzko ikusmen bidezko sintesia edukitzeko aukera ematen du kronologikoki ordenaturik.

Data	Jarduera	Parte-hartzaileak	Helburua	Metodoa	Emaizak	Testuingurua	Oharrak

*Iturria:* Oscar Jarak honako ikastaroan aurkeztutako materialak: *Sistematización de Experiencias: Cómo aprender de nuestras prácticas*. Deustuko Unibertsitatea. Pedro Arrupe Giza Eskubideen Institutua, Alboan eta Hegoa. Bilbao, 2003ko urriaren 24a eta 25a.

Interesatutako erakundeak (normalean tokiko erakundetan egin ohi da) sistematizazioa egiteko eta laguntza lan-taldea osatzeko erabakia hartzen duenean sistematizatorako ikuspegiak eta moldeak asko izan daitezke sistematizazioa egiteko hautatzen den unearen arabera. Izan ere, sistematiza-

zioa esku-hartzearen amaieran, esku-hartzean zehar edota bi une hauetan egin daiteke (47. koadroa). Erabil daitezkeen *erremintak* ere asko dira, baina egile ezberdinek ondorengoak azpimarratzen dituzte:

- Esparru-egunkariak.
- Ordenatutako erregistro-fitxak eta ikasgaiak berreskuratzeko fitxa.
- Ordenatze- eta berreraikitze-matrizea.
- Grabazioak, filmazioak, argazkiak.
- Prozesua berreskuratzeko koadroa.
- Eztabaida-taldeak.

Sistematizazioan jarraitu beharreko eskema zeinahi delarik ere, beti kontuan eduki beharreko zenbait premisa dago:

1. Ezin sistematiza daiteke gertatu ez den esperientziarik. Sistematizazioa pertsona jakinek proiektu, programa edo laguntza baten kudeaketan zehar (formulazioan, gauzatzean zein ebaluazioan) bizitako prozesuan eta garapenean oinarritzen da.
2. Ezin sistematiza daiteke bizi gabeko esperientziarik, Hau da, sistematizazioa gauzatu behar duten pertsonak (prozesu metodologikoa errazteko pertsona bat izan dezaketanak) esperientzia bizi izan duten berberak izan behar dute.
3. Prozesuko erregistroak edukitzea komeni da. Sistematizazioa esperientzian zehar edo amaieran egiten dela ere, sistematizazioa aldeztetik planifikatu behar da, aipaturikoari lotutako pertsonak ez ezik beharrezko erremintak ere zehatuz.
4. Sistematizazioa ongi gara dadin, plangintza egiterakoan helburuak (zertarako egiten den), azterketaren objektua (zein arlo edo ardatz nagusitan jarriko dugun arreta) eta erremintak adierazi behar dira.
5. Sistematizazioa esku-hartzeak populazioarengan eta honen inguruan sortutako emaitzei eta eraginei buruzko ebaluazio-prozesuen bidez osa daitekeena da (eta gure ustez hala osatzeko beharra du gainera).

Sistematizazioak azken aldirik Latinoamerikako gizarte-erakundearen esparruan garrantzia handia lortu du, eta pixkanaka nazioarteko zenbait agentzian sartzea lortu du. Agentzia hauek beren erakunde kontraparteen aurrerapenak etengabe baloratzeko erabiltzen duten ebaluazioa sistematizazioaren osagarri gisa erabiltzen dute.

#### 47. koadroa. **Sistematizazioaren proposamen ezberdinak**

	CELATS (1985)	TALLER PERMANENTE CEAL-PERU (1988)	ESCUELA PARA EL DESARROLLO (1991)	OSCAR JARA (ALFORJA) (1994)
<b>Pertsona hartzaileak</b>	Gizarte-langileak	Sustatzaileak eta herri-hezitzaileak	Sustatzaileak	Herri-hezitzaileak eta sustatzaileak
<b>Sistematizazioaren kontzeptua</b>	Esperientziatik abiatuz ezagutza sortzeko, teoria eta praktika uztartzen dituen metodoa. Ikerketa-molde honen helburua parte hartu den esperientzia ezagutzea da.	Etengabeko prozesua, metatzailea, errealitatean gauzatutako esku-hartze esperientziatik abiatuz ezagutza sortzen duena. Praktikarekiko lehen teori-zazio maila.	Rizitako sustapen-esperientzia bati buruzko berreraiketa eta gogoeta analitikoak, ongi eta gaizki eginikoak bereiziz. Sistematizazioak alderatzeak eta metatzeak esku-hartzeetarako jarraibide metodologikoak gauzatea ahalbidetuko du.	Esperientzia bati edo ugariri buruzko interpretazio kritikoa, esperientzia hauek ordenatuz eta berreraikiz, bitzitako prozesuaren logika, prozesu horretan parte hartu duten faktoreak, beren artean erlazionatu diren modua eta modu horretan erlazionatu izanaren arrazoiak aurkitzen eta azaltzen duena.
<b>Helburuak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Gizarte-langilearen praktika hobetzea.</li> <li>— Antzeko esperientziei ekarpena egitea.</li> <li>— Jakina eta egunerokoa den horretatik abiatuz ezagutza zientifikoa osatzeko ekarpena egitea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Esku-hartzea hobetzeko esku-hartzeak berak erakusten duenaz baliatzea.</li> <li>— Ezagutza teorikoa aberastea, alderatzea, aldatzea errealitatea eraldatzeko.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Bizitako prozesuari buruzko ikuspegi komuna lortzea (taldean).</li> <li>— Esperientziak jakinaraztea eta alderatzea sustapenaren teoria eta metodologia erakitz joateko.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Esperientziei buruzko ulermen sakonagoa izatea, praktika hobetu ahal izateko.</li> <li>— Esperientziatik sortutako ikasbideak partekatzea.</li> <li>— Gogoetari eta eraikuntza teorikoari ekarpena egitea.</li> </ul>
<b>Nola sistematizatu</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esperientzia berreskuratzea eta ordenatzea.</li> <li>2. Sistematizazioaren objektua eta helburuak mugatzea.</li> <li>3. Objektutik abiatuz esperientzia berreskuratzea.</li> <li>4. Azterketa: galderen operazionalizazioa eta informazioa berreskuratzea.</li> <li>5. Sintesia: galderentzako erantzuna.</li> <li>6. Azalpena.</li> </ol>	<p>Bi maila:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. maila: prozesua osotasun gisa interpretatzea.</li> <li>2. maila: prozesuko dimentsioetako batzuei buruzko ezagutza sakontzea.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proiektuaren diseinua.</li> <li>2. Prozesua berreskuratzea.</li> <li>3. Prozesua- azterketa alditan banatzea.</li> <li>4. Prozesuaren interpretazioa.</li> <li>5. Azalpena.</li> <li>1. Objektua eta helburuak mugatzea.</li> <li>2. Proiektuaren diseinua.</li> <li>3. Objektutik abiatuz esperientzia berreraikitzea.</li> <li>4. Azterketa: hipotesia azaltzea, esperientzia alditan banatzea, aldi bakoitzari eta prozesu osoari buruzko galderak egitea.</li> <li>5. Sintesia: galderentzako erantzuna.</li> <li>6. Azalpena.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematizatu beharreko esperientzia (denbora eta espazioa) eta objektua eta helburuak zehaztea.</li> <li>2. Sistematizatu beharreko esperientziaren deskribapena.</li> <li>3. Esperientziari buruzko erregistro ordenatua (koadro kronologikoa).</li> <li>4. Prozesuko aldiak banatzea eta tipifikatzea.</li> <li>5. Azterketa eta ondorioak.</li> <li>6. Idaztea.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abiapuntua: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Esperientzian parte hartu izana.</li> <li>— Esperientziari buruzko erregistroak edukitzea.</li> </ul> </li> <li>2. Hasierako galderak: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Zertarako sistematizatu nahi dugu (helburua)?</li> <li>— Zein esperientzia sistematizatu nahi ditugu?</li> <li>— Esperientzia horietako zein alderdi nagusi sistematizatu nahi ditugu? (ardatza).</li> </ul> </li> <li>3. Bizitako prozesua berreskuratzea: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Historia berreraikitzea.</li> <li>— Informazioa ordenatzea eta sailkatzea.</li> </ul> </li> <li>4. Funtsezko gogoeta: zergatik gertatu da gertatu dena? <ul style="list-style-type: none"> <li>— Prozesua kritikoki aztertea, laburtzea eta interpretatzea.</li> </ul> </li> <li>5. Helburuak: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Ondorioak ateratzea.</li> <li>— Ikasitakoa komunikatzea.</li> </ul> </li> </ol>

Ondorengo iturrian oinarritua: Fancke, M, eta Morgan, M (1995): *La sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción*. Escuela para el desarrollo materiales didácticos n.º 1. Puede consultarse en <http://www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html>.

#### 2.3.4. **Ekonomiaren ereduak: proiektuen ebaluazio sozioekonomikoa**

Ebaluazio kuantitatiboaren esparruan eta, batez ere, ekonomiarenean, ebaluazio-eredu ugari dago (finantzarioak, pribatuak, sozialak) eta, horien artean zehazki aipatzekoak dira *proiektuen ebaluazio ekonomiko eta sozialerako* (edo proiektuen ebaluazio sozioekonomikorako) ereduak.

Zientzia ekonomikoari dagokionez, aipaturikoa ez da irabazi finantzarioak aztertzea mugatzen, beharrak asetzeko elementuak ere sartzen baititu (Castro eta Mokate, 1998). Ebaluazio ekonomiko eta soziala ekonomiak proiektuak eta politikak aztertzeko duen erreminta-sorta dela eta populazioari onuragarrien zaizkion baliabideak ematera bideratua dela esan daiteke. Baliabide gutxi horiek baliatzeko arazoak, ordea, bi erronka handi jartzen ditu aurrez aurre: lehena, baliabide hauek modu eragingarrian eman ahal izatea (kosturik txikienarekin ongizatea lortuz) eta bigarrena, baliabideak zuzentasunez ematea. Modu honetan, egile hauek aditzera ematen dutenez, ebaluazio ekonomikoak proiektu batek ongizateari egiten dion ekarpen garbia zehatz-mehatz neurtzea du helburu, horretarako eragingarritasunaren eta zuzentasunaren helburuak kontuan izanik.

Garapenaren sektorean, erreminta hauen aplikazioa azpiegitura handiko proiektu publikoei loturik egon da hein handi batean, eta inbertitutako baliabideak optimizatzea izan du helburu. Estatu Batuetan hedatu ziren indarririk handienaz maila publikoan, eta gobernuko hezkuntza-, osasun- edo garraio-sailetan ezarri ziren. Hirurogeita hamarreko eta lau- rogeiko hamarkadetan, berriz, kostua-onuraren azterketa-erreminta nazioarteko garapenerako erakundeetara hedatu zen, hala nola Munduko Bankura eta Nazio Batuen beste zenbait instantziatara (MAE-SECIPI, 2001).

Egia esan, erreminta hauek gizarte mailako esku-hartze proiektuen eragingarritasuna hobetzeko oso baliagarriak izan badaitezke ere, hasieran ez zuten harrera handirik izan gizarte-onurak sustatzen buru-belarri ziharduten GKEen edo tokiko erakundeen inguruan. Are gehiago, Nazio Batuen Giza Garapenerako Programak (PNUD) lau- rogeita hamarreko hamarkadaren hasieran pertsonen eta hauen aukeretan oinarritutako giza garapenaren kontzeptuan jarritako enfasia- ren eraginez eta kontzeptu hau Munduko Bankuak proposatutako adierazle ekonomiko hutsen neurketa-sistemen

aurkakoa izatearen eraginez, litekeena da erreminta hauek gizarte- eta garapen-esparruan izan zezaketen egiazko hedapena geldiarazi izana.

Hori dela-eta, metodologia hauek garapenerako lankidetzaren sektorean izan duten hedapena Nazio Batuen sistemako agentzien bidez egin da. Hona hemen horietako batzuk: Munduko Bankua, Garapenerako Banku Inter Amerikarra (eta beste zenbait herrialde-banku), Latinoamerikarako eta Kariberako Batzorde Ekonomikoa (CEPAL) eta, zehazki esateko, Latinoamerikako eta Karibeko Plangintza Ekonomiko eta Sozialerako Institutua (ILPES). Hala, Ernesto Cohen eta Rolando Franco gisako egileek erreminta hauei buruzko literatura hedatu dute eta erreminta hauek gizarte-proiektuetara hedatzeko ardura hartu dute beren gain, Latinoamerika osoan zehar ikastaroak eta aholkularitza eskainiz.

Azken urteetan, azterketa ekonomikoko ohiko kontzeptu teorikoak gizarte-politikan aplikatzeko beharrari buruzko kontzientzia hartu da eta, zehazkiago, gizarte-politika horren baitako gizarte-zerbitzuetan eta oro har ekintza sozialerako programetan aplikatzekoa. Helburua: proiektu batean erabiltzen diren baliabideen erabilera optimizatzea, baliabide hauek finantzarioak, giza baliabideak, teknikoak zein materialak izan. Izan ere, garapenaren alde lan egiten dugun erakundeetan sarri lortzen ez dugun zer-bait da.

Gaur egun, hortaz, GKEak erreminta ekonomikoekiko errezeloak alde batera uzten hasiak dira, eta erreminta hauetaz baliatzen dira zeinahi esparrutako garapenerako programetan eta proiektuetan gauzatutako inbertsioen errentagarritasun ekonomiko eta soziala neurtzeko. Neurketa hauek egiteko arrazoia zerbitzu ematen duten erakunde eta organismoen gizarte-erantzukizuna izan daiteke edota etorkizuneko esku-hartzeetarako alternatibarik onena zein den aztertzean oinarritzen diren gizarte-errentagarritasunari buruzko irizpideak izan daitezke.

Ikus ditzagun jarraian programen errentagarritasun ekonomikoa ebaluatzeko zenbait eredu eta gizarte- eta garapen-proiektuen esparruan izan dezaketen aplikazioa.

#### 48.koadroa. **Proiektuen ebaluazio sozioekonomikorako ereduak**

Lau dira ekonomiako ebaluazio-eredu nagusiak:

MOTA	KONTZEPTUA	KOSTU NEURRIA	EMAITZA EDO ERAGIN NEURRIA	ADIERAZLEAK
<b>Kostua-Onura Analisia</b> (ACB)	Proiektuaren onuren eta kostuaren arteko erlazioa aztertzea	Moneta-unitatea	Moneta-unitatea	Uneko balio garbia
<b>Kostua-Eragingarrtasuna Analisia</b> (efectividad) (ACE)	Helburua zein kosturekin lortu den aztertzea eta kostu gutxiagorekin lortu ahal izango ote zen aztertzea	Moneta-unitatea	Emaitzen unitatea	Urteko balio baliokidea (VAE)
<b>Kostua-baliagarrtasuna Analisia</b> (ACU)	Helburuaren baliagarrtasuna aztertzea kostu jakin baten arabera	Moneta-unitatea	Gizakiak modu subjektiboan jasotako unitateak	Diru-sarrerak – – Kostuak ————— Kostuak
<b>Kostua-Eragina Analisia</b> (ACI)	Helburuak kontsumoan eta populazioaren ongizatean izaniko eraginak aztertzea	Moneta-unitatea	Onuren eta zerbitzuen kontsumoa (numerarioa: moneta-unitate batekin lortzen diren onuren eta zerbitzuen saskia)	VPNE: Uneko balio ekonomiko garbia TIRE: Barneko itzulkin-tasa ekonomikoa (merkatukoak ez diren prezio ekonomikoekin eginiko balorazioa)

- Iturriak:*
1. AGUILAR, M.J. eta ANDER-EGG, E. (1994): *Evaluación de servicios y programas sociales*. Editorial Lumen, Buenos Aires.
  2. BONNEFOY, J.C. (2003): *Los indicadores de evaluación de desempeño. Una herramienta para la gestión por resultados en América Latina*. Boletín n.º 13. ILPES, Txile.
  3. CASTRO, R. eta MOKATE, K. (1998): *Evaluación económica y social de proyectos de inversión*. Universidad de los Andes. Facultad de Economía. CEDE - BID, Santa Fe de Bogotá.
  4. COHEN, E. eta FRANCO, R. (1997): *Evaluación de proyectos sociales*. Cuarta Edición. Editorial Siglo XXI, México.
  5. MUSTO, Stefan A. (1975): *Análisis de eficiencia. Metodología de la evaluación de proyectos sociales de desarrollo*. Editorial Tecnos, Madrid.

##### 2.3.4.1 **Kostua-Onura Analisia (ACB)**

Gauzatu beharreko edozein proiektuk, onurak lortu artean, kostu batzuk ditu berekin. Erreminta honen planteamendu orokorra kostuak (edo inbertsio-balioak) eta esku-hartzeak moneta-terminotan lortutako onurak alderatzean datza. *Onurak* programa edo proiektu bateko emaitza garbiak,

hautemangarriak eta ez-hautemangarriak dira, eta *kostuak*, aipaturiko proiektua inplementatzeko behar diren baliabi-deak (zuzenekoak eta zeharkakoak). Onurak moneta-unitate bilaka badaitezke bakarrik egin daiteke kostua-onura analisia. Teknika hau proiektuaren amaieran gauzatzeak proiektuak termino ekonomikoetan izan duen onura maila baloratzeari du berekin.

ACB delakoa proiektuaren onurak eta kostuak alderatzean datza, eta onurak kostuak baino handiagoak badira proiektua errentagarria da. Puntu honetaraino, erremintak nahikoa erraza dirudi, konparazio hutsa baita. Baina proiektu bateko kostuak eta onurak ez dira beti aldi berean sortzen. Hori dela-eta, beharrezkoa da denboraren dimentsioa kontuan hartzea. Litekeena da proiektuaren kostuak urte askotan zehar luzatzea, harik eta proiektua onurak ematen hasi arte. Horrenbestez, egungo kostuak eta etorkizuneko onurak neurri-unitate berera aldatzea ezinbestekoa da (Cohen eta Franco, 1997). Operazio hau *deskontu-tasarako* eguneratze gisa ezagutzen da.

Erreminta hau praktikan jartzeko proiektu bateko kostuak eta onurak alderatu behar dira, proiektuaren diru-sarrera eta diru-irteera guztiak, diruak denboran zehar duen balio erlatiboa eta interes-tasa baliokidea (moneta-magnituteak une ezberdinetan alderatzen direnean) kontuan hartuz. Aipaturikoa modu askotara kalkula daiteke, baina gehien erabiltzen diren moduak honakoak dira: *uneko balio garbia (VAN)*, *barneko itzulkin-tasa (TIR)* eta *kostua-onura erlazioa*.

Ikus dezagun horietako bakoitza nola neurtzen den.

### 1. *Uneko balio garbia (VAN)*

Uneko balio garbiak denbora-aldi ezberdinetan eginiko gastuak eta aldi horietan beraietan eskuratutako diru-sarrerak alderagarri egiten ditu. Kalkulu hau bereziki baliagarria da; orain dela hiru urteko mila euroren balioa, esaterako, egungo mila euroren balioarekin homologatzeko aukera ematen baitu. VAN delakoak egungo monetaren arabera neurtzen du inbertsioa egiten duen pertsona zenbateraino den aberatsagoa bere dirua deskontu-tasak ematen dion jardueran inbertitu ordez proiektua gauzatzen badu.

Proiektu bat errentagarria da, baldin eta diru-sarreraren egungo fluxuaren balioa diru-irteeren edo kostuen egungo fluxuaren balioa baino handiagoa bada deskontu-tasa bera erabiliz. VANa zero baino handiagoa bada, proiektua onargarria da.



## 49. koadroa. VAN kalkulua

VAN formula:

Non:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0$$

BN<sub>t</sub>: Aldiari dagozkion onura garbiak (t)

I: Deskontu-tasa (interes-tasa edo aukera-kostua)

I<sub>0</sub>: Zero aldiko inbertsioa

N: Proiektuaren balizko bizitza

*Iturria:* CEMPRO (2001). *Diseño de proyectos. Guía didáctica.* CEMPRO, Perú. En: [www.cempro.org](http://www.cempro.org).

## 2. Barneko itzulkin-tasa (TIR)

VANa kalkulatzeko deskontu-tasa edo interes-tipoa erabiltzen da. Barneko itzulkin-tasa fondo-fluxuaren egungo balio garbia zerorekin berdintzen duen eguneratze-tasa da. Proiektuan inbertitutako kapitalak sortzen duen batez besteko errentagarritasuna neurtzen du.

## 50. koadroa. TIRaren kalkulua eta erabakitze-irizpidea

Matematikoki TIR delakoa modu honetan adierazten da:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+TIR)^t} - I_0 = 0$$

Proiektu bat errentagarria da, baldin eta TIRa kapitalaren aukera-kostua baino handiagoa bada.

TIR > kapitalaren aukera-kostua; proiektua onar daitekeena da.

TIR = kapitalaren aukera-kostua; proiektuak eskaintzen duen errentagarritasua kapitalak alternatibarik onenena eskaintzen duenaren berdina da. Hortaz, proiektua gauzatzea edo ez egi-tea berdin da.

TIR < kapitalaren aukera-kostua; proiektua baztertu egin behar-ko litzateke errentagarri ez delako.

*Iturria:* COHEN, E. eta FRANCO, R. (1997): *Evaluación de proyectos sociales.* Cuarta edición en español. Editorial siglo XXI, México.

### 3. *Kostua-onura erlazioa (ACB)*

Onuren Egungo Balioaren (VAB) eta Kostuen Egungo Balioaren arteko zatidura (VAC) da. Proiektu baten errentagarritasunari buruzko informazioa emateko balio du.

$$\text{Onura/kostua erlazioa: } \frac{\text{VAB}}{\text{VAC}}$$

Erlazio honen emaitza 1 baino handiagoa bada, proiektua errentagarria da

Ikus dezakegunez, kalkulu hauek moneta-unitatera alda daitezkeen proiektu ekonomikoetarako interesgarriak dira, baina gizarte- eta garapen-proiektuetan aplikatzea konplexuagoa izan daiteke, gizarte-onurako proiektuetan onura guztiak ez baitira monetarioak izaten. Egin badaiteke, ordea, ereduak zenbait abantaila eskaintzen ditu:

Gauzatutako inbertsioaren errentagarritasuna aztertzeke aukera ematen du, eta hortaz, erakunde egilearen ardurapeko ekintza da.

- Programa moneta-unitateetara aldatzeko eta errentagarritasun sozioekonomikoari eta efizientziari buruzko irizpenak finkatzeko aukera ematen du.
- Sargaiak mugatuak direnean estrategia ezberdinak alderatzeko baliagarri izan daiteke (*ex ante* ebaluazioa).
- Lankidetzaren esparruan, mota ekonomikoko proiektuetan erabiltzea gomendatzen da, esaterako, mikroenpresetan.

Proiektu ekonomikoetan, ebaluazioa *ex ante* aldian kokatzen da funtsean, hortik ateratako emaitzak proiektua gauzatu edo ez erabakitzeke baliagarri baitira. Gizarte-proiektuetan, berriz, ACB analisia *ex post* egiten da eta proiektuak aurrera egitea onuragarria ote den zehazteke edo, alternatiboki, mota bereko gehiago egitea komenigarria den finkatzeko da baliagarri (Cohen eta Franco, 1997:183).

#### 2.3.4.2. ***Kostua-Eragingarritasuna Analisia***

Cohen eta Francok adierazten duten bezala, ACBk eta ACEk proiektuen *ex ante* zein *ex post* ebaluazioa egiteko balio dute. ACB delakoak proiektu ekonomikoetan du aplikazio handiagoa; ACEk, aldiz, gizarte-proiektuak ebaluatzeke ahalmen handiagoa du.

Proiektuen onurak moneta-unitateen bidez aditzera eman ezin daitezkeenean, eragingarritasunaren azterketa teknika egokia izan daiteke. Eredu honek proiektuaren kostuak eta proposatutako helburuak ahalik eta eragingarritasun eta efizientzia handienaz lortzeko ahalmena alderatzen ditu (*ex ante* ebaluazioan); eta proiektuaren eragingarritasuna eta efizientzia aztertzen ditu ondoren (*ex post* ebaluazioan). Helburu jakin batzuk zentzuzko kostu baten truke lortzeko gaitasun gisa definitu ahal izango litzateke.

ACE analisiak helburu bat lortzeko kosturik txikienari buruzko informazioa eman dezake, baita helburu ezberdinak lortzeko kostuei eta prezioei buruzko datuak ere. *Ex post* ACEk sekuentzia logikoa du (Musto, 1975), eta honakoak dira bere funtsezko *aldiak*:

Proiektuaren helburuak zehatz-mehatz identifikatzea.

—Helburuak dimentsio operazional eta adierazle gisa adieraztea.

—Ebaluatuko diren alternatibak zehaztea.

—Baliabideak moneta-terminoetan neurtzea.

—Helburuen lorpen maila neurtzea.

—Kosturik txikieneko alternatiba hautatzea (helburua lortzen duten alternatiben artean).

Kostuak kalkulatzeko beharrezkoa da zuzeneko eta zeharkako kostuak, kapitalaren kostuak eta kostu operatiboak (tinkoak eta aldakorak) kontuan edukitzea. Aurrekoetatik abiatuz, kostu ertain eta marjinalak kalkula daitezke. Kostu ez-monetarioak ere hartu behar dira kontuan.

Behin kostuen azterketa eginda, kostu-matrizean antolatzen da informazioa (51. koadroa). Modu honetan, kostua-eragingarritasuna analisiak programak alderatzeko eta mailaka ordenatzeko aukera ematen du. Programen sailkapena proposatutako helburuak lortzeko dituzten kostuen arabera edota helburuen maila bakoitza lortzeko behar diren diru-sarreraren arabera egiten da. Aitzitik, onurak izendatzaile komun baten baitan sar ezin daitezkeenez, ezin ziurta daiteke esku-hartze jakin baten balioa edo meritua, eta ezin esan daiteke esparru ezberdinetako bi programaren edo gehiagoren artean itzulkinik onenak sortzen dituen zein den. Programa batzuen eta besteen arteko helburuen eragingarritasun erlatiboa bakarrik aldera daiteke, eragingarritasuna gutxieneko kostuaren funtzio bat baita (Rossi eta Freeman, 1989).

51. koadroa. **ACE motak**

<b>Gutxieneko kostuaren metodoa</b>	Lehen begiratuan onura berdinak sortzen dituzten proiektuen alternatibak alderatzean datza.
<b>Pertsona onuradun unitateko kostu-metodoa</b>	<i>Proxys</i> bidez neurtutako onuradun-kopuru ezberdina duten aldernatibak alderatzean datza.
<b>Pertsona onuradun bakoitzeko urteko balio baliokidearen metodoa</b>	Kostuak urteko kuota baten bidez adieraztean datza, eta kuota honen balio eguneratua proiektuaren VACa-ren berdina da.

Adibidea: VAEren kalkulua

**1. urratsa. Kostuen Egungo Balioa kalkulatzeko (KEB)**

$$KEB = \frac{\sum C_i}{(1 + r)^i}$$

**2. urratsa. Kapitalaren Berreskurapenari buruzko Faktorea kalkulatzeko (KBF)**

$$KBF = \frac{r \times (1 + r)^n}{(1 + r)^n - 1}$$

**3. urratsa. Urteko Kostu Baliokidea kalkulatzeko (UKB)**

$$UKB = KEB \times KBF$$

**4. urratsa. Etekinen Proxya kalkulatzeko**

**5. urratsa. Kostu-eraginkortasun Ratio kalkulatzeko**

$$KER = \frac{UKB}{\text{Etekinen Proxya}}$$

*Iturria:* CEMPRO (2001). *Diseño de proyectos. Guía didáctica.* CEMPRO, Perú. En: [www.cempro.org](http://www.cempro.org).

52. koadroa. **ACEren kostua-eragingarritasuna matrizea**

*Kostua-eragingarritasuna matrizeak* urteko kostuak, helburuak lortzeko eragingarritasuna eta helburu bakoitzaren pisu erlatiboa aztertzen ditu.

Beharrezkoa da honakoak kalkulatzeko:

- Ebaluatu beharreko proiektuaren bektorea (zelaiko kostua, eraikitze-kostua, ekipamenduak, mantenua...).
- Urteko guztizko kostua (CTA).
- Zerbitzu edo produktu unitateko kostua (CUS), (CUP).
- Helburuak lortzeko eragingarritasuna (OB).
- Helburu bakoitzaren pisu erlatiboa (W).
- Kostua/eragingarritasuna edo kostua/eragina erlazioak.

Matrizea:

KOSTUAK			ERAGINGARRITASUNA						
Helburuak	CTA	CUP	OB1	OB2	OB3	.	.	.	Obm
O1	CTA1	CUP1	OB11	OB12	OB13	.	.	.	OB1m
O2	CTA2	CUP2	OB21	OB22	OB23	.	.	.	OB2m
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
On	CTAn	CUPn	OBn1	OBn2	OBn3	.	.	.	Obnm
Helburuen neurketa			W1	W2	W3	.	.	.	Wm

COHEN, E. eta FRANCO, R. (1997): *Evaluación de proyectos sociales*. Segunda edición en español. Editorial Siglo XXI, Madril, 238-244. orr. lanetik egokitua.

2.3.4.3. **Kostua-Baliagarritasuna (ACU) eta Kostua-Eragina (CI)**

Analisi hauek ere proiektuen ebaluazio ekonomikoaren esparruan erabili izan dira, baina ez dute garrantzia handirik hartu gizarte-garapenaren esparruan. Hori dela-eta, hauei buruzko literatura ere eskasagoa da. Dena den, analisi hauek ezagutzea bederen interesgarri izan daiteke.

Kostua-Baliagarritasuna (ACU) analisiak kostuen (monea-unitateetan adierazitakoen) eta emaitzen arteko erlazioa alderatzen eta baloratzen du, proiektuaren helburu izan diren edo programaren ebaluazioari buruzko interes legitimoa duten gizakiengan eraginiko efektuak kontuan hartuz. Efektu hauek neurri subjektiboen bidez adierazten dira, hau da, gizakiak bere asebetetze mailari dagokionez eskuratutako onuren bidez. Analisi hau *ex post* ebaluazioan egiteak duen abantaila honakoa da: proiektuaren populazio onuradunak proiektuak sortutako efektuei ematen dien balioari buruzko informazioa jasotzen dela.

Metodologiari dagokionez, analisi honen helburua kostuak eta gizakiek programaren efektuei buruz dituzten pertzepzioak alderatzea da (*ex ante* ebaluazioan interesgarriagoa da, alternatiba ezberdinen artean aukera egiteko aukera ematen baitu). Kasu horretan, ebaluazioaren helburuak, agente interesatuak identifikatzen dira, baloratu beharreko dimentsioak (atributuak) ezartzen dira eta horietako bakoi-tzari balorazio bat egotzen zaio (ponderazioa), eskalak ezarri eta argi zehazturik egon behar duten kostuak alderatuz.

Kostua-Eragina Analisiak (ACI), zentzu ekonomikorik her-tsienean, proiektuaren kostuak eta populazioaren kontsumo-eta ongizate-jarraibideetan eraginiko efektuak alderatzea du xede. Eragina proiektu bateko efektuen emaitza dela ulertzen da (Castro eta Mokate, 1998), hau da, zabalagoak eta epe luzerakoak diren helburuei dagokienez egiaz gertatutako emaitzen adierazpena da. Definizio honek proiektu bateko esku-hartzeek eta ekintzek sortzen duten ikuspegia uzten du agerian:

INBERTSIOA – EKINTZA – PRODUKTUAK – EMAITZAK – EFEKTUAK – ERAGINA

Analisiaren helburua gutxieneko kostuarekin ahalik eta eraginik handiena lortzea da. Ekonomialari hauek adierazten dutenez, eragin hori neurtzeko ongizate ekonomikoaren lagungarri den elementuaren azterketan oinarritzea beharrezkoa da. Elementu hori gizaki eta talde ezberdinek denbora-aldi ezberdinetan kontsumitutako ondasunak edota beren merezimenduzko zerbitzu eta ondasunak lirateke.

Horretarako beharrezkoa da kontsumo nazionalean edo tokiko kontsumoan zuzeneko isla duten eraginak ez ezik (kontsumoa eta aurrezkiak handitzea, esaterako), zeharkako eragina dutenak ere neurtzea (baliabideen erabilera).

Neurketa egitea zaila bada ere, hauxe da analisirik osoena. Ikuspegi teorikoari dagokionez, kontuan izan beharreko

efektu guztiak hartzen ditu barne (zuzenekoak eta zeharkakoak), nahiz eta aipaturiko efektuak identifikatzen eta baloratzeko arazoak izaten dituen. Arazo honi aurre egiteko modu bat, kostu-prezio<sup>13</sup> deritzanak erabiltzean datza.

Ebaluazio ekonomikoak (efizientzia), ikuspegi teorikotik, efektu guztiak hartzen ditu barne, baina balorazioa egiteak (prezio ekonomikoa zehazteak) duen zailtasunaren eraginez, ebaluazio zehatzak egitera jo ohi du (adibidez, ingurumenaren osagaia) eredu orokorretik at. Gizarte-ebaluazioa (zuzentasuna baloratzeko) subjektiboa da, eta alderdi distributiboan arabera ezarritako politika oinarri hartuz erabili beharreko parametroak definituko dituen organismo nagusi bat eskatzen du. Gainera, ebaluazio-mota honek, praktikan, ekonomikoak ez diren beste zenbait aldagaien (gizarte-harremanak, antolakuntza, buruzagitza...) efekturik neurtzeko aukerarik ere ez du ematen.

Oro har, modalitate ekonomikoak konplexuak izan ohi dira, eta kalkuluak egiteko eta interpretatzeko langile aditu beharra izaten dute. Kalkulu hauek ondoko ebaluaziora aldatutakoan, gainera, etorkizuneko inbertsionarako elementuak ekarri ohi dituzte.

## **2.4. INFORMAZIOA BILTZEKO ETA AZTERTZEKO ERREMINTAK**

### **2.4.1. Ebaluazio-ikerketak gizarte-ikerketak mota bat da**

Ebaluazio-lana abian jarri eta eredu, agente eta gainerako gaietara buruzko erreferentzia-terminoak definitu ostean, jendeak proiektuari buruz dituen jokabideei, inpresioei, sentimenduei buruzko informazioa biltzeko unea da, baita proiektuak proposatutako lorpenen, emaitzen eta helburuen inguruko balorazioak egiteko unea ere. Metodo ezberdinen bidez informazioa biltzea ebaluazioaren gauzatzea bereizten duen ekintza da.

Egile ugari ebaluazioaren eta ikerketaren artean den hurbileko harremana onartzen dute, eta zenbaitek gizarte-ikerketaren baitan den lan-mota berezitat jotzen dute ebaluazioa, izan ere:

---

<sup>13</sup> Kontu-prezioa edo prezio ekonomikoa sargai, faktore, produktu edo baliabide baten egiazko balioa ordezkatzen duen prezioa da (aukera-kostua).

1. Proiektu bat ebaluatzeak informazioa biltzeko erremintak eta prozedurak erabiltzea du berekin, eta aipaturiko hauek alde aurretik oinarrizko ikerketa-esparruaren arabera definitu eta bereizitakoak izan ohi dira.
2. Proiektu baten ebaluazioan diziplina ugari sartzen da, eta horietako bakoitzak bere eduki teorikoak eta metodologikoak izan ohi ditu.
3. Ebaluazioaren emaitzek (aplikatutako ikerketan gertatzen den bezala) berehalako gizarte-eraginak izan ditzakete eta erabakiak hartu behar dituzten pertsonen jakinarazi behar zaizkie.

Gai honi dagokionez Alvirak (1997) adierazten duenez, ebaluazioa eta ikerketa antzeko prozedurak badira ere, badira euren artean oinarrizko alde batzuk:

1. Ebaluazioak programa edo esku-hartzea baloratzeko (ebalutzeko) balio-irizpide baten edo batzuen beharra du.
2. Ebaluaziorako informazio-bilketa balio-irizpen horien arabera izan ohi da, baita hauen egokitzapen tekniko-metodologikoaren eta egokitzapen praktikoen arabera ere. Hau da, proiektu bakoitzean praktikoki gauza daitezkeen teknikak erabiltzen dira; aurrekontuaren, denboraren eta ezagutzaren arabera egokien direnak.
3. Era berean, emaitzak erabiltzeko aukerak maximizatu dituzten teknikak erabiliko dira.

Azken ezberdintasun hau da agian garrantzitsuena. Ebaluazioa testuinguru jakin batean gauzatzen da inplikaturako pertsonen erabil dezaten, proiektuari buruzko ondoko erabakiak har ditzaten eta gauzatutakotik ikas dezaten. Honek ebaluazio-prozesua problematika nagusi jotako horretan kokatzea eta praktikan gauza daitezkeen metodologiaren erabilerari lehentasuna ematea eskatzen du. Metodologia hauek oso garestiak ez direnak eta emaitza operatiboak sortzen dituztenak izan ohi dira, ez ordea, kalitate eta zientifikotasun handiko teknika oso sofistikuak, hots, proiektuaren praktikan aplikagarri ez direnak.

Ikerketa eta ebaluazioa sarritan identifikatzen ez diren arren, agente ebaluatzaile ona izateko ikertzaile ona izan behar dela edota, gutxienez, taldean informazioa lortzeko teknikei buruzko gaitasunak, ezagutzak eta trebetasunak dituzten pertsonak izatea garrantzitsua dela kontuan izatea komeni da.



53. koadroa. **Ebaluazioaren eta ikerketaren arteko aldeak**

IRIZPIDEA	IKERKETA	EBALUAZIOA
<b>Izaera</b>	Ikerketa nagusiki ekonomikoa.	Ikerketa praktikoa.
<b>Helburua</b>	Komunitate zientifikoari ekarpena, oinarrizkoa edo aplikatua.	Aplikatutakoa beti. Esku-hartzeen hobekuntza, kontrola eta ikaskuntza.
<b>Testuingurua</b>	Ez da erabakigarria, faktore bat da.	Erabakigarria, ebaluazioa egiten den testuinguruaren arabera da.
<b>Objektua</b>	Ikerketa-helburu den arazo baten bilakaera.	Esku-hartzearen bilakaera ikerketa-helburu gisa.
<b>Metodoa</b>	Informazioa aukertzea, biltzea eta aztertzea.	Informazioaren, komunikazioaren... agenteak, ereduak, irizpideak, bilketa eta azterketa.
<b>Hartzaileak</b>	Taldea, komunitatea oro har eta komunitate zientifikoa.	Pertsona onuradunak, emaileak, proiektuaren erakunde egilea.

*Iturria:* Ondorengo abiapuntua duen gauzatze propioa: BUSTELO, M.<sup>a</sup> (1999): «Diferencias entre evaluación e investigación: una distinción necesaria para la identidad de la evaluación de programas», in *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*. 4. zk. 9-29. orr.

Informazioaren bilketa eta azterketa ebaluazio-prozesuko jardura nagusiak dira, aipaturiko datuetatik abiatuz ematen baitira gauzatutako esku-hartzeei buruzko irizpenak. Zentzu honetan, ebaluaziorako informazioa biltzea eta metatzea makina-areto gisa deskriba daiteke, behar bezala funtzionatzen ez badu, sistema osoa kaltetzen baitu. Hori dela eta, ahal den heinean ebaluaziorako informazio nagusia ekoizteko ahalegina eta denbora eskaintzea (giza baliabideak, baliabide ekonomikoak, gaitasunak eta abar) garrantzitsua da.

Jarraian, informazioaren kalitate handia lortzeko zenbait gomendio aurkezten da:

1. Informazio-bilketa ebaluazioaren helburu nagusirantz bideratzea.
2. Erabili beharreko metodo edo teknika alde aurretik probatzea (*test* pilotoa edo *pretesta*).

3. Datu objektiboagoak bermatuko dituzten eta subjektiboagoak diren beste batzuen bidez (sentimenduak, jokatibideak eta abar) osatuko diren metodoak konbinatzea.
4. Datuak lortzerakoan, teknika indibidualak eta iritziak eta eztabaidak alderatzeko aukera emango duten talde-teknikak konbinatzea.
5. Hipotesiak edo baieztapenak ebidentzia enpiriko batean oinarritzen ote diren ikustea.
6. Erabilitako metodologia aipatzen ote den eta errore-marjina edo laginketa aipatzen ote diren (kuantitatiboa balitz), edota pertsona ikertzailearen kategoriak eta kontrolak aipatzen diren (kualitatiboa balitz) ikustea.
7. Informazioa baliozkoa ote den, hau da, aztergai den gairako garrantzitsua den ikustea.

#### 2.4.2. **Informazio-bilketa: esparru-lana**

Esparru-lana diseinatzen denean zelaiko lanerako aldiak, pertsonak, erremintak eta tresnak zehazten dira. Egokiena hasierako diseinu metodologikoa prestatzea litzateke, ondoren, ebaluazioan zehar proposatutako beharren edo kezken arabera eztabaidatu eta berrikusi ahal izango litzatekeena.

Esparru-lanaren ardatz nagusia izaera eta iturri ezberdinetako informazioa biltzean datza. Ikus ditzagun jarraian garrantzitsuenak.

##### 2.4.2.1. ***Bigarren eta lehen mailako informazio-bilketa***

Ebaluazioa, proiektuari buruzko irizpenak eman ahal izateko behar adinako informazio osoa jasotzeko egiteko horretan, lehen zein bigarren mailako informazioa jasotzeko iturriak maximizatzen ahalegintzen da. Hau da, proiektua baloratzeko, ebaluazio-ikerketak beretik sortutako datuak erabiltzen ditu batetik (lehen mailakoak), ondoren ikusi ahal izango ditugunak, baita iturri dokumentaletatik ateratakoak ere (bigarren mailakoak).

Gauza jakina dirudi ebaluazio-lana, hein handi batean, iturri ezberdinetatik ahalik eta informazio gehien (garrantzitsua dena) jasotzean oinarritzen dela. Hori dela eta, erreminta berriak diseinatu aurretik, proiektuaren eta honen inguruko (antolamendua, erakunde bazkideak, populazioa eta abar) dokumentazio osoa berrikustea komeni da, datu garrantzitsurik atera ote daitekeen ikusteko, erreminta berriak

sortzen ibili beharrik izan gabe. *Bigarren mailako* iturri ize-  
nez ezagutzen direnak dira.

M.T Feurstein-en (1986: 45) arabera:

Ebaluazioak ez du esan nahi informazio, gertakari edo es-  
tadistika berriak biltzea bakarrik. Jada existitzen diren mota  
askotako ezagutzei eta dokumentuei erabilera ona ematea ere  
esan nahi du.

Iturri dokumental hauek, proiektuaren ebaluazioaren au-  
rretik existitzen direnak, ikerketa-lan orotarako laguntza-bi-  
tartekorik baliotsuenetako bat dira. Hauei esker, zenbaite-  
tan, helmen (eta kostu) handiagoko ikerketak abian jartzea  
ekidin ahal izaten baita, baldin eta dokumentu eta ezagutza  
hauek nahikoa informazio eskaintzen baldin badute. Proiek-  
tuaren garapenean zehar aldizkako segimenduak, segimen-  
durako barne-txostenak, berrikuspen-aktak... gauzatu badi-  
ra, gainera, talde ebaluatzaileak oso egokia izango den  
dokumentu-mordoa izango du eskura. Kontsulta eta azterke-  
ta kritikoa egitea garrantzitsua izan daiteke:<sup>14</sup>

1. Proiektuaren beraren dokumentuak: hasierako diagno-  
sia, honen jatorria, lortu beharreko helburuak, gauza-  
tu beharreko jarduerak, inplikaturako langileak, den-  
borazkotasunak eta abar.
2. Dokumentu eta memoria historikoak: inguruko, komu-  
nitateko edo erakundeko historiari buruzko ikerketak,  
proiektuaren abiapuntuaren eta amaieraren arteko kon-  
parazioa egiteko elementu baliagarriak izan daitezke.
3. Dokumentu estatistikoak: populazio-datuei buruzko do-  
kumentu ofizialak edo barne-dokumentuak, erroldak,  
enpleguari buruzko datuak eta abar. Erakunde probin-  
tzialetan, estataletan, pribatuetan eta nazioartekoetan  
aurki daitezke (UNESCO, CEPAL, NBE, BM eta abar).
4. Segimendu-dokumentuak: segimendu-fitxak, bileretako  
aktak eta proiektuaren bilakaerari buruzko txosten pro-  
pioak. Dokumentu hauek berebiziko garrantzia dute  
proiektuaren monitoretzan zehar gauzatu badira; nora-  
bide berriak, aldaketak, inpresioak adierazten baitituzte.

---

<sup>14</sup> Ezequiel Ander-Egg-ek iturri dokumentalei buruzko azterketa kritikoa  
proposatzen du; datu hauek beste pertsonak jasotakoak direnez, ikertzaileak  
ezin baitu datu hauen fidagarritasuna eta baliozkotasuna egiaztatu, non eta  
ez dituen ikerketa propiotik lortutako lehen mailako datuekin osatzen. *Téc-  
nicas de Investigación Social*. 19. edizioa. Editorial Humánitas. Buenos Aires,  
1984. 220-222 orr.

5. Dokumentu pertsonalak: ebaluaziorako garrantzia handiko informazio subjektibo ugari eskain dezaketen informazio-kartak, esparru-egunkariak, autobiografiak, oharretarako koadernoak eta abar.
6. Material kartografikoa, ikonografikoa, fotografikoa: inguruko edo komunitateko mapak, planoak, ezaugarri geografikoei, fisikoei edo ongizateari buruzko grafikoa eta bizitza-estiloa, gizarte-egiturak, iturriak, aldaketak, marrazkiak edo grabatuak, artea, argazkiak, zinema, kaseteak eta abar.

#### 54. koadroa. **Existitzen diren dokumentuen berrikuspena**

Edozein balorazio, monitoretza, berrikuspen edo ebaluazio-ekintza gauzatu ahal izateko informazio-bilketarako metodoak diseinatu aurretik, garrantzitsua da existitzen den edozein dokumentazio garrantzitsu jaso eta aztertzea. Egiteko honek honako puntuok hartuko lituzke barne:

##### 1. **Erakundearen barneko dokumentazioa:**

- Plangintza-dokumentuak eta proiektu-proposamenak.
- Proiektuaren txostenak.
- Dokumentu politikoak eta artikulu estrategikoak, ikerketarako eta eztabaidarako artikuluak.
- Aldez aurretiko ebaluazioak eta berrikuspenak (diagnosiak).
- Ikerketa eta azterketa bereziak.
- Korrespondentzia garrantzitsua, bilerak eta abar.

##### 2. **Kanpoko dokumentazioa:**

- Estatistika garrantzitsuak eta aurretiko informazioa.
- Lanean inplikaturako beste agentzien txostenak.
- Gobernu-politikak eta plangintza-dokumentuak.
- Garrantzitsu izan daitekeen zeinahi kanpoko azterketa edo ikerketa.

##### 3. **Monitoretza-sistemaren informazioa:**

- Prozesuko adierazleen informazioa: gauzak egin diren moduari buruzkoa, jardueren emaitzei buruzkoa.
- Erregistroetatik, azterketetatik, denboran zehar gauzaturako aldaketak baloratzeko berrikuspenetatik hartutako eragin-adierazleei buruzko informazioa.
- Monitoretzako informazioa lanaren plangintzarako eta garapenerako erabili den moduak lanaren zati bat zein modutan erabili den adieraz dezake.

*Iturria:* GOSLING, L. eta EDWARDS, M. (1998): *Toolkits: A practical guide to assessment, monitoring, review and evaluation*. SAVE THE CHILDREN. Development manual 5. London 55. or. (Itzulpen propioa.)

Bigarren mailako iturriak ebaluatuta, talde ebaluatzaileak ebaluaziorako behar dituen galderei eta helburuei erantzungo dien informazioan bakarrik jarri behar du arreta, datu-itsasoan galdu ez dadin. Eskura dugun informazioak gure ikerketako galderei erantzuten ote dien izan behar dugu oinarri.

Azterketa dokumentalaren edo bigarren mailako azterketaren bidez bildutako informazioak barne hartzen ez dituen ebaluazioko galderak edo helburuak osatzeko, proiektuan inplikaturako populazioari buruzko zuzeneko ikerketa egin ahal izango da (eta normalean egin dadin gomendatzen da). Lehen mailako iturriak abiapuntu hartuz ikerketa-azterketa (*survey*) egiten datza aipaturikoa. *Lehen mailako iturri* hauek talde ebaluatzaileak berak sortutako datuak dira, eta ebaluazioko kategoria, adierazle edo osagaiei erantzun emateko informazio gehiago biltzeko helburuz sortuak dira.

#### 55. koadroa. **Ebaluaziorako bitartekoak hautatzeko zenbait gako**

Emaitzak (produktuak eta eraginak) neurtzeko bitartekoak aukeratzeko zenbait puntu har daitezke kontuan:

1. Erreminta administratuko duena identifikatzea.
2. Interpretatuko duena eta ondorioak aterako dituen nor den identifikatzea.
3. Erremintak noiz aplikatuko diren zehaztea eta inplikaturako populazioaren jardura edo egitekoen artean sartuko ote diren erabakitzea.
4. Jaso beharreko datuak eskuragarriak diren eta konfidentzialak ez diren zehaztea.
5. Behar diren datuak alde aurretik existitzen diren eta ebaluazioa baino lehen sortu eta sistematizatu ote diren egiaztatzea.

*Iturria:* PROJECTSTAR (2004): *Americorps program applicant. Performance measurement toolkit*. Corporation for National and Community Service, USA delakoan oinarritua. En [www.projectstar.org](http://www.projectstar.org).

Esparru-lanean zehar metodo eta tresna ugari erabil daitezke. Ez dago baliozkoa den metodologia bakar bat, ezta hobetzat jotzen den tresna edo metodo bakar bat ere, hauen inplementazioa erreminta bakoitza aplikatzen den testuinguruaren eta erreminta bakoitzak duen helburuaren

araberakoa baita. Horrenbestez, lan-taldea bera izango da ebaluazio bakoitzean erabili beharreko erremintak zein diren definituko duena. Ondorioz, metodologia, teknika eta bitarteko ezberdinak aztertzea eta alderatzea gomendatzen da, zorroztasuna eta zehaztasuna, ikerketa-objektuarengana egokitzapen maila eta egingarritasuna kontuan hartuz.

#### 2.4.2.2. *Informazio kuantitatiboa eta kualitatiboa biltzea*

Eskuliburu honetan ebaluazioak esparru-lanean erabili ohi dituen gizarte-ikerketako teknikak sakondu ezin badaitetzke ere, ebaluaziorako garrantzitsuen direnak aipatu nahi genituzke. Gai honi buruzko literaturak bi sail handitan banatu ditu ikerketa-erremintak.

Baliabide teknikoak, giza baliabideak, baliabide ekonomikoak zein denbora mailakoak eskasak diren ebaluazioen kasuan, gehien erabilitako teknikak erdi egituratuak izan ohi dira, malguagoak baitira. Teknika itxi edo egituratua, berriz, ebaluazioa argi eta garbi proposatzen denean eta behar den informazioa aldeztu aurretik ezagutzen denean erabiltzea gomendatzen da. Teknikarik irekienak, aldiz, «aurreikusi gabeko alderdiak aurkitu beharra edota behatu beharreko errealitatea aztertu beharra izaten denean» erabiltzea gomendatzen da.

Egituratuagoak eta kuantitatiboagoak diren erremintak edota irekiagoak edo kualitatiboagoak diren erremintak erabiltzeari dagokionez, gizarte-ikerketaren eztabaida ebaluaziora aldatzen da. Ikertzaile askok eta ebaluazioak datu estatistikoetan oinarritu nahi dituzten nazioarteko agentzia batzuek defendatzen dutenez, erabili beharrekoak lehendabizikoak dira. Baina lankidetzaren objektu diren herrialde askotako ikerketa tradizionalak malguagoak eta kualitatiboagoak diren korronteetan oinarritzen dira (Latinoamerika, Asia eta abar).

Gure ustez, korronte metodologiko ezberdinen batura eta ebaluazio-agente ezberdinekin bat datozen erreminten erabilera dira erreminten aukeraketa egokia egiteko funtsezko bi alderdiak. Aurrerago, ebaluazio-eredu bat proposatuko dugu, baina orain programen ebaluazioan gehien erabilitako erremintetako batzuk aurkeztuko ditugu, ematen zaien izaera zeinahi delarik ere. Bi dira ikerketako erreminta nagusiak: elkarrizketa eta behaketa. Dena den, hauen artean mota ezberdinak (egituratuagoa, kualitatiboa edo kuantitatiboa, taldekakoak edo indibiduala) bereizten badira ere, erremintak

## 56. koadroa. Ebaluaziorako informazioa biltzeko tekniken sailkapena

Aipaturikoak bi alderdiren arabera sailkatu dira:

### 1. Datuen izaeraren arabera:

- *metodo kuantitatiboak*: objektiboak eta egiazta daitezkeen datuak bilatzen dira, zenbaki eta estatistika bidez azter daitezkeenak eta datu zehatzak eskaintzeko, populazioari buruzko ikuspegi orokorra emateko eta populazioaren ezauzgarrien arteko ezberdintasunak zehazteko gai direnak.
- *metodo kualitatiboak*: metodo kualitatiboek agente ikerzailearen inplikazio pertsonalagoaren bidez lortzen dituzte datuak. Agente honek fenomenoaren bereizgarriak bilatu ohi ditu, aztertutako errealitateari eta populazioari buruzko koadro sakona eraikitzeko helburuz eta beren arteko harremanak, nola interpretatzen diren... aztertuz.

### 2. Barne-egituraren arabera:

- *metodo formalak (egituratuak)*: konplexutasunari, fidakortasunari, baliozkotasunari, denborari eta baliabideei dago-kienez zorrotzak izan ohi dira, baldin eta jarraitu behar-reko prozedura argi eta garbi egituratu eta zehaztu bada,
- *metodo informalak (egitura gabeak edo erdi egituratuak)*: sinpleagoak eta merkeagoak izan ohi dira, eta ez dute hainbeste zehaztutako eta estandarizatutako prozedurarik behar izaten.

- Iturriak*: ALVIRA MARTÍN, Francisco (1997): *Metodología de la evaluación de programas: Un enfoque práctico*. Colección Política, Servicios y Trabajo Social. Editorial Lumen/Humanitas, Buenos Aires.
- ANDER-EGG, E. (1991): *Técnicas de investigación social*. Ateneo, México.
- BONILLA-CASTRO, E. eta RODRÍGUEZ SEHK, P. (1995): *La investigación en ciencias sociales. Más allá del dilema de los métodos*. CEDE. Facultad de Economía-Universidad de los Andes, Bogotá.
- CASLEY, Dennis J. eta KUMAR, Krishna (1990): *Recopilación, análisis y uso de los datos de seguimiento y evaluación*. Estudio del Banco Mundial, Fondo Internacional de Desarrollo Agrario y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Ediciones Mundi-Prensa y Banco Mundial, Madrid.
- CEA D'ANCONA, María (1999). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas en investigación social*. Editorial Síntesis, Madrid.
- COOK, T. eta REICHARDT, CH. (1986): *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Morate, España.
- FERNÁNDEZ-BALLESTEROS, Rocío (editora) (1995): *Evaluación de programas. Una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud*. Editorial Síntesis, Madrid.
- RUIZ OLABUENAGA, José Ignacio (1999): *Metodología de la investigación cualitativa*. Segunda Edición. Universidad de Deusto, Bilbo.
- SIERRA BRAVO, R. (1992): *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios*. Paraninfo, Madrid.
- TAYLOR, S.J. eta BOGDAN, R. (1992): *Introducción a los métodos cualitativos en investigación*. Paidós, Bartzelona.
- SCHONHUTH, Michael eta KIEVELITZ, Uwe (1994): *Diagnóstico Rural Rápido, Diagnóstico Rural Participativo. Métodos participativos de diagnóstico y planificación en la cooperación al desarrollo. Una introducción comentada*. GTZ. Eschborn, 1994.
- VALLES MARTÍNEZ, M.S. (1997): *Técnicas Cualitativas de Investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Ed. Síntesis, Madrid.

## 57. koadroa. Ikerketarako teknika kuantitatiboak eta kualitatiboak. Teknika hauek ebaluaziorako erabiltzearen abantailak eta desabantailak

TEKNIKOAK	EGOKIA DA BALDIN ETA...	ABANTAILAK	DESABANTAILAK
<b>AHOZKO INKESTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Zehatza, zerbakarrria den eta orokor daitekeen informazioa behar bada.</li> <li>— Populazioaren lagin bakarria elkarrizketatu badaiteke.</li> <li>— Aldez aurretiko hipotesiak egiaztatzen nahi bada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Orokor daitekeen informazio-kopuru handia lortzen da.</li> <li>— Datuak estandarizatu eta estatistikoki azter daitezke.</li> <li>— Lagina ongi diseinatu bada eta datuak bilzte-rakoan izan den errorea txikia bada, erantzun-ek fidagarritasun maila handia dute.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Elkarrizketagileak ongi trebatu behar dira.</li> <li>— Erreminta probatzeko <i>pretesta</i> behar da.</li> <li>— Elkarrizketatu beharreko populazioaren lagina aukeratzekoan dagoen errore-arriskua.</li> <li>— Denbora eta diruari dagokionez duen kostua.</li> </ul>
<b>ZUZENEKO NEURKETA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Zerbakarrria den eta sailka daitekeen in-formazioa lortu nahi bada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Informazio zehatza, fidagarria sortzen du.</li> <li>— Baliabide gutxi eskatzen du.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Gertakariak erregistratzen ditu, ez ordea azal-penak.</li> <li>— Datu estatistikoak, sakontzeko aukerarik ematen ez duten datuak dira.</li> </ul>
<b>NORBERAK BETETZEKOAK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Elkarrizketatu beharreko pertsonengana helzteza erago ez bada.</li> <li>— Irakurtzen eta idazten badakite.</li> <li>— Jende askoren erantzuna behar bada.</li> <li>— Galderak laburrak eta erantzun errazkoak bada.</li> <li>— Informazio kuantitatiboa behar bada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Merkea da.</li> <li>— Jende askorengana hel daiteke.</li> <li>— Bamatzen dituen jendeak ez du prestakuntza handikoa izan beharrik.</li> <li>— Erantzuten duten pertsonak ez dute denbora-mugarik.</li> <li>— Kodifikazio errazekoak dira.</li> <li>— Informazio alderagarri asko lortzen da.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Informazioak datuak biltzen ditu, baina ez ai-paturiko erantzunen arazoia.</li> <li>— Zaila da erantzunen zintzotasun maila frogatzen.</li> <li>— Batzuetan galderak ulertu gabe erantzuten dira.</li> <li>— Batzuetan ez dira indibidualki erantzuten.</li> </ul>
<b>ELKARRIZKETA IREKIA (berriemaitale nagusiak)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Informazio orokorra, deskribatzailea lortu nahi bada.</li> <li>— Gai jakinei buruzko jokabideak eta jarre-rak ulertu nahi bada.</li> <li>— Datu kuantitatiboak interpretatu nahi bada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Proiektuan funtsezko diren pertsonak elka-rrizketatzen dira.</li> <li>— Laginketa errazagoa da eta ez da hain garestia.</li> <li>— Lagunarteko giroan egiten da.</li> <li>— Elkarrizketatutako pertsona-kopurua txikia-go da, baina informazio asko jasotzen da.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Elkarrizketaren baliabidea ongi erabiltzea es-katzen du.</li> <li>— Ondoko azterketa sakona eskatzen du.</li> <li>— Informazioak elkarrizketatutako pertsonen subjektibotasunaz beterikoak izaten dira.</li> <li>— Elkarrizketa bakoitzeko kostu handia izaten da.</li> </ul>
<b>TALDEKAKO ELKARRIZKETA (eztabaida tailerrak edo taldeak)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Talde, komunitate... mailako datuak bildu nahi bada.</li> <li>— Datu jakinak lortu eta taldean egiaztatzen nahi bada.</li> <li>— Maila indibiduallean lortutako datuen egiazotasuna egiaztatzen nahi bada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Parte-hartzaileak ongi hautatzen badira, in-formazio asko lor daiteke.</li> <li>— Kostu txikia.</li> <li>— Parte-hartzaileak alderatu egiten dira.</li> <li>— Informazio-bilketa eragingarria da.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Botere-taldeek eztabaidak desbidera ditzakete.</li> <li>— Zerbait gai eztabaidagarri ez dira talde mailan agertzen.</li> <li>— Zaila da taldearen osoko parte-hartzea ziurta-tzea.</li> </ul>
<b>ZUZENEKO BEHAKETA (Esparru-bisitak)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Aztertu beharreko errealitateari buruzko ikuspegi sakonagoa lortu nahi bada.</li> <li>— Existitzen diren datuak beste metodoen bidez sakonki aztertu nahi bada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Metodo erraza.</li> <li>— Egokia da sakoneko datuak lortzeko eta in-terpretatzeko.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Denbora asko behar du.</li> <li>— Pertsona behatzailearen subjektibotasunak ze-hazten du behaketa.</li> <li>— Inor behatzen ari dela jakiteak jokabideak al-darazten ditu.</li> </ul>

Iturria: Gauzatze proptioa.



ten osagai nagusiak ikerketako bi makro-tresna hauetan sailka daitezke.

### 2.4.3. Ebaluaziorako bi tresna

#### 2.4.3.1. *Elkarrizketa*

Elkarrizketa gizarte-ikerketan eta ebaluazioan gehien erabilietako bitartekoetako bat da. Elkarrizketa, oro har, gutxienez bi pertsonaren arteko solasaldia da, eta horietan bat elkarrizketagilea izan ohi da eta elkarrizketatua/ak bestea/ak. Pertsona hauek gai jakin bati buruzko eskema edo jarraibide jakin batzuen inguruan mintzatu ohi dira eta helburu profesionala izan ohi dute. Hortaz, pertsonen existentzia eta elkarrekiko ekintza-prozesuan hitzezko interakziorako aukera eskatzen du.

Ikerketa-teknika gisa, estandarizatutako elkarrizketa (itxia-inkesta) ez ezik solasaldi irekia ere hartzen ditu barne, baina bi kasuetan garapenerako gida edo jarraibide bati lotu ohi zaio. Inkestaren kasuan, galdera eta erantzun itxiak dituen formularioa osatu ohi da, eta elkarrizketa irekiaren kasuan, elkarrizketa bideratzeko gai edo galderen gida finkatu ohi da. Irizpide hauek kontuan izanik, elkarrizketa-mota ezberdinak egon daitezke konbinazioen arabera.

Modu honetan, lagin batean hautatutako pertsonen ahozko elkarrizketa itxia egin diezaiekegu (inkesta edo *survey*); edota ahozko elkarrizketa gidatuak (edo erdi egituratuak) egin geniezazkieke proiektuan funtsezko diren pertsonen. Azken kasu honetan, ordea, ez litzateke irizpide estatistikorik erabiliko, arrazoizko irizpideak baizik. Aldi bakoitzean pertsona bakarrarekin ere elkarrizketatu gaitezke, baldin eta bere informazio pertsonala garrantzitsua dela uste badugu, edo talde-tailer edo eztabaida-talde batean bil gaitezke, talde gisa zenbait gairen inguruko ondorioak ateratzeko.

Ikus dezakegunez, aukera-sorta interesgarriaren jabe gara.

58. koadroa. **Elkarrizketa-motak**

IRIZPIDEA	MOTA	EZAUGARRIAK
<b>Estandarizazioa</b>	<b>Egituratua</b> (itxia, formala)	— Kanpoko agente batek eginikoa — Galdera zehatzak — Naturaltasun gutxikoa, baina estatistika eta datu-zenbaketa aldetik konparaziorako aukera asko ematen duena
	<b>Egitura gabea</b> (irekia, informala)	— Miatzeko aukera ematen duena — Galdera irekiak, malgutasuna
<b>Bitartekoa</b>	<b>Ahozkoa</b>	— Elkarrizketa: galderak eta erantzunak solasaldi bidez — Jokabide gehigarriei buruzko oharrrak hartzeko aukera
	<b>Idatzia</b> (norberak betetzekoa)	— Galdeketa bete egin behar da — Argibideak behar ditu
<b>Elkarrizketatutako pertsona-kopurua</b>	<b>Indibiduala</b> (aldian pertsona bakarra)	— Pertsona bati eginiko elkarrizketa — Aukerak: fokalizatua, sakona, bitzitza-historia
	<b>Taldekoa</b> (aldian pertsona bat baino gehiago)	— Pertsona-taldea — Aukerak: idatzizko galdeketa, talde-eztabaidak, komunitate-bilerak

*Iturria:* 56.koadroan aipatutako bibliografia oinarri duen gauzatze propioa

Modalitate hauen guztien artean, bi dira proiektuen ebaluazioan gehien erabiltzen diren konbinazioak, nahiz eta guztiak gauza daitezkeen praktikan:

- *Erdi egituratutako ahozko elkarrizketa indibidual eta fokalizatua:* ebaluaziorako informazio interesgarria eskain dezaketen proiektuko berriemaile nagusiei edo komunitateko buruei egiten zaiena da. Modalitate honek galderen gida edo multzoa du abiapuntu, eta elkarrizketari kutsu lasaia ematen badio ere ez da solasaldi librea. Elkarrizketa egiten duen pertsonak gidatutako elkarrizketa da eta gai jakin bati buruzko informazioa lortzea du helburu.
- *Taldeko, erdi egituratutako eta ahozko elkarrizketa (talde-tailerrak edo eztabaida-taldeak):* komunitatearekin, proiektua gauzatu zuen GKEarekin edo erakundearekin edota esku-hartzearen garapenean inplikaturako pertsona-talde jakin batekin eginiko tailerrak dira. Elkarrizketa-mota honek eztabaidarako eta solasaldirako aukera ematen du, eta hortaz, lehen mailako iturrietatik eta elkarrizketa indibidualen bidez lortutako informazioa

aberasten du izugarri. Tailer hauek interesgarri diren kategoriak edo gaiak jorratu ahal izateko eztabaida gidatzen duen pertsona bat izan ohi dute. Zenbait kasutan, egiteko behatzailea duen pertsona bat ere izan ohi da lagungarri, eta aipaturikoak tailerrean bildutako pertsonen egitekoak, jarrerak eta jokabideak jasotzen ditu.

59. koadroa. **Komunitate-bilera edo tailerra gauzatzeko jarraibide nagusiak**

**Gogoratu beharreko zenbait puntu:**

1. Bilera aldeztu aurretik prestatzea.
2. Tailerreko jarduera-egutegia egitea.
3. Toki aproposa aukeratu eta erreserba egitea.
4. Une egokia bilatu eta jendea aldeztu aurretik jakinaren gainean jartzea.
5. Jendeari bileraren arrazoiaren berri ematea.
6. Kartelak jartzea, etxeak bisitatzea eta publikoki jakinaraztea (irriti, telefono edo gutun bidez) jendea informaturik mantendu ahal izateko.
7. Taldearen neurria pentsatzea.
8. Gauza bakoitza egiteko ardura izango duena nor izango den zehatz-mehatz prestatzea.
9. Banatuko den materiala prestatzea.
10. Tailerrean eztabaidari hasiera emateko zenbait galdera prestatu izatea.
11. Gonbidaturik bada, bidaia, egokitzapena, ordainketa... prestatzea.
12. Topaketa zabala bada, guztia prestatu ahal izateko pertsona boluntarioak inplikatzeko.
13. Topaketarako sarrera prestatzea, tailerraren arrazoi eta lanerako plana azalduz.
14. Topaketarako laguntza-materiala prestatzea, ikus-entzunezkoak, material suntsikorra eta abar.
15. Giro atsegina sortzea, bortxatua ez dena. Ona da atsedenerako eta freskagarrietarako uneak uztea.
16. Ezarritako ordutegietara lotzen saiatzea.
17. Konprometigarriak ez diren eta adosten errazak diren gaiekin hastea.
18. Landutakoari buruzko oharak jasotzea eta aipaturiko informazioen bidez prozesua atzeraelikatzea.
19. Amaiera positiboa ematen ahalegintzea.
20. ...

*Iturria:* FEUERSTEIN, M.T. (1986): *Partners in evaluation: Evaluating development and community programmes with participants*. Mac Millan, Hong Kong oinarri duena.

Elkarrizketa bat prestatzerakoan, dena delako motatakoa delarik ere, oso garrantzitsuak diren bi alderdi kontuan edukitzea komeni da: nor elkarrizketatuko dugun eta elkarrizketarako galdeketa edo gidoi on bat nola prestatu. Populazio-kopuru handiari oso zehatza den gai bati buruzko inkesta itxia egin behar badiogu, ez da komeni pertsona askori elkarrizketa luzeak egitea, eta hortaz, *laginketa*-sistemara jo ohi da. Azterketa zabala egin nahi bada edo populazioari inkesta orokortua egin nahi bazaio, berriz, laginketa objektiboa egitea gomendatzen da (esanahi estatistikoko eta errore-kontrolako irizpideak erabiliz). Hau da, elkarrizketatu nahi dugun populazio guztiaren artean lagin adierazgarri bat aukeratu ohi da. Agente ebaluatzaileak aztertzeko hartutako laginak populazio osoaren ahalik eta adierazgarriena izan behar du, eta behar den informazioa lortzea ahalbidetu behar du ahalik eta giza baliabide, baliabide ekonomiko eta denbora-baliabide gehien aurreztuz, baina aztertutako errealitatek urrundu gabe. Aztertu nahi denaren eta ebaluazioaren helburuaren arabera, gauzatu beharreko laginketa ezberdina izango da beti<sup>15</sup>.

Ebaluazioak egiteko malguagoak edo erdi egituratuak diren metodoak erabiltzen ditugunean, elkarrizketatutako pertsonak hautatzerakoan (batez ere berriemaile nagusiak hautatzerakoan) oso ohikoa izaten da agente ebaluatzaileak duen aukeraketa-irizpide jakin bati heldzea; hots, gizarte-ikertzaileen artean *arrazoitutako laginketa* izenez ezagutzen dena.

Inkesta itxi bat gauzatu aurretik, test pilotu bat (*pretesta*) egitea gomendatzen da, erabilitako erremintak neurtu behar dena neurtzen ote duen eta galderak behar bezain argiak eta egokiak ote diren frogatzeko. Gainera, inkestak edo elkarrizketak egingo dituzten pertsonen talde txiki bat trebatzea ere gomendagarri izaten da, baldin eta pertsona hauek talde ebaluatzailekoak ez badira.

Elkarrizketa ireki edo erdi egituratuen kasuan, proiektuen ebaluazioan ohikoenak izaten direnak, beharrezkoa da behar den informazioa argi eta garbi zehaztea, aztertu beharreko osagai edo kategoriak oinarri hartuz gida-galderak egitea, eta batez ere, ikerketa-taldeari beharrezko kontrolak ezartzea (oharrak, grabazioa), zehartasunak ekiditeko.

---

<sup>15</sup> Laginketa-teknikei buruzko literatura asko dago gizarte-ikerketaren esparruan, eta proiektu handiak edo populazio onuradun handiko proiektuak abian jarri beharko balira kontsulta daitezkeenak dira. Horietan bat da 56. koadroan ikus daitekeena.

## 60. koadroa. **Elkarrizketa bat (irekia zein itxia) gauzatzeko zenbait gomendio**

- Elkarrizketa gidatuko duen galdeketa edo galdera-ildoak idatzi aurretik, beharrezkoa da lortu nahi den helburua gogoratzea, hipotesiak berrikustea (formulatu badira) eta azterketan ezinbestean aztertu beharreko aldagai nagusiak identifikatzea.
- Lortu nahi duguna erabaki ostean ekingo diogu galderak idazteari.
- Elkarrizketatutako pertsonari ez zaio anonimotasun gutxikoa dela sentiaraziko dion galdera konplexurik edo identifikazio-galderarik egin behar hasieran.
- Elkarrizketaturiko pertsonari ez zaie galderentzako erantzunak derrigor jakin behar dituztenik sentiarazi behar, gerta litekeena baita pertsona hauek zenbait galderarentzako erantzunik ez izatea.
- Elkarrizketatutako populazioari galdera errazak, garbiak eta laburrak egitea gomendatzen da, populazioari egokitutako mintzaira errazaz baliatuz eta ohiko esaldi eta esamoldeak erabiliz.
- Gaizki-ulertuak eta nahasketa eragin ditzaketen zentzu bikoitzeko hitzak ekidin behar dira.
- Gai ezberdinetako galderak taldekatzea komeni da itaunketa-sentsaziorik ez emateko, eta galderak erakargarri egiteko ahalegina egin behar da.
- Elkarrizketatutako pertsonari buruzko aurretiko irizpenik osatzea ekidin behar da.
- Inkestazailearen aurkezpena zaindu behar da, egokiro aurkez dadin.
- Elkarrizketaren helburuak ezagutu behar dira
- Jendearekin hartu-emana finkatzeko sistema naturala bilatu behar da; jendearekiko dohaina behar da.
- Oharrak hartzeari dagokionez (elkarrizketa irekia bada), lehendabiziko pertsona erabiliz hartu behar dira oharrak galdera irekietan, elkarrizketatuek esan bezala; ez dira norberaren inpresioak eta elkarrizketatuaren erantzunak nahastu behar, ez da eman ez den erantzunik asmatu behar, nahiz eta hala erantzungo duen ziur izan.
- Elkarrizketatutako pertsonetikiko harremanean, elkarrizketagilearen neutraltasuna ahaztu ezinezko araua da. Ez da elkarrizketatuak esaten duenari buruzko inolako sinpatiarik edo antipatiarik agertu behar. Jendearenganako errespetu sakona agertu behar da. Ezin ahaztu daiteke pertsonak ez daudela erantzutera derrigortuak eta inori ez zaiola gustatzen inor bere etxera sartu eta galdera deseroso sorta egiten hasterik.
- Elkarrizketatutako pertsonari denbora eman behar zaio lasaitasunez erantzun ahal izan dezan eta ez erantzuteko aukera ere eskaini behar zaio.
- ...

*Iturria:* ELZO, Javier eta GONZÁLEZ, Lara (1999): *Técnicas de investigación social I. Apuntes 1999*. Texto sin revisión editorial. Facultad de CC.PP. y Sociología. Universidad de Deusto, Bilbo.

#### 2.4.3.2. **Zuzeneko behaketa**

Behatzeak, zerbait begiratzea esan nahi du. Zenbait pertsonak, datuak biltzean eta komunitate baten edo gizarte-talde jakin baten errealitate soziokulturala jasotzean datzan teknika gisa definitzen dute. Gizarte-ikerketaren ikuspegitik, datuak eta informazioa biltzean datzan prozedura da behaketa. Zentzuak, hortaz, gizarteko gertakariak eta errealitateak behatzeko ez ezik jendeak bere jarduerak garatzen dituen egiazko testuingurua behatzeko ere erabiltzen dira (Ruiz Olabuenaga, 1999). Proiektua garatzen den modua sistematikoki eta zehatz-mehatz behatzean datza, errealitate hau maneiatu eta aldatu gabe.

Ebaluazioari aplikatutako behaketa elkarrizketa bidezko informazio-biltzea osatzeko teknika dela esan daiteke. Behaketa ebaluaziorako ikerketa-erreminta boteretsu bilaka daitekeena da, baldin eta behatutakoaren fidagarritasuna eta baliozkotasuna bermatu ahal izateko behaketa egiten duenari kontrolak ezartzen bazaizkio.

Bere egitekoa bete dezan honako puntuak gomendatzen dira:

- Behaketa bideratzea, alde zuzenetik formulatutako ikerketa-helburu jakin baterantz zuzenduz.
- Behaketa planifikatzea, une garrantzitsuak, behatu beharreko alderdiak, azterketaren helburu diren tokiak eta pertsonak zehatzuz.
- Behaketari egitasun-, objektibotasun-, fidagarritasun- eta zehaztasun-kontrolak egitea.

Behaketaren metodoa ebaluaziorako balio handikoa da. Izan ere, banakako zein taldekako elkarrizketen bidez edota beste ikerketa-metodoen bidez lortutako baieztapenen balioztasuna eta egitasuna frogatzeko aukera ematen du. Behaketak esku-hartzeko emaitzei buruzko informazioaz gain esku-hartzearen garapenari buruzko ikuspegi orokorra ere eskain dezake (Feuerstein, 1986).

Elkarrizketaren kasuan bezalaxe, behaketa-mota asko dago ikerketa ebaluatiboan. Behaketa-mota hauek hiru irizpideren arabera sailkatzen dira: erabilitako metodoaren, behaketa gauzatzen duen pertsonak betetzen duen egitekoaren eta behatzen duten pertsonen kopuruaren arabera (61. koadroa).

Garapen-proiektuen ebaluazioan gehien erabilitako konbinazioak ondorengoak dira:

- Erdi egituratutako behaketa, ez parte-hartzailea eta individuala*: kanpoko ebaluazioak egiten dituzten pertsonak

61. koadroa. **Zuzeneko behaketa-motak**

IRIZPIDEA	MOTA	EZAUGARRIAK
<b>Erabilitako bitartekoa</b>	<b>Egituratua</b> (sistematikoa)	— Aldez aurretik definitutako prozedura esplizituekin bat datorren erregistroa. — Jokabide jakin baten moldea, iraupena, maiztasuna neurtzen ahalegintzen da.
	<b>Egituratu gabea</b> (ez-sistematikoa edo librea)	— Aurrez finkatu gabeko gidarik gabe gertakariei buruzko oharrak hartzean datza. — Informazioa biltzeko metodo azkarra da. — Objektibotasun gutxikoa. Dagoena baino gehiago ikusteko sentsazioa.
<b>Behatzen duen pertsonaren egitekoa</b>	<b>Parte-hartzailea</b>	— Behatzen duen pertsona azterketaren helburu den taldearen bizitzako egoeren parte da (naturalki edo fiktzioki). — Ebaluatutako populazioarekin zuzeneko hartu-emana du. — Ebaluazioan, normalki, behatzen duen pertsona ezaguna izaten da.
	<b>Ez parte-hartzailea</b>	— Behatzen duen pertsona ez da behatutako taldeko kide. — Taldeko kideen bizitzan sartu gabe behatzen du eta hartzen ditu oharrak.
<b>Behatzaile-kopurua</b>	<b>Indibiduala</b>	— Pertsona bakarrak behatzen du. — Kontrolatzen zaila.
	<b>Taldekoa</b>	— Talde ebaluatzaileko hainbat pertsona dira behatzaile. — Pertsona bakar baten distortsioak zuzentzen ditu. — Pertsona guztiak gauza bera beha dezakete edota bakoitzak interes-arlo bana (harremanak, etxebizitza eta abar.) har dezake.

*Iturria:* 56.koadroan aipatutako bibliografia oinarri duen gauzatze propioa

proiektua egun batzuez bisitatzen dutenean gehien erabiltzen duten behaketa-mota da. Zelaiko bisita izenez ere ezagutzen dira. Gutxi egituratutako behaketa-mota honek proiektuaren lorpenetako batzuk ikusi ahal izateko aukera ematen dio behatzaileari. Normalean, behaketa txikiak izan ohi dira, proiektuaren helburu den komunitatean, udalerrian edo inguruan zehar (eskola, ospitalea, tailerra, enpresa, laborantzak eta abar) eginikoak.

—*Erdi egituratutako behaketa, parte-hartzailea eta taldekoa*: ebaluazio-eredu parte-hartzaileei edo autokudeaketakoei dagokie, eta proiektuan inplikaturako pertsona-talde baten jokabideak behatzeko aukera ematen du. Pertsona-talde hori populazio onuradunak osaturikoa edo ebaluaziorako garrantzitsu jotzen diren erakunde emailetako zenbait arlotako pertsonak osaturikoa izan daiteke. Kasu honetan, talde ebaluatzaileak komunitate-bizitzan parte hartzen du erlatiboki denbora batez eta proiektuak komunitatean sortutako aldaketak behatzen ditu denbora batez. Oso baliagarria da helburu den taldearen bizitza-baldintzetan eta jokabideetan izaniko efektuak (eragina) behatzeko. Behaketa-mota honetan talde ebaluatzailea talde behatzailearen partaide da aldi edo tailer batean zehar. Aldi edo tailer horretan, gai berezi baten inguruko eztabaidaren aurrean izaniko edo pertsona onuradunen eguneroko jokabidearen aurrean izaniko jokabideak, erantzunak eta jarrerak aztertzen dira.

Zenbait egileren aburuz, behaketak abantailak ditu elkarrizketaren (eta elkarrizketa-moten) aldean, ez baitu gizarte-fenomenoaren garapenean zuzenean esku hartzen. Behaketak naturaltasuna eta berehalakotasuna ditu ezaugarri, eta esperimentuaren distorsio artifiziale eta elkarrizketa oztopatzailea ekidin nahi ditu. (Ruiz Olabuenaga, 1999: 127).

Behaketa-metodoek ebaluazioa gauzatzeko ematen duten beste abantaila bat tokietara heltzeko duten erraztasuna da, baita beste inola behatu ahal ezingo ez liratekeen zenbait fenomeno behatzeko ematen duten aukera ere (giza harremanak, gizon eta emakumeen arteko harremanak egoera jakin baten aurrean eta abar). Dena den, behaketak baditu hainbat eragozpen ere, bai oro har hartuta eta bai ebaluaziorako ere. Izan ere, fenomeno batzuk ezin beha daitezke zuzenean eta elkarrizketa beharrezkoa izaten da fenomeno horiek sakontzeko. Hortaz, elkar osatzea da, ebaluazioaren kasuan, irizpiderik egokiena. Egin ahal izango al genuke baloraziorik familia bat, laborantza-sail batzuk edota mikroenpresa baten funtzionamendua bisitatze hutsarekin? Galdetuz eta informazioa trukaturik edota behatuz eta bisitatuz, aztertu beharreko gaiei buruzko informazio asko lor dezakegu, hots, ebaluazioaren erreferentzia-terminoetan ezarritako gaiei buruzkoa.

NORAD gisako nazioarteko agentzia batzuek ikerketa-mota orotako funtsezko erremintatzat jo dute behaketa. Fenomenoak beren testuinguru naturalean aztertzeak, izan



ere, ezagutza modu errazean eskuratzeko aukera ematen du, eta berriemaileek deskribatu gabeko baldintzak edo jokabide-moldeak eman ditzake argitara (1997: 114).

Behatzailearen zehartasunak ekiditeko, ikerketa-kontrolak ezartzea gomendatzen da. Esate baterako, ikusmen bidezko tresnak erabil daitezke, hala nola kamera edo bideoa, pertsonaren ikusmen bidezko zorrotasuna eta ikus-entzuzko ekipoen erregistroak alderatu ahal izateko. Honez gain, alde aurretik gauzatutako erregistro edo fitxak (behaketa erdi egituratua) ere lagungarri zaizkio behatzaileari, aztertu behar dituen aldagaiei, gaiei edo fenomenoei buruzko gida gisa.

#### 2.4.4. **Informazioaren tratamendua eta azterketa**

Ebaluazioa egiteko behar adinako datuak lortu ondoren, datuak ordenatu egin behar izaten dira aztertu eta interpretatu ahal izateko. Horretarako erreminta-sorta bat behar izaten da; azterketa errazteko batetik eta zenbakiak, datuak, behaketak, jokabideak, adierazpenak eta oharrak interpreta daitekeen informazio bilakatzeko bestetik.

Hau ez da egiteko erraza izaten beti. Izan ere, proiektu batek populazioarengan izan duen eragina zehazteko, beharrezkoa da agente ebaluatzaileek informazio kualitatiboa interpretatzeko gaitasuna izatea, baita datu kuantitatiboak aztertu ahal izateko zenbait teknika estatistiko erabiltzen jakitea ere.

Lehenik eta behin, informazioa gaiaren, azterketa-kategorien eta izaeraren arabera ordenatu eta sailkatu behar da. Hasierako irakurketa-dokumentazio guztia (bigarren mailakoa) dokumentala da funtsean, eta hortaz, azterketa dokumentalari ekin behar zaio lehenik. Kasu honetan egin daitekeen ariketarik errazena dokumentu-matrizeetara informazioa husteko fitxak gauzatzea edota sare tematikoak eta mapa mentalak egitea izan daiteke, talde ebaluatzaileak bere ideiak ordena ditzan eta dituen informazio-hutsuneak aurki ditzan. Modu honetan, hutsune horiek erreminta kualitatiboen (berriemaile nagusiei elkarrizketa, talde-tailerrak, bizitza-historiak, esparruko behaketak...) eta kuantitatiboen bidez (inkestak, eskalakiko galdeketak...) bildu dugun lehen mailako informazioaren bidez bete ahal izango ditugu.

*Informazio kualitatiboaren kasuan, azterketa nagusia edukia edo dokumentazioa ikertzean datza, elkarrizketen edo*

behaketen bidez bildutako informazioaren edukia eta mezua aztertuz. Horretarako ebaluazioak lehenetsiriko gai edo azpi-gaien araberrako sailkapena egiten da, eragingarritasuna, efizientzia, egokitasuna, iraunkortasuna eta eraginaren irizpideei erantzun ematen ahaleginduz. Ohikoa da funtsezko kategoriak eta elkarrizketetan (indibidualak eta taldekoak) eta behaketetan jasotako informazioa gurutzatzen diren interpretazio-matrizeak zehaztea.

Sofistikazio handiagoko ebaluazio kualitatiboek ohiko datuak aztertzeko eta interpretatzeko programa informatikoak sartu dituzte, hala nola *atlas.ti*, *textpack*, *qualpro*, *ethnograph*<sup>16</sup> eta abar. *Atlas.ti* delakoak Thomas Muhr du egile nagusi, Berlingo informatikari eta psikiatra. *Atlas.ti* delakoa ikerketa kualitatiborako edo datuen ikerketa kualitatiborako familiakoa da (beste hamarren baten artean *nud\*ist* ere aurki dezakegu). Azken urte hauetan diziplina ugaritan erabiltzen hasi dira: antropologian, psikologian, pedagogian. Ikerketataldeari testu baten aztertze- eta interpretatze-lanerako euskarria eskaintzen dio, testu gehigarriak hautatuz, kodifikatuz eta idatziz. Ez dira datu-base edo *datu-baseak kudeatzeko sistema* hutsak, hau da, oso egituratutako datuak, oso definitutako esparru-mordoa eta banaketa eta ordena jakin baten arabera egituratutako elementuak (erregistroak) dituztenak. Badira datu-base dokumentalak oso zorrotzak ez diren urratsak jarraitzen dituzten eta luzera ezberdinetako testuez osaturikoak izan daitezkeen datuak antolatze eta berreskuratzeko sortuak direnak. Horren adibide dira, esaterako, *Micro-Isis* (UNESCOk dohain banatua) eta *Knosys*, Espainiako Micronet enpresarena. Sartutako datuak nahikoa malgutasunez eta azkar aurkitzeko eta berreskuratzeko aukera ematen dute.

*Atlas.ti* delakoaren kasuan, datuak aurkitzea eta berreskuratzea abiapuntua da baina, honez gain, programa honek gure datuen artean loturak finkatzeko, agente ebaluatzailearen interpretazioak esplizitu egiteko eta honako edo halako argudioren edo ondorioren euskarriztat une bakoitzean behar den zenbait informazio berreskuratzeko erremintak errazten ditu. Azken honek balio berezia izan dezake ebaluazioaren emaitzak idazteko eta beste pertsoneri komunikatzeko unea iristen denean.

---

<sup>16</sup> Erremintari buruzko informazio gehiago lortzeko kontsultatu: [www.atlas.ti.de](http://www.atlas.ti.de) Bere erabilerari eta funtzionamenduari dagokionez honakoa kontsultatzea gomendatzen da: <http://usuarios.iponet.es/casinada/19atlas.htm>. Ethnograph gisako beste programen berri jakiteko kontsultatu honakoa: [consultar www.qualisresearch.com](http://www.qualisresearch.com).

*Ethnograph* delakoak, berriz, azterketa-kategorien bidez informazioa bilduz eta artikulatuz egiten du lan. 1985. urtean atera zuten kalera eta ordenadorez lagundutako datuen azterketa kualitatiboari hasiera emateko lehen programetakoa izan zen. Orduz geroztik datu-analista kualitatiboek erabiltzen dute, hala nola gizarte-zientifikoek, historialariek, literatur kritikoek, osasunaren ikertzaileek, negozio eta merkatu analistek, lege-ikertzaileek eta beste zenbaitek, eta ebaluazio kualitatibora zabaltzen hasi zen. Programa honek proiektuko artxiboak, dokumentuak eta datuak erabiltzeko aukera ematen du, baldin eta aipaturiko horiek elkarrizketa baten transkripzioetik, esparru-oharretatik, etsaminetako erantzun luzatuetatik edota testu batean oinarritutako beste dokumentuetatik sortuak badira.

Informazio kualitatiboaren azterketa hiru urrats nagusitan oinarritzen da:

1. Informazioaren murrizketa kodeen arabera (kategorizazioa).

#### 62. koadroa. **Datu kualitatiboak antolatzeko matrizea**

Kolonbiako kostalde pazifikorako edateko uraren eta saneamenduaren programaren eragin-ebaluazioak informazio kualitatiboa bildu eta aztertu ahal izateko formulatu zuen matrize hau. Matrize hau funtsezko erantzunen edukia aztertzerantz bideratu zen, horretarako alde zuzenetik definitutako adierazleez baliatuz. Adierazleak deskribapen-kategoria batzuetan sartu ziren, emaitzen interpretazioa bideratu beharreko azterketa-kategoriak irudikatzen zituztenak:

Azterketa-kategoriak	Deskribapen-kategoriak	Adierazleak	Datu kualitatiboaren interpretazioa Elkarrizketa indibidualak Foku-taldeak
Uraren baliabideari buruzko pertzepzioa			
Lan fisikoari buruzko pertzepzioa			
Ubidearen proiektuan komunitateak izaniko parte-hartzea			
Zerbitzua kudeatzeko gizarte-antolakuntza			

*Fuente:* UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA (UEC)-CICCI (1998): *Evaluación de impacto en el área social. Programa de agua potable y saneamiento costa pacífica*. Convenio ALA 93/39, Colombia. Santiago de Cali, 29. or.

2. Berreraiketa: esanahi-unitateen arteko harremanen identifikazioa (kategorien birformulazioa eta azalera-tzen ari diren kategorien formulazioa).
3. Konparazioa: komuntasun orokorrak ondorioztatzea, kontrastearen edo konparazioaren bidez.

Zenbaitetan ez da erreminta espezializaturik behar izaten, zenbait pertsonak Word WordPerfect testu-prozesadoreak abiapuntu hartuz antzeko emaitzak lortzeko estrategiak gauzatzen baitituzte. Ebaluazio txikiagoetan, metodologia kualitatiboak eta kuantitatiboak konbinatzen direnetan, ohikoagoa da sarrera bikoitzeko matrizeak abiapuntu hartuz datu eta aldagaiekin lan egitea (62. koadroa).

Esparru-lanean jasotako *informazio kuantitatiboaren azterketak* esanahirik gabeko datu indibidualen masa oso bat ordenatzea, sailkatzea eta taldekatzea du helburu (Sierra Bravo, 1992). Hori dela eta, azterketaren aldiak aldagai bakoitzari dagozkion datuak taldekatzea eta beste aldagaiekin aurkeztea eta lotzea du helburu. Hau da, azterketaren eta azalpenaren xedea datuen arteko erlazioak finkatzea eta landugabeko datu-multzoak modu ulergarrian deskribatzea eta horien artean ageriko harremanik ba ote den erabakitzea da. Informazioa lehen begiratuan ordenatzeko eta sailkatzeko modurik errazena, berriz, aldagai baten eta honen tabulazioaren arabera zifra absolutuen taulak osatzean datza.

Datu kuantitatiboan azterketa ondorengo egitekoetan oinarritzen da:

1. Tratamendu estatistikoaren aurreko egiteko exogeenok edo barne-egitekoak, adibidez, informazioaren kontrola, datu baseen edo fitxeroen sortzea (taulak),
2. eta azterketa estatistikoari dagozkion barne-egitekoak.

Lehendabiziko kasuan, inkesta itxien, norberak betetzeko galdeketen edo fitxa kuantitatiboan bidez bildutako informazioa kodifikatu egin behar da, ondoren estandarizatu ahal izateko. Gainera, beharrezkoa da datu-basea prestatzea (ilara eta zutabeetan), inkestatutako pertsonak galdera edo itemekin eta hauen erantzunekin erlazionatzeko.

Baina, datuak sailkatzea eta ordenatzea azterketa-lanaren aurreko aldia baino ez da. Normalean, sailkatutako datuak asko izaten dira eta hauek murriztea beharrezkoa izaten da interpretazioa errazteko.

Azterketa kuantitatiboan bi maila bereizten dira:

- Datuen azterketa deskriptiboa (aldagai bakarrekoa edo bikoia), aztertutako populazioaren atributurik garrantzitsuenetakoen karakterizazioa finkatzen duena.
- Azterketa argitzailea, izaera ezberdineko fenomenoen artean (aldagai dependenteak eta aldagai independenteak) erlazioak eta elkarreak ezartzen dituen.

Tamaina handiko inkestak aplikatu baditugu, azterketa estatistikoak egin ahal izango ditugu programa berezien bidez, *Statistic Package for Social Science (SPSS)*<sup>17</sup> ezagunaren bidez esaterako. Hala, aldagai baten maiztasunaren azterketa egin ahal izango dugu, portzentajeak aterako ditugu (aldagai bakarraren azterketa) edo bi aldagaien arteko (bi aldagaien azterketa) edo aldagai ugariren arteko (aldagai ugariren azterketa) konparazioak egin ahal izango ditugu. Azterketa ezberdinak aldagaien izaeraren eta talde ebaluatzailearen interesen eta gaitasunen araberakoak dira hein handi batean.

Datuak ahalik eta gehien esplotatzea komeni bada ere, datuak ulertu ahal izateko eman beharreko lehen urratsa aipaturikoak behar bezala deskribatzean datza, eta esplorazio-azterketa bat nahikoa izaten da horretarako, datuak grafikoki aurkeztuz eta posizio eta dispertsioa neurri estatistikoak lortuz. Zenbaitetan, eta datuek horretarako aukera ematen badute, bi aldagaien arteko korrelazio-azterketa egin daiteke (bi aldagaien arteko azterketa): bata dependentea izanik eta bestea independentea (edo identifikaziokoa) izanik. Adibidez, proiektuko jarduera edo jokabide jakin bat gizon edo emakume izateak mugatzen ote duen.

Azterketa deskriptiboa grafiko bidez irudikatzeko, ondorengo erremintak erabiltzen dira:

- Histograma: zenbaki-aldagai bakarraren banaketa (adib. Emakume-kopurua).
- Barra-diagrama: balio absolutua edo portzentajea ematen duen barra-grafikoa.
- Ziklogramak edo sektore-grafikoak.
- Arlo- eta lerro-grafikoak.

---

<sup>17</sup> Aipaturiko programa estatistikoari buruzko informazio gehiago lortzeko kontsultatu: [www.spss.com](http://www.spss.com) eta [www.ats.ucla.edu/stat/spss/](http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/)

### 63. koadroa. **Aldagaien izaerak neurketa-erremintaren aukeraketa baldintzatzen du**

Datuek eskaintzen duten informazioa aztertu beharreko ezaugarriak neurtzeko mailen arabera izan ohi da. Modu honetan, neurketa maila ezberdinek datuak bereizten dituzte eta datuen azterketan erabilitako metodoak baldintzatzen dituzte.

Lau neurketa maila bereiz daitezke:

1. *Maila nominala*: neurtzeko modurik primitiboena da. Objektuek duten ezaugarri jakin baten arabera sailkapena da. Aipaturiko ezaugarriek elkar baztertzen dute.

Adibidez: erlijio-sinesmenaren aldagaia. Kategoriak: katolikoa, protestantea, judua eta abar

2. *Maila ordinala*: aldagai baten kategoriak ordena daitezkeenak dira. Kategoria batek atributu bat zein mailatan (handiagoan, berdinean edo txikiagoan) duen zehaztu daitezke, esaterako. Dena den, ordena neurtu badaitezke ere, ezin esan daitezke bata bestea baino zenbat handiagoa den, hortaz, ezin egin daitezke batuketa, kenketa, biderketa edo zatiketa gisako eragiketarik.

Adibidez: lanbide-postuaren aldagaia. Kategoriak: zuzendaria, gerentea, enplegatua, langilea eta abar.

3. *Tartearen maila*: maila honek bi kategoriaren arteko tarte ezartzeko aukera ematen du. Horretarako neurketa-unitate bat behar da.

Adibidez: luzeraren aldagaia. Kategoria: 1, 2, 3, 4... cm.

4. *Arrazoaren edo proportzioaren maila*: tartearen maila da hau ere, baina zero balioa ezartzen da kuantifikazioan. Maila honetan, batuketa, kenketa, biderketa eta zatiketa gisako eragiketa matematikoak egin daitezke.

Adibidez: tenperaturaren aldagaia. Kategoriak:  $-5^{\circ}$ ,  $0^{\circ}$ ,  $15^{\circ}$ ...

*Iturria*: MAINTZ, Renate (1996): *Introducción a los métodos de la sociología*. Sexta reimpresión. Alianza Editorial, Madril delakoan oinarritua.

Emaitzen ebaluazioan arraroa izaten da inferentzia estatistiko sakonik edo aldagai ugariko analisirik egitea (cluster, faktore-analisia eta abar), horretarako beharrezkoa izaten baita halako espezializazio maila eta teknikak erabiltzen jakitea, nahiz eta erabil daitezkeenak diren, baldin eta horretarako datu egokirik eta erreminta erabiltzen dakien langile aditurik bada. Garrantzia duena datuak ahalik eta zo-

roztasun metodologiko handienaz jasotzea, ordenatzea, sailkatzea eta aztertzea da, proiektuak komunitatean sortu dituen aldaketak ulertu eta ikusi ahal izateko.

Ondorioz, analisiak datuen izaeraren eta ebaluazioaren helmenaren araberako maila lortuko du. Hori dela eta, behar ez bada edo ebaluazioaren bezeroek garrantzitsu jotzen ez badute ez da teknika estatistiko konplexurik aplikatu beharrik.

64. koadroa. **Aldagai bakarreko, bi aldagaiko eta aldagai ugariko prozedura estatistikoak**

**Aldagai bakarreko azterketa**

1. Posizioko edo joera zentralen parametroak	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Batezbestekoa: batura kasu-kopuruarekin zatituta.</li> <li>— Mediana: 50 pertzentila. Banaketaren erdian kokatutako balioa.</li> <li>— Moda: maiztasun handieneko balioa.</li> </ul>
2. Barreiadura-parametroak (datuen bariazioa edo barreiadura)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Desbideratze estandarra edo tipikoa: batezbestekoaren barreiadura-neurria.</li> <li>— Bariantza: batezbestekoarekiko deliberatzen berbiduraren batura.</li> <li>— Batezbestekoaren errore estandarra: laginak banaketa beretik ateratzen badira zenbat aldatzen den batezbestekoaren balioa batetik bestera.</li> </ul>
3. Banaketa-neurriak (banaketaren forma eta asimetria deskribatzen dute)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Asimetria.</li> <li>— Kurtosia.</li> </ul>

**Bi aldagaiko azterketa**

1. Aldagaien gurutzaketa (aldagai dependete eta independenteena)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Maiztasunak.</li> <li>— Portzentajeak.</li> </ul>
2. Elkarketa-neurriak	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Aldagai nominalak (kontingentzia-etaulak, Phi de Cramer, Lambda).</li> <li>— Aldagai ordinalak (gamma, D de Sommer, Tau-b de Kendall).</li> </ul>
3. Bi aldagairen arteko korrelazioa eta korrelazio partzialak	<ul style="list-style-type: none"> <li>— R de Pearson.</li> <li>— Rho de Spearman.</li> <li>— Tau-b de Kendall.</li> </ul>
4. Erregresio linealaren azterketa	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Erregresio-koefizienteak.</li> <li>— Korrelazio-matrizea.</li> <li>— Korrelazio partzialak.</li> <li>— R multiplea R koadroa.</li> <li>— Bariantza-azterketa.</li> </ul>

.../...

.../...

## Aldagai ugariko azterketa

Aldagai ugariko metodoak Aldagai interdependenteekin (ez-dependenteak)	Aldagai nominalak	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Korrespondentzia-azterketak.</li> <li>— Eskalograma ez metrikoak.</li> <li>— Lehetasunen azterketa.</li> <li>— Ezkutuko egituren azterketa.</li> </ul>	
	Tarte edo proportzio aldagaiak	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Osagai nagusien azterketa.</li> <li>— Korrelazioen azterketa faktoriala.</li> <li>— Cluster analisia.</li> <li>— Dimentsio askotako eskalograma metrikoak.</li> </ul>	
Aldagai dependenteak dituzten aldagai ugariko metodoak	Aldagai dependente nominal BAT	Tarte edo proportzio aldagaiak	— Análisi diskriminatzaila.
	Tarte edo proportzio aldagai dependente BAT	Tarte edo proportzio aldagaiak Aldagai nominalak	— Erregresio anizkoitzeko azterketa edo kobariantza-analisia. — Bariantza-analisia.
	HAINBAT aldagai nominal	Tarte edo proportzio aldagaiekin	— Análisi diskriminatzaila anizkoitza.
	HAINBAT tarte edo proportzio aldagai	Tarte edo proportzio aldagaiak Aldagai nominalak	— Aldagai anitzeko erregresio-analisia. — Korrelazio kanonikoen analisia. — Aldagai ugariko bariantza-analisia.

*Iturria:* Aipaturiko bibliografia oinarri hartuz eginikoa  
 ÁLVAREZ CÁCERES, R. (1995): *Estadística multivariante y no paramétrica con SPSS*. Editorial Diaz de Santos SA, Madril.  
 CEA D'ANCONA, María. *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas en investigación social*. Editorial Síntesis. Madril, 1996.  
 MAINTZ, R. eta besteak (1996): *Introducción a los métodos de la sociología empírica*. Sexta reimpresión. Alianza Editorial, Madrid.  
 SÁNCHEZ CARRIÓN, J.J. (1995): *Manual de análisis de datos*. Alianza Universitaria Textos, Madril.  
 SIERRA BRAVO, R. (1998): *Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios*. Undécima edición revisada. Editorial Paraninfo, Madril.  
 VISAUTA VINACUA, B. (1997): *Análisis estadístico con SPSS para Windows*. Editorial Mc Graw Hill, Madril.



## 2.5. AGENTE, EREDU ETA ERREMINTAK BARNE HARTZEN DITUEN EREDU BATERANTZ: ZENBAIT PROPOSAMEN MALGU

### 2.5.1. Ez dago eredu bakar bat

Bigarren zati honetan zehar, ebaluazio bat abian jarri ahal izateko elementu guztiak jorratu ditugu. Ebaluatzeke erabakia hartzen dugunetik, diseinua egin (ToR), gauzatu eta informazioa bildu artekoa azaldu dugu. Izan ere, ebaluazio baterako erreferentzia-terminoak proposatzen hasitakoan, inplikaturako alderdi ezberdinen arteko adostasun maila jakin baten beharra duten elementu batzuk badirela ohartu ohi gara. Agente ebaluatzaileez, ebaluazio-ereduez eta ebaluazio-ikerketarako erremintez ari gara. Eta hauexek dira, hain zuzen ere, sakonki aztertu ditugunak; berauek baitira *ex post* ebaluazioa abian jartzerakoan eztabaidarik gehien sortzen dutenak. Ebaluazio bati aurre egin behar diogunean, ebaluazio-eredurik onena zein den, ebaluazioa nork gauzatu behar duen eta erremintarik egokienak zein diren erabakitzerakoan zalantzak sor daitezke.

Lehendabiziko zalantzari dagokionez, aurkeztu ditugun *ebaluazio-eredu* guztiak nazioarteko lankidetzaren esparruan adostasun gehiagorekin edo gutxiagorekin erabiltzen direnak direla aipatu behar da. Garapenerako lankidetzako proiektuen ebaluazioan aplikaturako esparru logikoaren eredu hedapen handiena duena bada ere, beste bi ereduek zenbait agentzia eta aholkularitzatan gero eta onarpen handiagoa dute, hauen ustez esparru logikoaren erabilera aldebakarra ahula baita. Gure aburuz, ez dago proiektu, ekintza edo programen ebaluazio guztietarako edo testuinguru, herrialde edo inguru bereko populazio ezberdinentzat orokor daitezkeen eredurik. Hori baino gehiago da; eredu bat edo beste inplementatzeko erabakia hartzean datza gakoa, eskuhartzeari loturiko zenbait faktore kontuan hartuz (giza baliabideen eta baliabide tekniko eta ekonomikoen eskuragarritasuna, proiektuaren formulazioan eta garapenean erabilitako metodoak, tokiko gaitasunak, emaileen eskaerak eta abar). Hala eta guztiz ere, egia da aurkeztutako ebaluazio-eredu bakoitzak (esparru logikoak, parte-hartzaileak eta ekonomikoak) badituela konpon daitezkeen zailtasun batzuk.

*Eredu ekonomikoen kasuan*, normalean Munduko Bankuaren, BIDen eta CEPALen makroproiektuetan erabiltzen direnak, maila kontzeptualean garbia dirudienaren aplikazioa ez da hain garbia gizarte-proiektuetan edo gizarte-garapenerako proiektuetan, batez ere proiektu hauek neurri txi-

kikoak badira. Izan ere, proiektu ekonomiko hutsetarako (produktiboetarako edo azpiegiturakoetarako) analisi-tekni-ka ona izan daitekeena, baliteke hain ona ez izatea onurak moneta bidez baloratu ezin diren proiektuetarako, hots, gi-zarte-esparruko proiektuetan ohikoa dena. Gainera, Kostua Onura Analisia (ACB) ez da beti garrantzitsua izaten gizarte-garapenerako proiektuetan; kostua zeinahi dela ere, zenbait helburu lortzeko nahia eta beharra izaten baita. Bestalde, maila metodologikoari dagokionez, beharrezkoa da talde ebaluatzaileko norbaitek analisi-mota honetan esperientzia edukitzea, eta hori ez da beti erraza izaten GKEen espa-rruan.

Bestalde, *eredu parte-hartzaileei edo autokudeaketa-ere- duei* eginiko zenbait kritika ere bada: beren ikerketa-malgu- tasun handia eta praktikan duten zorrotasun metodologi- koaren gabezia. Izan ere, interpretazio subjektiboa eskatzen duten erremintetan oinarritzen dira. Gainera, aplikazio prak- tikoan ere badituzte zenbait arrisku; metodoei garrantzia handiegia ematen baitiete (erremintari berari) eta ahaztu egi- ten baitute zenbaitetan pertsona laguntzaileen egitekoa jen- deari ebaluazio-prozesuaren jabe egin dadin orientabidea eta laguntza ematea dela. Honez gain, askotan Iparreko adi- tuak kontratatzen dira, baina zenbaitetan, hobeto trebatuta- ko langileak izaten dira Hegoaldean. Metodologikoki, erre- minta hau populazioarengana hurbiltzeko baliagarria da, baina agentzia emaileek nazioarteko lankidetzaren estandar formalei erantzuten ez diela kritikatzeko dute, ez baitu oro- kortasunik ahalbidetzen eta aztertutako proiektuko komuni- tatearen berezitasunetan jartzen baitu arreta. Gainera, per- tsonen subjektibotasunak emaitzak gurutza ditzake eta errealtateari buruzko ikuspegi okerra eman dezake, eta datu hauek estandarizatu gabekoak izanik ezingo litzateke aipa- turikoen fidagarritasuna eta baliozkotasuna frogatu.

Azkenik, *esparru logikoaren* ereduak ahultasunak ditu formulaziotik beretik hasita. Erreminta parte-hartzaile izan nahi duen hori Iparretik lan egiten duten langile adituen plangintza bilakatzen da. Ebaluazioan ere gauza bera gerta- tzen da. Kanpotik formulatutako adierazleak egiaztatzeak (zenbaitetan baliozko eta tinkoak izaten ez direnak) eta zen- bait ebaluazio-irizpide baloratzeko kanpotiko ikuspegia erabil- tzeak, kasurik gehienetan, behatutako errealtatean ez sakon- tzea eragiten du. Bi edo hiru egun eskaseko bisitek (EBk kontratatutako adituek egiten dituztenen tankerakoek) ez dute populazio baten jokabideak eta jarrerak ulertu ahal izateko eta proiektuaren eragina baieztatzeko adinako informa- ziorik eskaintzen. Gainera, populazioaren egitekoa kanpoko

ebaluetzaileei informazioa ematera mugatzen da, eta azken hauek, kasurik gehienetan, ez diete jendeari beren ondorioen berri ematen.

Badirudi, hortaz, ebaluazio-eredu jakin bat aplikatzeak ez dituela *ex post* ebaluazio baten aurrean izan ditzakegun kezka guztiak konpontzen. Esku-hartzeko produktuak, emaitzak, eraginak, lorpenak ezagutu nahi ditugu, helburuak lortu, sargaiak erabili eta inbertsio ekonomikoak egin nahi ditugu, jendearen beharrak ase ditzan, jendea inplika dadin, parte har dezan, erabakiak har ditzan, ebaluazio-prozesuaz jabe dadin nahi dugu eta proiektuak genero-behar estrategikoei erantzun diezaien, agentzia emaileen estandareei erantzun diezaien... nahi dugu; baina inolako ereduk, bakandurik, ez ditu aukera hauek guztiak eskaintzen.

Hori dela eta, eskuliburu honen proposamena nazioarteko lankidetzaren esparruko eta aipaturikoek esku hartzen duten herrialde ezberdinetako ebaluazio-erreminta ezberdinak integratzen saiatzea da, inplikaturako instantzia guztien (tokiko agenteen, populazio onuradunaren, erakunde egileen, nazioarteko GKEen, agentzia emaileen eta abarren) interesei erantzun emateko. Inplikaturako hauek bai baitute gaitasuna ekintzek populazio onuradunarengan izan duen eragina neurtzeko eta kudeaketaz jabetzeko. Honela izendatu dugu: *ebaluaziorako agenteak, ereduak eta erremintak barne hartzen dituen proposamena*.

### 2.5.2. **Eredu integratzailearen proposamenerantz**

«Real Academia Espanola»ren espainiar hizkuntzaren hiztegiak ematen duen adieraren arabera, eredu bat sistema edo errealtate konplexu bati buruzko (esaterako, herrialde batek bilakaera ekonomikoari buruzko) eskema teorikoa da, normalean molde matematikoa izaten duena eta sistema edo errealtate hori errazago ulertzeko eta bere jorkabidea aztertzeko sortzen dena. Errealtate konplexu baten funtzionamenduari buruzko hipotesi teorikoetan oinarritutakoa den eta errealtate hori hobeto ulertzeko eta nahi diren eraldakuntzak sortzeko esku-hartze eragingarriak sortzeko egina den eraketa (hainbat aktorek parte hartzen duten prozesu ireki eta kolektibo gisa ulertua) gisa ere defini daiteke. Abstrakzio bat da, errealtate konplexu bat ulertzeko eta azaltzeko sortzen den irudikapena. Eredua ez da errealtatea, baina errealtatea ulertzeko erraztasunak ematen ditu aipaturikoan operatu ahal izateko (Nirenberg eta beste, 2000: 134).

Ebaluazio-ereduaren ikuskerak, hortaz, eragina du gizarteko errealitate edo fenomeno ezberdinak ebaluatzeko moduan. Eredua aldi berean aplikatu behar ez diren dimentsio ezberdinez osaturikoa izan ohi da. Zentzu honetan, nazioarteko lankidetzaren esparruan *ex post* ebaluazioa egiteko ematen dugun eredu integratzailearen proposamenak honako *atributuak*<sup>18</sup> izan beharko lituzke gure ustez:

1. *Eredua holistikoa izatea*, gizarte-proiektu baten eta, bereziki, nazioarteko lankidetzaren alderdi eta berezitasun ezberdinak barne hartuko eta ulertuko dituen (sargaiak, egiturak, prozesuak, emaitzak). Honez gain, errealitatea ikuspegi orokorretik begiratuko duena, ikuspegi objektibo bat eta ikuspegi subjektibo bat barne hartuz.
2. *Eredua dimentsionala izatea*, giza garapenaren eta garapen iraunkorraren ikuspegitik identifikatutako elementuak barne hartuko dituen, hau da, gizakien gaitasunak oraingo eta ondorengo garapenaren oinarritzat hartuko dituen eta proiektuek pertsona hauen bizitzan izaniko eragin kualitatiboa neurtzeko aukera emango duena. Ondorengo funtsezko dimentsioak barne hartuko dituen: eragingarritasuna, efizientzia, egokitasuna, iraunkortasuna eta eragina.
3. *Eredua malgua izatea*, nazioarteko lankidetzako edo garapeneko proiektu edo programa guztietarako defenda daitekeen ebaluazio «eredu» bakar bat ez dagoenez, garrantzitsua da oinarri eta aplikazio malgua duen eredu defendatzea. Modu honetan, erakunde bakoitzaren edota proiektuan inplikaturikoen interesak eta gaitasunak artikulatzeko moduko metodologia eta prozedura-ardatzak ezartzeko aukera emango duen eredu proposatzen da.
4. *Eredua parte-hartzailea izatea*, ebaluazio-prozesuan, proiektu edo programa baten kudeaketan edo oro har nazioarteko lankidetzan inplikaturikako pertsona guztien proposamenak, pentsamenduak eta subjektibitateak

---

<sup>18</sup> Gizarte Zientzietako Maisutza Tesian defendaturikako proposamena, gizarte-garapeneko gerentziaren oniritzia duena. Antioquiako Unibertsitatea. Medellín, Kolonbia, 2002.

GONZÁLEZ, Lara (2002): *La Evaluación en los proyectos de cooperación al desarrollo. Análisis crítico de las principales corrientes evaluativas desde la óptica del desarrollo humano sostenible. Lineamientos para un modelo evaluativo integrador*. Antioquiako Unibertsitatea. Giza eta Gizarte Zientzien Fakultatea, Medellín.

barne hartuko dituen. Gisa honetara, elkar ulertzeko eta adostutako proposamenak bideratzeko bitarteko gisa ulertutako elkarrizketak, kalitatea ez ezik ebaluazio-prozesuarekiko identifikazioa ere bermatzen ditu.

5. *Eredu integratzailea izatea*, proiektuek populazio onuradunarengan izaniko eragina ezagutzen ahaleginduko dena, erakunde bakoitzean abian jarritako metodologiak indartuz, eta metodologia hauei agente batzuen eta besteen aurrerapenak bere egiteko gaitasuna emanez. Korrante batzuk besteekin bateratzea ahalbidetuz, metodologia kuantitatiboak eta kualitatiboak konbinatuz edota garapeneko agente ezberdinek elkarrekin hitz egin dezaten ahalbidetuz. Hau guztia proiektua garatzen den herrialdearen eta honen kudeaketa- eta ebaluazio-kulturaren testuinguruan egin behar da, proiektu-mota ere kontuan hartuz.

Eredu integratzaile hau hiru ideiak bereizten dute:

1. Ebaluazio-taldearen osaera.
2. Ebaluazio-ereduen artikulazioa.
3. Informazioa biltzeko metodoen triangelaketa.

#### 2.5.2.1. **Talde ebaluatzailearen osaera**

Ebaluazioa egiteko eredu integratzailearen proposamenak talde ebaluatzaileak osatzea du berekin, betiere ahal baldin bada. Hau da, aurrean ikusi dugun ebaluazio-tipologiaren baitan, modalitate bakoitzeko (barneko eta kanpoko ebaluazioa) abantailak maximizatzen eta desabantailak minimizatzen ahalegindu behar da, *ex post* ebaluaziorako lantaldeak osatuz.

Ahal den guztietan, lan-taldea, gutxienez, hiru pertsonak osatu behar dute. Horietan bat, proiektua ongi ezagutzen duen tokiko erakunde egileko kide bat (ahal bada segimenduaren arduraduna dena) izango litzateke; esku-hartzeari buruzko dokumentazio osoa duena eta populazio onuradunarekin hartu-emanak dituen. Bestalde, baliabideak izanez gero, kanpoko aholkulari bat ere sartu ahal izango litzateke (nazionala zein nazioartekoa), hau da, erreminta kualifikatuak ezagutzen dituen eta prozesuari eta agentzia emaileen estandareei buruzko ikuspegi objektiboa eta kanpotikoa emango duena. Azkenik, populazio onuraduneko ordezkariaren batek ere har dezake parte ebaluazio-ikerketaren diseinuan eta gauzatzean. Ordezkari hau komunitatekoa zein komunitateari loturiko erakunde komunitarioren batekoa izan daiteke.

## 65. koadroa. **Ebaluazio-taldea**

Ebaluazio-lanak taldea ondoren zehazten diren ezaugarririk gehien jabe izatea eskatzen du:

- Garapenari buruzko eta, zehazki esateko, gizarte eta giza garapenari buruzko ezagutza orokorra.
- Garapen-proiektuen formulazioari, kudeaketari eta segimenduari buruzko oinarritzko ezagutza.
- Ikerketarako eta ebaluaziorako oinarritzko metodo eta teknikei buruzko ezagutza.
- Proiektuaren arlo profesionalari buruzko ezagutza.
- Proiektuak kokaleku duen ingurune fisiko, sozial eta giza-tiarrari buruzko ezagutza.
- Taldea osatzen duten pertsonak diziplina ezberdinetakoak izatea eta taldean genero-oreka izatea.
- Komunikatzeko, hitz egiteko, negoziatzeko eta talde-lanean aritzeko gaitasuna duten langileak.
- Proiektua garatzen den gizarte eta giza ingurunearekiko gertuko harremana.
- Beste segimendu eta ebaluazioetatik metatutako esperientzia.
- ...

*Iturria:* NORAD (1997): *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores*. Instituto de desarrollo y cooperación IUDC. Universidad Complutense de Madrid. CEDEAL, Madril. delakoan oinarritua.

Talde ebaluatzaileko kideek maila profesionalean, giza-tiarrean eta esperientzia mailan dituzten ezaugarriak garrantzitsuak dira ebaluazio-azterketak arrakasta izan dezan, baina gizaki eta pertsona gisa duten kalitatea ere oso garrantzitsua da, nahiz eta zenbaitetan ez den kontuan hartu ere egiten. Talde-lanerako, komunikatzeko, hitz egiteko, ulermenerako, elkar ulertzeko ahalmena eta beste pertsonetikiko enpatia-gaitasuna gisako ezaugarriak ezinbestekoak dira talde-lanean aritzeko erabakia hartu bada eta holistikoa eta integrala izan nahi duen *ex post* ebaluazioa egin nahi bada. Talde-lanean aritzeak ez du esan nahi inplikaturako pertsona guztiek (*stakeholders-ek*) ezaugarri berberak izan behar dituztenik edota guztiek ekarpen berberak egin behar dituz-

tenik; taldeak kide bakoitzaren ezagutzak eta esperientziak sortutako sinergiaren emaitza izan behar du. Baliteke kanpoko agenteak nazioarteko ebaluazio-teknikak eta lankidetzaren estandarrak ezagutzea eta ebaluazioak egiterakoan esperientzia handiagoa izatea, baina proiektua gauzatzeko ardua duten pertsonak dira proiektua ongi ezagutzen dutenak eta beren ingurunearekiko gertu daudenak. Gainera, tokiko talde teknikoan, normalean, hizkuntza, tokiko kultura... ezagutzen dituzten proiektuaren arloko (nekazaritza, medikuntza, hezkuntza...) profesionalak egon ohi dira. Azkenik, populazio onuraduneko ordezkariak dira komunitateko problematika berezia ez ezik bertako gaitasunak ere ondoen ezagutzen dituztenak.

Lan-taldearen arrakasta edo porrota, lan-talde horretako kide bakoitzak ebaluazioan dituen balizko interesak gainditzeko duen gaitasunean oinarritzen da. Hori dela eta, taldean aritzeko, elkarriketarako eta gatazkak gainditzeko erreminta guztiak, direnik eta oinarritzkoenak izanik ere, garatzea beharrezkoa da. Inplikaturako pertsonetan (*stakeholders evaluation*) oinarritutako ebaluazioaren kontzeptuak etengabeko elkarriketa eta pertsonen arteko negoziazioa ditu oinarri (Estrella eta Gaventa, 1998). Talde-lan on bat lortzea gauza zaila dela onartu beharra dago. Egia da, talde inplikatuaren arteko interes-gatazkek eta botere-harreman desorekatuek elkarriketa eta akordioa zaildu dezaketela, baina kontuan hartzekoa da, era berean, zailtasunei aurre egin eta gatazkak gaindituz gero, alderdi guztien parte-hartzeak ebaluazio produktiboa eta etorkizuneko erabakiei begirakoa bermatzen duela eta erabaki hauek gehienez inplementatu egiten direla.

#### 2.5.2.2. ***Ebaluazio-ereduen artikulazio malgua***

Artikulazio malgua proiektuaren testuinguruaren eta garapenaren araberrako ebaluazio-ereduak konbinatzean oinarritzen da. Hau da, proiektua maila lokalean erabiltzen diren metodologietara egokitu behar izaten da, erakundeak informazioa biltzeko erabiltzen dituen erremintak, betiere halakorik baldin bada, errespetatuz. Edozein kasutan, proiektua esparru logikoaren ikuspegiaren arabera formulatua bada (garapenerako laguntza ofizialeko proiektuetan ohikoa denez) proposamena honako konbinazioan datza: esparru logikoaren ebaluazio-metodologia (adierazleak, garapen-irizpideak, garapen faktoreak eta esku hartzeko logika), gizarte-proiektuei aplikaturako erreminta ekonomikoak (ACE), erreminta parte-hartzaileak eta autokudeaketa-erremintak konbinatzean.



Lehen begiratuan ezin burutuzkoa eta eklektikoa dirudien konbinazioa bada ere, analisi-ikuspegi ezberdinak konbinatzen dituzten erakunde ugarik (nazioartekoek eta tokikoek) finantzatutako lankidetzaproiektu askoren errealitatean egin daitekeena da. GTZren kontraparte diren zenbait tokiko agentziak, esaterako, kudeaketari aplikatutako EMLren eta LDPren arteko konbinazio-esperientziak jarri dituzte abian Kolonbian eta Latinomerikako beste zenbait herrialdetan. CEPALek eta Nazio Batuen beste agentzia batzuek (BIDek besteren artean), berriz, esparru logikoarekin konbinatutako ebaluazio ekonomiko finantzarioak garatu dituzte.

Helburua ikuspegi bakoitzaren gaitasunei etekina ateratzea da; ikuspegi hauek malguki artikulatuz gero, eredu bakoitzari dagozkion ahultasun propioak murriztu egin baitaitezke. Alde batetik, esparru logikoaren erabilerak ebaluaziorako oinarriko galderak proposatzea bermatzen du (egokitasuna, eragingarritasuna, efizientzia, iraunkortasuna eta eragina irizpideak, emaitzen eta helburuen adierazleak eta garapen-faktoreak) eta horiei buruzko informazio asko eskaintzen du. Zentzu honetan, tailer parte-hartzaileen bidez eginiko ebaluazio-lanak, erakunde interesatuak eztabaidako partaide egiten dituenak, adostuagoak diren erabakiak hartu ahal izateko informazioa eta ideiak trukatzeko aukera ematen du (parte-hartzea-egokitasuna). Ebaluazio-prozesuaren emaitzak, hortaz, kasu honetan esparru logikoaren metodologia parte-hartzailearen bidez lortu direnak, ikuspegiari eta informazioari dagokionez aberatsagoak izango dira, komunitatearen iritziak, pertzepzioak eta sentimenduak kontuan hartu direnez komunitatea bera hobeto ulertzeko bidea ematen baitute.

Bestalde, zenbait irizpide ezin ebalua daitezke esparru logikoaren ebaluazio-erreminta erabiliz. Adibidez, eredu honek proposatzen duen eragingarritasunaren azterketak esku-hartzea ikuspegi ekonomiko finantzarioaren arabera ebaluatzea eskatzen du, baina esparru honek ez du ikuspegi horri buruzko argibiderik ematen. Fase honetarako, ahal den heinean, eginiko inbertsioaren errentagarritasuna aztertzeko aukera ematen duten analisi ekonomiko finantzarioak balia daitezke, programa moneta-unitateen edo gizarteonuren arabera adieraziz, bere eragingarritasuna neurtu ahal izateko. Analisi hau proiektu ekonomiko eta produktiboetarako (esate baterako inbertsioaren eta jasotako produktuen arteko erlazioa egin nahi duten mikro enpresetarako, kooperatiba edo familia-enpresetarako) bereziki gomendagarria da.



66. koadroa. **Esparru logikoaren eredia beste zenbait eredurekin  
malguki konbinatzeko jarraibide batzuk**

1. Esparru logikoaren ikuspegia bera helburutzat ez hartzea, ezta kanpotik ezarritako zerbaiten gisa ere, ebaluazioa egituratzeko lagungarri izan daitekeen proposamen gisa baidik.
2. Parte-hartzean enfasia jartzea, inplikaturako alderdi guztiekin bilerak eta elkarrizketak erraztuz.
3. Talde ebaluatzaileari erabiliko beharreko metodologiari buruzko oinarrizko trebakuntza ematea, erraz eta aise molda dadin.
4. Plangintza-matrizean adierazle kualitatiboak eta eraginekoak sartzea, proiektuaren onuradun diren pertsonen ohituretan eta bizi-baldintzetan izaniko egiazko eraginak behatzeko, eta egiaztapen-iturriekin ere gauza bera egitea.
5. Erne egoteko eta birformulaziorako neurriak eskuratzeko aukera ematen duten suposamendu eta kanpo-faktoreen analisiari garrantzia ematea, proiektuak arrakasta izateko berme handiagoa izan dezan.
6. Ekonomia-metodologiak sartzea proiektuaren eragingarritasuna eta ebaluazio finantzarioa neurtzeko.
7. Ebaluatzerakoan erreminta parte-hartzaileak konbinatzea, adierazle kualitatiboen helmena egiaztatzeko eta eragingarritasuna, iraunkortasuna eta eragina gisako osagaiak kualitatiboki neurtzeko.
8. Ebaluazio-taldea gaitasunen eta ahalmenen arabera antolatzeari, tresnak irizpide honen arabera erabil daitezten.

*Iturria:* GONZÁLEZ, Lara (2000): *La evaluación ex-post o de impacto. Un reto para la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo*. Cuadernos de trabajo de Hegoa. 29. zk. Bilbo. iraila, 2000.

2.5.2.3. **Metodo-triangulaketa, informazioa lortzeko teknika  
kuantitatiboak eta kualitatiboak konbinatuz**

Aurrean ikusi ahal izan dugunez, ebaluazio-prozesu osoak gizarte-ikerketaren prozesuarekin antzekotasun handia du, nahiz eta funtsean ezberdinak izan. Edozein kasutan, garbi dago gizarte-ikerketan ere informazioa biltzeko eta aztertze-ko erreminta eta tresna berak erabiltzen direla. Halaber,

ebaluazioa ikerketa-erreminta kuantitatibo edo kualitatiboan bidez gauza dezakegula ere ikusi dugu.

Baina gaur egun oraindik proiektua edo behatu beharreko errealitatea aztertzeko moduari buruzko eztabaida zahar bat mantentzen da. Eztabaida honetako alde baten ustez, azterketa hori teknologia- eta ikerketa-baliabideen erabilera ahalbidetzen duten metodo kuantitatiboan bidez egin behar da, pertsonalki inplikatu gabe eta errealitatea gertakari objektibagarria bailitzan tratatuz. Beste alderdiaren ustez, ordea, metodo kualitatiboak erabili behar dira, fenomeno berezien bila dabilen pertsona ikertzailearen inplikazio pertsonalaren bidez datuak lortuz.

Zentzu honetan, eztabaida ebaluaziora iristen da. Hala, zenbait emailek garatutako ebaluazio-metodologiak gizarte-garapeneko teknika eta alderdi kuantitatiboetan oinarritzen dira batik bat; garapen bidean diren herrialdeetako gizarte-proiektuen zuzeneko egileek, ordea, parte-hartzaileak diren eta alderdi kualitatiboak azpimarratzen dituzten erremintak erabiltzeko tradizio handiagoa dute.

Gure ustez, bi metodologia hauek ez dira fenomeno baztertzaitzat hartzekoak; ebaluazio-prozesuan konbina daitezkeen metodologiatzat hartzekoak baizik. Hori dela eta, garapeneko helburu kualitatiboak eta kuantitatiboak konbinatzen saiatzen den helburu bikoitzeko hurbilketa metodologikoaz hitz egin ohi da (*double-purpose methodology*). Proiektuaren ebaluazioa ahalik eta informazio osatuena biltzen saiatuko denez, bi aukera egin ahal izango dira. Batetik, inplikaturako ahalik eta pertsona-kopururik gehienarengana heltzeko saiakera egin daiteke, orokortasuna eta emaitzen esangura estatistikoa bilatuz (teknika kuantitatiboan bidez). Bestetik, inplikaturako talde horietako ordezkarien iritzia sakontzeko ahalegina egin daiteke, beren iritzien subjektibotasuna bilatuz (teknika kualitatiboan edo eztabaida-taldeen bidez), edota bestela, aipaturako bi metodologiak uztartzearen alde egin daiteke, gisa horretan, bataren eta bestearen gabeziak osatuz.

Aniztasuna abiapuntu hartzen badugu eta aniztasun hau aztertzeak *a priori* duen zailtasuna kontuan hartuz, barietate eta aniztasun hori guztia jasotzeko aukera emango digun eredu epistemologiko, teoriko eta enpirikoa aukeratu behar dugu. Zentzu honetan, orientabide metodologiko kuantitatibo eta kualitatiboan arteko eztabaida tradizionala sortu ohi da, logika bitarrari erantzuten diona, baztertzaitzailea eta sinplista dena (bata edo bestea) eta, gure ustez, gizartearen

konplexutasuna ulertzeko aukerarik ematen ez duena. Horren aurrean, hortaz, triangelaketaren aldeko apustua egiten dugu guk.

Eduardo Bericat egile-ildoari atxikitzen gatzazkio. Honen aburuz, kuantitatibo-kualitatibo ildo banatzailea ezabatzea beharrezkoa da errealitateari berriro behatzeko eta estrategia bat abiapuntu hartzeko. Estrategia hori *konpromisoaren estrategia* deitzen duena da (1998: 14). Honen bidez, «bata eta bestea egiteko» proposamena egiten du, gizarte-ezagutza integrazio-logika baterantz bideratuz plano metateorikoan eta enpirikoan. Aipaturiko logikak metodo bakoitzak dagokion esparruan dituen meritua aitortzen ditu, eta konbinazio osagarria gizarte-fenomeno asko aztertzeko baliagarri eta emankor jotzen du.

Horrenbestez, gure proposamena errealitatea behatzeko moduari buruzko paradigma positibistaren edo hermeneutikoaren (metodologia kuantitatiboari eta kualitatiboari bizi ematen diotenen) arteko elkartze-ezintasunaren eztabaida ez betikotzean datza; eta Elsy Bonilla-k (1997) proposatzen duen «erabileran den» logikari heldu nahi diogu, ikerketa-praktikoan teknika kuantitatiboak eta kualitatiboak konbinatzeko aukera ematen baitu.

*Triangelaketa metodologiko* izenez ezagutzen dena da (Cea' Dancona, 1999).

#### 67. koadroa. **Triangelaketa-motak Denzin-en arabera**

Triangelaketa lau motatakoa izan daiteke:

- Datu-triangelaketa:** objektu bakar bati buruzko informazio-iturri ezberdinak erabiltzea.
- Ikertzaileen triangelaketa:** ezagutza-arlo ezberdinetako ikertzaileak dituzten diziplina arteko taldeak erabiltzea.
- Triangelaketa teorikoa:** azterketa egiteko zenbait hipotesi eta zenbait ikuspegi eta paradigma erabiltzea.
- Metodoaren baitako triangelaketa metodologikoa:** korrante metodologiko baten baitan, informazioa lortzeko teknika ezberdinak konbinatuz. Eta metodoen arteko triangelaketa: metodologia kuantitatiboko eta kualitatiboko teknikak konbinatuz.

*Iturria:* DENZIN, N.K. (1978): *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. 2.<sup>a</sup> Edición. Mac Graw Hill. New York, 1978.

## 68. koadroa. **Azken gomendioak**

*Ex post* ebaluazioak gauzatzeko eta eragina baloratzeko ondorengo *urratsak* jarraitzea gomendatzen da:

1. Segimendua eta *ex post* ebaluazioa proiektuaren identifikazioaren-diagnosiaren eta plangintzaren alditik ezartzea eta planifikatzea, baita erabili beharreko metodologia ere, bai lehendabiziko fase horretarako eta bai gauzatzearen aldirako.
2. Proiektuan esku hartzen duten agenteei buruzko (nazioarteko instantziak, nazionalak, tokikoak eta populazio onuradunaren ordezkariak) analisi sakon bat egitea, baita parte hartzeko duten disponibilitateari eta proiektuaren prestakuntzan, inplementazioan eta ebaluazioan zehar bakoitzak dituen egiteko eta betebeharrei buruzkoa ere.
3. Proiektua kudeatzeko eta ebaluaziorako aukeratutako metodologiari buruzko trebakuntza eskaintzea esku hartzen duten agenteei, eraginari eta gertatutako balizko aldaketei arreta berezia eskainiz.
4. Segimendua egiteko ardura duten pertsonak definitzea, proiektuan zehar gertatutako eraginak etengabeko helburu izanik. Era berean, *ex post* talde ebaluatzailea osatuko duten pertsonak ere definitzea.
5. Erakunde egilearengana eta populazio onuradunarengana proiektua atzeraelikatzeke eta erabakiak hartzeko beharrezko informazioa hel dadin bideak ezartzea; hala, informazio hori erakunde egilearengana eta inplikaturako beste erakundeetara (emaileak, lankideak eta abar) irits dadin.
6. Segimendu-txostenak eta azken txostena sistematizatzea, eta erabaki-hartzerako sozializatzea.
7. *Ex post* ebaluazioa gauzatzeko eta talde ebaluatzailea osatzeko behar diren datak zehaztea (nahiago litzake populazio onuradunaren parte-hartzea handia izatea eta erakunde egileko eta emaileko ordezkariak laguntzaile soil izatea).
8. Eragingarritasuna, efizientzia eta iraunkortasuna aztertzea, proiektutik eta bere funtzionamendutik espero diren emaitzak ebaluatzeko, eta bide batez, ikasitakoa etorkizuneko erabaki-hartzeetan txertatzeko.
9. Proiektuak populazio onuradunaren bizitzan eta jokabidean izaniko eragina aztertzea, baita ingurunean behatutako aldaketa nagusiak ere, adierazle kualitatiboan eta erdi egituratutako erremintan bidez.
10. Aipaturako azterketak *ex post* ebaluazioan sistematizatzea eta sartzea eta ebaluazio-txosten bat gauzatzea.

*Iturria:* GONZÁLEZ, Lara (2002): *La Evaluación en los proyectos de cooperación al desarrollo. Análisis crítico de las principales corrientes evaluativas desde la óptica del desarrollo humano sostenible. Lineamientos para un modelo evaluativo integrador*. Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Medellín. 408-409 orr.

Ebaluazioari aplikatutako triangelaketak aukera hauen guztien arteko konbinazioa esan nahi du (67. koadroa). Informazioa biltzerakoan, erreminta kualitatibo ezberdinak erabiltzea (metodoaren baitako triangelaketa,) edo informazio kuantitatiboak eta kualitatiboak lortzeko erremintak konbinatzeko aukera (metodoen artekoa).

Modu honetan, programen ebaluazioak, gizarte-zientzietatik aplikatutako diziplina denez, teknika batzuei eta besteei aurre egin ahal izateko talde ebaluatzailearen trebakuntza anitza eskatzen du. Talde ebaluatzaileak (ikertzaileak) helburuei eta gauzatutako jardueri dagokienez erremintarik egokienak zein diren zehazteko abantaila du. Modu honetan, proiektuaren tipologia, populazio onuradunaren ezauzgarriak, tokiko erakunde egilearen esperientzia eta agentzia emailea kontuan hartuz ezarri beharko dira azterketarako lehenetasunak (eta hortaz, baita baloratu beharreko aldagaiak ere) eta beharren arabera zehaztu beharko dira, halaber, informazioa biltzeko teknikak.



# **3**

## **Ebaluazioko emaitzen eta txostenen aurkezpena**





Hirugarren eta azken zati honetan, gauzatutako lanaren emaitzak komunikatzeko bitarteko gisa aurkezten da ebaluazio-txostena. Ebaluazioa ez da amaitzen egiaz, harik eta tartean diren taldeekin eztabaida egiteko eta talde hauek atzeraelikatzeke oinarritzko dokumentua gauzatzen ez den arte.

Ebaluazioaren aldi hau garrantzitsua bada ere, ezin nahas daiteke segimendu- eta ebaluazio-txostenen gauzatzea ebaluazioarekin berarekin. Aurreko kapituluetan ikusi ahal izan dugunez, ebaluazioa aplikatutako ikerketa baten baitan proposatu eta diseinatu beharrekoa da, eta hortik sortutako informaziotik baloratzen da esku-hartzea lorpenei dagokienez.

Ebaluazio-txostenak dokumentu erraz samarra izan behar du, proiektuan inplikaturako taldeek ikerketaren emaitzak ezagutu ahal izan ditzaten. Gaur egun, Internetek garapenerako lankidetzaren sektorean ebaluazio-txostenen hedapen zabala egitea ahalbidetzen du, eta horrenbestez, gainerako erakundeen aurrerapen eta akatsetatik ikasteko aukera handiagoa ematen du.

Ebaluazio-erakundeen web-orriak, nazioarteko agentzien plangintza-bulegoak eta ebaluazio-sareak XXI. mende honetan ia nahitaez kontsultatu beharrekoak dira, baldin eta gauzatutako esperientzien eta ikerketen emaitza diren aurrerapen metodologikoen eta tematikoen berri jakin nahi badugu.

Kapitulu honek bi helburu ditu: batetik, txostenen gauzatzeari buruzko zenbait ideia ezartzea eta, bestetik, euskal lankidetzatik gertu dauden agentzia batzuek erabiltzen dituzten formatuei erreferentzia egitea. Modu honetan, web-helbideen zerrenda bat ere ageri da, lankidetzaren multilateraleko, bilateraleko eta horizontaleko agenteen arabera sailkatuta.

### 3.1. EBALUAZIO TXOSTENA

#### 3.1.1. Ebaluazio-txostena emaitzen eta ikasitako irakasgaien aurkezpen gisa

Ebaluazioko emaitzen aurkezpena, eztabaida eta atzera-elikadura ebaluazio-prozesu osoko aldirik garrantzitsuenetakoa da. Behin ebaluazio-ikerketa eginda eta informazioa aztertuta, beharrezkoa da aipaturikoa dokumentu moduan antolatzea, gisa horretan, emaitza eta ideia nagusiak aurkeztu ahal izan daitezen, eta horiek oinarri hartuz etorkizuneko erabaki-hartzeari buruzko eztabaida eta atzeraelikatzea gauzatu ahal izan dadin.

Ebaluazio-txostena idatzi artean ebaluazio-egitekoa osaturik ez dagoela esan daiteke. Erakunde askotan, sarri, segimendu- eta ebaluazio-txostenak egitea proiektuen eta programen segimendua eta ebaluazioa egitearekin lotzeko akatsa egiten da. Izan ere, segimendua eta ebaluazioa egiteko langileak dituzten erakundeak, txosten hauek egiten bakarrik jarri ohi dute arreta. Baina kontzeptu hau, gure ustez, ez da zuzena. Segimendua eta segimendu-txostenak ez dira gauza bera, ebaluazioa eta ebaluazio-txostenak ez diren bezalaxe.

Ebaluazioa gauzatzeko, eskuliburu honetan zehar ikusi ahal izan dugunez, ikerketa-prozesu oso bat prestatu beharra dago, parte-hartzailea ahal dela. Ikerketa-prozesu honen ondorioa emaitzen txostena edo aurkezpena izan ohi da, hots, tokiko zein nazioarteko erakundearen gauzatze-prozesu oso baten emaitza izan dena. Behar bada, txosten bat idazterakoan kontuan izan beharreko punturik garrantzitsuenak komunikazio-egitekoa bete dezan da. Modu honetan, inplikaturikotako erakundeek (tokikoek, emaileek, bazkideek) gauzatutakotik ikasteko eta etorkizuneko erabakiak hartzeko adinako ideiak hartzeko moduan aurkezten da informazioa.

Komunikazioaren enfasia interesatutako jendearengan (bezeroengan) jartzeak txostena zein irakurle-motari zuzendurikoa den ideia garbi edukitzea eskatzen du. Entzuleak zeinahi direla ere, txostena prestatzerakoan bi galdera nagusi hartu behar dira kontuan: Zer da publikoaren sektore jakin batek azterketari buruz jakin nahi duena eta jakin behar duena? Zein da informazio hau aurkezteko modurik onena?

Informazioaren erabiltzaileen arabera, datu berberak aurkezteko modu ezberdinak daude. Adibidez, emaitzak tokiko

GKEko langileek, nazioarteko GKEak, agentzia emaileak edota talde onuradunek beraiek aurkez ditzakete. Batzuen eta besteen aurkezteko moduak ezberdinak direla, ordea, gauza garbia da (batzuk besteak baino formalagoak lirateke eta interes ezberdin araberakoak ziur aski). Hori dela eta, garrantzitsua da ebaluazioaren hasieran, erreferentzia-terminoak gauzatzerakoan, bezero nagusiak eta txostena aurkezteko arduradunak zein diren zehaztu izana. Ebaluazioa agentzia emaileak eskatu ote duen eta zein helbururekin, eragina neurtzeko eta proiektutik ikasbidea ateratzeko helburuz egiten ote den, edota proiektuaren jarraipenari edo amaierari buruzko erabakirik hartzeko asmorik ba ote den jakitea komeni da. Edozein kasutan, informazio-biltzearen hasieran helburu eta asmoak garbi izatea komeni da, prozesua bera eta bere aurkikuntza nagusien aurkezpena bideratu ahal izateko.

#### 69. koadroa. **Ebaluazio-txostena prestatzeko zenbait gomendio**

1. Zabalegia ez den txostena gauzatzea (40-60 orr.)
2. Idazketak erraza, ulergarria izan behar du, eta hitz teknikoak eta esaldi luzeak ekidin behar dira.
3. Ideia nagusiak eskematizatzea, azpimarratzea, testu-koadroak, grafikoak, taulak eta abar erabiltzea.
4. Erabilitako metodoak aditzera ematea, bai informazioa biltzerakoan eta bai azterketan ere.
5. Ahal bada ordenagailua eta honen aukerak erabiltzea (Word idazteko, Excel kontabilitate-datuetarako eta Graphics koadroak, taulak eta grafikoak egiteko).
6. Txostena denbora errealean aurkeztea, denbora igarotzen ez uztea, datuak berriak izan daitezen.
7. Agentzia emaileen formatu propiorik bada, aurkezpenerako oinarritzat erabiltzea

*Iturria:* Gauzatze propioa.

Zenbait ebaluazio-eskuliburuk txostena ahalik eta azkarren, hau da, esparru lanean hasita, idaztea gomendatzen dute (NORAD, 1997; Rubin, 1995). Txostenean datuak aurkezteko modu bat taula, grafiko eta zenbakizko datuen konbinazioa eta hauen literatur azalpena izan daiteke. Grafiko, diagrama eta piktograma mota batzuk, berriz, txostenaren gehigarrian kokatu ohi dira.

70. koadroa. 'Ex post' ebaluazio baten txostena

ZATIAK	EDUKIA
<b>1. AZALA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Proiektuaren izenburua</li> <li>— Proiektuaren kokapena</li> <li>— Ebaluazio-taldearen izenak</li> <li>— GKEaren, agentzien, proiektuari lotutako erakundeen izena</li> <li>— Proiektuaren datak</li> <li>— Ebaluazioaren datak</li> <li>— Ebaluazio-txostenaren data</li> </ul>
<b>2. EDUKIEN AURKIBIDEA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Txostenaren edukia</li> <li>— Edukiaren zenbakikuntza</li> </ul>
<b>3. GAUZATZEAREN LABURPENA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Txostenaren laburpena; ebaluazio-helburuak, erabilitako metodoak, emaitzak, gomendioak eta ondorio orokorrak hartzen ditu barne.</li> <li>— 5-10 orr. baino gehiago ez</li> </ul>
<b>4. HITZAURREA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Proiektuaren aurrekariak (jatorriak, inplikaturako taldeak, historia eta abar)</li> <li>— Ebaluaziorako erreferentzia-termoak: helburuak, talde ebaluatzailea, metodologia, kronograma, aurrekontua eta abar.</li> <li>— Aurkitutako arazoak</li> </ul>
<b>5. EMAITZAK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Emaitzen azterketa eta aurkezpena</li> <li>— Ebaluazioaren osagaiak (ebaluatutako arloak)</li> <li>— Osagaiak, grafikoak, taulak eta abar.</li> <li>— Ebaluazio-irizpideak: eragingarritasuna, efizientzia, egokitasuna, bideragarritasuna eta eragina</li> </ul>
<b>6. ONDORIOAK ETA GOMENDIOAK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Analiaren ondorio nagusiak (ikasitako ikasgaiak)</li> <li>— Etorkizunerako gomendioak</li> <li>— Hartu beharreko erabakien zerrenda</li> </ul>
<b>7. BIBLIOGRAFIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Proiektu edo programari buruz kontsultatutako iturriak eta dokumentazioa</li> <li>— Kontsultatutako liburuak</li> </ul>
<b>8. GEHIGARRIAK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Elkarrizketatutako pertsonak</li> <li>— Esparru-lanari buruzko datuak</li> <li>— Check listak</li> <li>— Galdeketak</li> <li>— Datu estatistikoak</li> <li>— eta abar</li> </ul>

*ITurria:* Gauzate propioa.

Batzuetan, finantziazio-agentziak berak izan ohi dira ebaluazio-txostenek antolamendu eta aurkezpen mailako egitura jakina izan dezaten eskaera egiten dutenak. Kasu horretan, ebaluazioa eta honen txostena aipaturiko formularioaren arabera egin beharko dira. Baina, beste zenbait kasutan, ebaluazio-taldea bera izan ohi da ebaluazio-irizpideetan oinarritutako txostena gauzatzen duena. Edozein kasutan, *ex post* ebaluazio-txosten batek honako galderak ditu osagai (70. koadroa).

### 3.1.2. Nazioarteko agentzien zenbait txosten

Garapenerako lankidetzan parte hartzen duten nazioarteko agentziek beren proiektuen kudeaketarako formatu propioak edukitzea ohikoa izaten da (formulazioa, kontratua, aldaketen eskaera eta abar). Ildo beretik, gero eta gehiago dira segimenduko, proiektu amaierako edo *ex post* ebaluazioko txostenak aurkezteko formatuak gauzatzen dituztenak. Ebaluazio-txostenak, dena den, aurrekoak baino ugariagoak izaten dira; kasurik gehienetan, aipaturikoak gauzatzeko kanpoko aholkularitzak azpikontratatzan baitira. Aholkularitza-enpresek lanerako eskema orokorragoak izaten dituzte eta ebaluazio-lan bat eskatzen duten erakundeei aurkeztu ohi dizkiete. Hori dela eta, zaila da gaiari buruzko formatu itxiak aurkitzea. Nolanahi dela ere, eta aurreko eskemari jarraituz (70. koadroa), *ex post ebaluazioko* txosten baten ardatz nagusiak sei lirateke:

- Ebaluatutako proiektuari buruzko datuak.
- Diseinuan proposatutako erreferentzia-terminoak.
- Ebaluazioko emaitzen analisia (eragingarritasuna, efizientzia, egokitasuna, iraunkortasuna eta eragina).
- Ikasitako irakaspenak.
- Etorkizunerako gomendioak.
- Bibliografia (bigarren mailako dokumentazioa) eta gehigarriak.

Bestalde, *proiektu amaierako txostenen edo amaiera-txostenen* eskema nagusiek (emaileek eskatu ohi dituztenek) esku-hartzearen elementu zehatzagoetan jarri ohi dute arreta:

- Proiektuari buruzko datuak.

- Segimendu teknikoa (emaitzen eta helburuen lorpen-adierazleak).
- Segimendu finantzarioa (fondo-aldaketa, justifikazioa, fakturak).
- Proiektu amaierako balorazioak (populazioari jakinaraztea).

Ikus ditzagun, jarraian, gobernu mailako eta gobernu kanpoko euskal lankidetzatik gertu dauden agentziek (EAE, Espainiako Estatu eta Europa) segimendu- eta amaiera-txostenetan erabilitako hainbat formatu, beren arteko ezberdintasunak eta planteamenduak alderatu ahal izateko.

### 3.1.2.1. ***Eusko Jaurlaritzaren segimendu/ebaluazio txostenak FOCADen kargurako proiektuetan***

FOCADen kargurako proiektuen eta programen segimendu-txostenaren kasuan, tokiko agentzia horren finantziario-ildo guztietarako formatu bera erabiltzen dela ikus dezakegu. Proiektu-txostenak eta lankidetzaprogramak formatu berarekin aurkezten dira, eta formatu hau bera erabiltzen da segimenduan (proiektuan zehar eginiko ebaluazioan) eta proiektu amaierako ebaluazioan ere.

Txostena lau zatitan banatzen da:

- Proiektuari buruzko *informazio orokorra*: erakunde eskatzailearen datuak (Iparreko GKEa), tokiko erakundearen datuak (Hegoko GKEa) eta ebaluatutako proiektuari buruzko datu orokorrak (laburpena, aurrekontua eta abar).
- Segimendu teknikoa*: proiektuak garapen orokorrekiko erdietsitako lorpenak, plangintza-matrizeko adierazleei dagokienez lortutako helburu eta emaitzak eta lortutako jarduerak ere aurkezten dira. Gauzatzean zehar eginiko aldaketak (jarduerak, aurrekontua, kronograma) ere aipatzen dira.
- Segimendu finantzarioa*: Diru-laguntzatan emaniko fondoan kanbio-laburpena, Ejren diru-laguntzari dagozkion gastuen zerrenda (epeka eta orokorra), Ejren diru-laguntzaren egoeraren laburpena, proiektuari egotzitako gastuen zerrenda, Ejri egotzitako fakturen erregistroa eta beste emaitzei egotzitako fakturen erregistroa eskatzen dira.

—*Esku-hartzearen balorazio orokorra*: eragingarritasuna (helburuen, emaitzen lorpena...), bideragarritasuna eta eragina. Ingurumenean eraginiko efektuak, genero mailakoak eta abar.

Dokumentuek, bai segimendukoek (epe jakin batekoek) bai proiektu amaierakoek sinaturik egon behar dute baliozko izateko.







## Proiektuak eta programak Garapenerako Lankidetzeta eta Laguntza Fondoa

### SEGIMENDU TXOSTENA

Erakunde eskatzailea:	
Espediente-zenbakia:	
Gauzatuko den herrialdea:	
Proiektuaren izenburua:	
Txostenaren zenbakia:	
Txosten honek hartzen duen denboraldia:	
Txostena gauzatzeko data:	
Proiektuaren ardura duen pertsona: Telefono-zenbakia:	

## I. INFORMAZIO OROKORRA

### I.1 Erakunde eskatzailearen/en datua/ak

Izen soziala: Legezko ordezkaria: Helbidea:	
Telefono-zenbakia: Fax-zenbakia: Posta elektronikoa:	

Izen soziala: Legezko ordezkaria: Helbidea:	
Telefono-zenbakia: Fax-zenbakia: Posta elektronikoa:	

### I.2 Tokiko bazkidearen/en datuak

Izen soziala: Legezko ordezkaria: Helbidea:	
Telefono-zenbakia: Fax-zenbakia: Posta elektronikoa:	

Izen soziala: Legezko ordezkaria: Helbidea:	
Telefono-zenbakia: Fax-zenbakia: Posta elektronikoa:	

### I.3 Proiektuari buruzko denborazko datuak:

Aurreikusitako hasiera-data: Egiazko hasiera-data: Gauzatzearen aldia: Aurreikusitako amaiera-data: Emaniko luzapena: Egiazko amaiera-data:	
--	--

#### I.4 Proiektuari buruzko datu finantzarioak

Kontzeptua	Eusko Jaurlaritza		Bestelakoak	Guztira
	Data	(Euroak)	(Euroak)	(Euroak)
<b>Aurrekontua</b>				
Hasierakoa				
Aldatua				
<b>Diru-sarrerak</b>				
1. aldia				
2. aldia				
3. aldia				
Guztizkoa				
<b>Gastuak</b>				
1. aldia				
2. aldia				
3. aldia				
Guztizkoa				
<b>Gauzitze maila (%)</b>				
Aurrekontuarekiko				
Diru-sarrerekiko				

#### I.5 Proiektuari buruzko deskribapen laburtua

## II. SEGIMENDU TEKNIKOA

### II.1 Proiektuaren garapenari buruzko deskribapen laburtua

--

### II.2 Eguneratutako plangintza-matrizea

HELBURU NAGUSIA:

--

HELBURU BEREZIA:

Objektiboki egiazta daitezkeen adierazleak

Identifikatuak	Lortuak		
	Aldia	1.	2.
	1.		
	2.		
	3.		
Oharrak:			

1. EMAITZA:

Objektiboki egiazta daitezkeen adierazleak

Identifikatuak	Lortuak		
	Aldia	1.	2.
	1.		
	2.		
	3.		
Oharrak:			

<b>1.1 JARDUERA:</b>		
Aldia	1.	
	2.	
	3.	

<b>1.2 JARDUERA:</b>		
Aldia	1.	
	2.	
	3.	

<b>1.3 JARDUERA:</b>		
Aldia	1.	
	2.	
	3.	

<b>2. EMAITZA:</b>		
Objektiboki egiazta daitezkeen adierazleak		
Identifikatuak		Lortuak
	Aldia	1.
		2.
		3.
Oharrak:		

<b>2.1 JARDUERA:</b>		
Aldia	1.	
	2.	
	3.	

<b>AURREIKUSI GABEKO JARDUERA</b>		
<i>(Dagokion emaitzan txertatu)</i>		
<b>Baliabideak:</b>		
<b>Kostuak:</b>		
Aldia	1.	
	2.	
	3.	

II.3 Egoeran sortutako aldaketak aipatu, baita horien ondorioz aurreikusitako jardueretan sortutako desbideratze ez-funtsezkoak ere.

[Empty rectangular box for reporting deviations]

II.4 Orain artean lortutakoaren arabera kronograma eguneratzea

Kodea	Emitza / Jarduera	Aldia		
		1.	2.	3.

### III SEGIMENDU FINANTZARIOA

#### 1.KOABROA

#### ENANIKO DIRU LAGUNTZA FONDOEN KARBIO LABURPEKA

##### 1.a koadroa: gaueko-herraldako proiektuen emandako fondoen karbio-laburpena

Data	Besteak ezak	Zerbit. Karbonoak	Proiektu karbono
	(M€)	(M€)	(M€) (MUR)
<b>2023/01/01</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
	(1)	(1)	(1) (MUR)

gaueko proiektuak

0,00  
0,00  
0,00 (MUR)

##### 1.b koadroa: Proiektuak gaueko-herraldan partekatutako fondoen karbio-laburpena

Data	Jardutako karbio	Ajuntatutako karbio	Zerbit. Karbonoak	Balioak karbono	Guztira karbono
	(MUR) (MUR)	(MUR) (MUR)	(MUR) (MUR)	(MUR) (MUR)	(MUR) (MUR)
<b>2023/01/01</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		
	(1)	(1)	(1)	(1) (MUR)	(1) (MUR)

Finantziatutako proiektuak

0,00  
0,00  
0,00 (MUR)

## EUSKO JAURLARTZAREN DIRU LAGUNTZAR EGOTZITAKO GASTUEN ZERRENDA

KOMIZENTUA	ONAVITUTAKO DIRULAGAK		3. HELEREN GAZTANITAKO GASTUAK		GUTZIRA	-SIFERATIK EGOTZITAKO GASTUAK		ZUZENTZA	Gordeta zehaztea
	EZEN	MONTANAKO	EZEN	MONTANAKO		EZEN	MONTANAKO		
					01			02	03
A. ZUZENDU KOSTUAK									
A.1. Zuzendutako garbairuak									0,02
A.2. Euzko Jaurlartzeraren zerrendak									0,02
A.3. Euzko Jaurlartzeraren zerrendak									0,02
A.4. Zuzendutako									0,02
A.5. Euzko Jaurlartzeraren zerrendak									0,02
A.6. Euzko Jaurlartzeraren zerrendak									0,02
A.7. Zuzendutako									0,02
A.8. Euzko Jaurlartzeraren zerrendak									0,02
A.9. Euzko Jaurlartzeraren zerrendak									0,02
ZUZENDU KOSTUEN GUTZIRA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ZEHARRAO KOSTUEN GUTZIRA									0,00
GUTZIRA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Euzko Jaurlartzeraren Zerrendak



### 3. KOADROA

#### EUSKO JAURLARITZAREN DIRU LAGUNTZAREN EGOERARI BURUZKO LABURPENEA

	EURDIAK	DIRU TERRO	DIRU TERRO
<b>(+) PROIEKTUAK ORAIN ARTEAN JASOTAKO FONDOAK</b>			
1. diru-laguntza bide bide	(1)		
2. diru-laguntza bide bide	(2)		
3. diru-laguntza bide bide	(3)		
Orain artean jasotako diru-laguntzaren guztizkoa	0,00		
Orain artean sortutako interesen guztizkoa	(4)	(5)	(6)
Proiektuak jasotako fondoen guztizkoa	(7) 0,00	(8) 0,00	
Proiektuak jasotako bide bide diruak		(9) 0,00	
Proiektuak jasotako bide bide diruak		(10) 0,00	
Proiektuak jasotako bide bide diruak			(11) 0,00
<b>(-) PROIEKTUAK ORAIN ARTEAN EGINKO GASTUAK</b>			
Jarriko diruak	0,00	0,00	0,00
Eginko diruak	0,00	0,00	0,00
Hirugarren diruak	0,00	0,00	0,00
Orain arteko guztizko gastuak	0,00	0,00	0,00
<b>(-) SALDO ARRUNTA</b>	0,00	0,00	0,00
Adierazlearen karguak		(12)	(13)
<b>EURO BALIDIKIDETAKO SALDOA</b>	0,00		

Diru-laguntzaren diru-laguntza bide bide diruak jasotako interesen honela banatzen dira:

Aurrekontuko partida (Erre)	Zentzuzkoa (E. m. bide bide)

## PROIEKTU RI EGOTZITAKO GASTUEN ZERRENDA

KONZEPТУA	GUTIZIAG MUTURKONT*		3. ALDIRIOA GOSTIURK			GUTIRIA		HESKUNTZA HERRIKO GOSTIURK			Guztira GOSTIURK	
	GASTU MUTURK	MUTURK	GASTUEN KONTAKO JOR		GUTIRIA GASTUEN KONTAKO JOR	GASTUEN KONTAKO JOR	GASTUEN KONTAKO JOR	GASTUEN KONTAKO JOR		GASTUEN KONTAKO JOR		
			2016	2017				2016	2017			2016
4. ZUBEREGI GOSTIURK												
4.1 ZUBEREGI GOSTIURK												
4.2 ZUBEREGI GOSTIURK												
4.3 ZUBEREGI GOSTIURK												
4.4 ZUBEREGI GOSTIURK												
4.5 ZUBEREGI GOSTIURK												
4.6 ZUBEREGI GOSTIURK												
4.7 ZUBEREGI GOSTIURK												
4.8 ZUBEREGI GOSTIURK												
4.9 ZUBEREGI GOSTIURK												
ZUBEREGI GOSTIURK	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ZERRENDAKO GOSTIURK			0,00			0,00		0,00			0,00	0,00
GUTIZIAG	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

\*Guztira GOSTIURK = GASTUEN KONTAKO JOR + GASTUEN KONTAKO JOR + GASTUEN KONTAKO JOR

## 5. KOADROA

## EUSKO JAURLARITZARI EGOTZITAKO FAKTUREN ERREGISTROA

Kontzeptua	Ord. zk.	Data	Dok. zk.	Balioa		
				EUROAK	Bitar. dibis.	Tokiko dibis.
<b>A ZUZENEKO KOSTUAK</b>						
<b>A.1 Lursailak edota eraikuntzak erostea</b>						
Lursailen edo eraikuntzen erosketaren subtotala				0,00	0,00	0,00
<b>A.2 Eraikuntzak eta azpiegiturak eraiki edo birgaitzea</b>						
Eraikuntza eta azpiegituren eraikuntzaren edo birgaikuntzaren subtotala				0,00	0,00	0,00
<b>A.3 Ekipo eta materialak erosi eta garraiatzea</b>						
Ekipo eta materialen erosketa eta garraioaren subt.				0,00	0,00	0,00
<b>A.4 Tokiko langileak</b>						
Tokiko langileen subtotala				0,00	0,00	0,00
<b>A.5 Erbesteratutako langileak</b>						
Erbesteratutako langileen subtotala				0,00	0,00	0,00
<b>A.6 Tokiko giza baliabideen gaikuntza eta trebakuntza</b>						
Tokiko giza baliabideen gaikuntzaren eta trebakuntzaren subtotala				0,00	0,00	0,00
<b>A.7 Txandakako fondoak</b>						
Txandakako fondoaren subtotala				0,00	0,00	0,00
<b>A.8 Proiektuaren tokiko funtzionamendua</b>						
Proiektuaren tokiko funtzionamenduaren subtotala				0,00	0,00	0,00
<b>A.9 Azken ebaluazioa, kanpoko edo mistoa</b>						
Kanpoko edo mistoa den azken ebal.aren subt.				0,00	0,00	0,00
<b>GUZTIZKO ZUZENEKO KOSTUAK</b>				<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

## 6. KOADROA

## GAINERAKO FINANTZARIEI EGOTZITAKO FAKTUREN ERREGISTROA

Kontzeptua	Ord. zk.	Data	Dok. zk.	Balioa		
				EUROAK	Bitar. dibis.	Tokiko dibis.
<b>A. ZUZENEKO KOSTUAK</b>						
<b>A.1 Lursailak edota eraikuntzak erostea</b>						
Lursailen edo eraikuntzen erosketaren subtotala				0,00	0,00	0,00
<b>A.2 Eraikuntzak eta azpiegiturak eraikitzea edo birgaitzea</b>						
Eraikuntzen eta azpiegituren eraikuntzaren edo birgaikuntzaren subtotala				0,00	0,00	0,00
<b>A.3 Ekipo eta materialak erosi eta garraiatzea</b>						
Ekipo eta materialen erosketa eta garraioaren subt.				0,00	0,00	0,00
<b>A.4 Tokiko langileak</b>						
Tokiko langileen subtotala				0,00	0,00	0,00
<b>A.5 Erbesteratutako langileak</b>						
Erbesteratutako langileen subtotala				0,00	0,00	0,00
<b>A.6 Tokiko giza baliabideen gaikuntza eta trebakuntza</b>						
Tokiko giza baliabideen gaikuntzaren eta trebakuntzaren subtotala				0,00	0,00	0,00
<b>A.7 Txandakako fondoa</b>						
Txandakako fondoaren subtotala				0,00	0,00	0,00
<b>A.8 Proiektuaren tokiko funtzionamendua</b>						
Proiektuaren tokiko funtzionamenduaren subtotala				0,00	0,00	0,00
<b>A.9 Azken ebaluazioa, kanpokoa edo mistoa</b>						
Kanpokoa edo mistoa den azken ebaluazioa				0,00	0,00	0,00
<b>ZUZENEKO KOSTUEN GUZTIZKOA</b>				<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

## IV. PROIEKTUAREN BALORAZIOA ETA AZKEN ENTREGA

**IV.1** Testuinguruaren bilakaera gauzatzean zehar eta proiektuaren funtzionamendu onerako dituen ondorioak

**IV.2** Zein neurritan izan dira lagungarri emaitzak helburu berezia lortzeko?

**IV.3** Tokiko bazkideen eta onuradunen parte-hartzea

**IV.4** Bideragarritasun sozioekonomikoa

**IV.5** Kudeaketarako eta ondoko jarraipenerako mekanismoak

**IV.6** Ingurumenean izaniko eraginak

**IV.7** Genero-harremanetan izaniko eraginak

### 1.aldia

Data:  
Legezko ordezkaria:  
Sinadura:

### 2. aldia

Data:  
Legezko ordezkaria:  
Sinadura:

### 3. aldia

Data:  
Legezko ordezkaria:  
Sinadura:

### 3.1.2.2. **Espainiako Nazioarteko Lankidetzaren Agentziaren ebaluazio-txostena (AECI)**

Jarraian aurkeztuko dugun txostena, diru-laguntza duten GGKEen proiektuak amaitzeko behar dena da. Espainiako beste lankidetzaz-ildoetarako beste batzuk erabiltzen badira ere, ardatz nagusiak berak dira.

Txosten honek aurrekontua garatzeari eta xehatzeari garrantzia handia ematen dio, baita lorpen-emaitzekin duen harremanari ere. Txosten honek ekintza eta gastu bakoitzari buruzko garapen xehatua ematen du, eta horrenbestez, ahalgin kontablea eskatzen du.

Azken txostena 7 ataletan banaturik dago:

- Datu orokorrak*: GKEari, bazkideei, kodeei eta abarri buruzko datuak.
- Proiektuari buruzko deskribapen laburtua*: testuinguruari eta hasierako problematikari buruzko deskribapena, baita esku-hartzearen logikarena ere.
- Gauzatze-txostena*: jarduerak, emaitzak eta adierazleak eta kronogramaren garapena.
- Proiektuaren memoria ekonomikoa*: finantzari bakoitzaren aurrekontuak, dibisa-kanbioak, proiektuko gastuen zerrenda, proiektuaren altxortegiaren egoera eta justifikaziorako egiaztagirien zerrenda.
- Gauzatzearen balorazioa, desbideratzeak eta gomen-dioak*: kasu honetan, proiektuari buruzko balorazio teknikoa eta balorazio orokorra egiten dira, ELGAren 5 ebaluazio-irizpideak kontuan hartuz.
- Proiektuaren azken entrega*: proiektua amaitu den modua, tokiko bazkideen eta populazioaren harmena eta bideragarritasuna.
- Data, egilea eta sinadura*.
- Gehigarrien zerrenda*.



MINISTERIO  
DE ASUNTOS  
EXTERIORES



**AECI**  
AGENCIA ESPAÑOLA DE  
COOPERACIÓN INTERNACIONAL

**AECI<sup>k</sup> GGKE<sup>ei</sup> LAGUNTZA ETA DIRU-LAGUNTZAK  
EMATEKO DEIALDIA**

**GARAPENERAKO LANKIDETZA PROIEKTUAREN  
AZKEN TXOSTENA ETA GASTUA JUSTIFIKATZEKO  
MEMORIA EKONOMIKOA (Proiektuaren izena, kodea  
eta diru-laguntza jaso duen erakundea adierazi).**

## I DATU OROKORRAK

Proiektuaren kodea:  
Diru-laguntza jaso duen erakundea.  
Proiektuaren izenburua:  
Sektore nagusia/ CAD kodea:  
Azpisektoreak

Herrialde/ Eremu geografikoa:  
Probintzia:  
Udalerria:  
Tokiko bazkidea eta beste erakunde parte-hartzaileak:  
Proiektuaren guztizko kostua:  
AECIren ekarpena:  
GGKEaren ekarpena:  
Bestelako ekarpenak:  
Fondoak jasotako data:  
Proiektua hasteko aurreikusitako data:  
Proiektua egiaz hasitako data:  
Proiektua amaitzeko aurreikusitako data:  
AECIk baimendutako aldaketaren data:  
Amaieraren egiazko data:  
Informatutako aldia:  
Txostena gauzatzeko data:

## II PROIEKTUAREN DESKRIBAPEN LABURTUA

### III GAUZATZEARI BURUZKO TXOSTENA

II. 1 Gauzatatutako proiektuari eta gauzatze-mekanismoei buruzko deskribapen laburtua, hasierako proiektuarekiko gauzatatutako aldaketak azaltzen dituena.

#### II. 2 Gauzatatutako jarduerak eta gauzatze maila

R1 :

	GAUZATUTAKO JARDUERAK	Gauzatze maila	OHARRAK
R1.A1			
R1.A2			

R2:

	GAUZATUTAKO JARDUERAK	Gauzatze maila	OHARRAK
R2.A1			
R2.A2			



### III.3 Lortutako emaitzak. Adierazleak (ikus I. taula)

<b>Lortutako emaitzak</b>	
<b>1. emaitzatik aurreikusitako adierazleak</b>	<b>Adierazleen lorpena</b>
<b>2. emaitzatik aurreikusitako adierazleak</b>	<b>Adierazleen lorpena</b>

### III.4 Egungo egoeraren deskribapena hasierako egoerarekiko: Helburu nagusia eta helburu bereziak. Adierazleak.

<b>Helburu orokorra:</b>	
<b>Helburu orokorretik aurreikusitako adierazleak</b>	<b>Adierazleen lorpena</b>
<b># helburu berezia:</b>	
<b>Helburu berezitik aurreikusitako adierazleak</b>	<b>Adierazleen lorpena</b>

**SPAZIUMS**

LETTERS OF REFERENCE

**FORMULES EN**

	200	201	202	203	204	205	206
1. EMB.							
2. EMB.							
3. EMB.							
4. EMB.							
5. EMB.							
6. EMB.							
7. EMB.							
8. EMB.							
9. EMB.							
10. EMB.							
11. EMB.							
12. EMB.							
13. EMB.							
14. EMB.							
15. EMB.							
16. EMB.							
17. EMB.							
18. EMB.							
19. EMB.							
20. EMB.							
21. EMB.							
22. EMB.							
23. EMB.							
24. EMB.							
25. EMB.							
26. EMB.							
27. EMB.							
28. EMB.							
29. EMB.							
30. EMB.							
31. EMB.							
32. EMB.							
33. EMB.							
34. EMB.							
35. EMB.							
36. EMB.							
37. EMB.							
38. EMB.							
39. EMB.							
40. EMB.							
41. EMB.							
42. EMB.							
43. EMB.							
44. EMB.							
45. EMB.							
46. EMB.							
47. EMB.							
48. EMB.							
49. EMB.							
50. EMB.							
51. EMB.							
52. EMB.							
53. EMB.							
54. EMB.							
55. EMB.							
56. EMB.							
57. EMB.							
58. EMB.							
59. EMB.							
60. EMB.							
61. EMB.							
62. EMB.							
63. EMB.							
64. EMB.							
65. EMB.							
66. EMB.							
67. EMB.							
68. EMB.							
69. EMB.							
70. EMB.							
71. EMB.							
72. EMB.							
73. EMB.							
74. EMB.							
75. EMB.							
76. EMB.							
77. EMB.							
78. EMB.							
79. EMB.							
80. EMB.							
81. EMB.							
82. EMB.							
83. EMB.							
84. EMB.							
85. EMB.							
86. EMB.							
87. EMB.							
88. EMB.							
89. EMB.							
90. EMB.							
91. EMB.							
92. EMB.							
93. EMB.							
94. EMB.							
95. EMB.							
96. EMB.							
97. EMB.							
98. EMB.							
99. EMB.							
100. EMB.							

LETTERS OF REFERENCE

### III.6 Emaizten laburpena. I. taula

I. taula Lortutako emaitzak eta metatutako kostuak.

ALDIA:	KRONOGRAMA		KOSTUAK		%
	AHD (hilaburten)	ELD (hilaburten)	Aurrekusiutako kostuak	Egitzeleko kostuak	
<b>1. HELBURU BEREZIA:</b>					
(*)					
1. EMAITZA (*)					
2. EMAITZA					
3. EMAITZA					
4. EMAITZA					
[**] abar... (**)					
<b>2. HELBURU BEREZIA: (*)</b>					
1. EMAITZA (*)					
2. EMAITZA					
3. EMAITZA					
4. EMAITZA					
Ela eta... (*)					

(\*) Señal adrean gertatzen dira.

Colabora: AHD: Aurrekusiutako kostuak; Dato: ELD: Egitzeleko; Lortutako Data



## IV.2 KANBIORAKO TRANSFERENTZIAK ETA OPERAZIOAK

### IV.2.1 Proiekturako igorritako fondoen guztizko laburpena

	Igorritako euroen zenbatekoa	Banku- gastuak	Dibisetan jasotako zenbatekoa	Euroak/ dibisak kanbioaren tasa
DATA				
GUZTIZKOA	(a)		(b)	(c)

(c) Ponderatutako batez besteko kanbioaren tasa = (a)/(b).

### IV.2.2 Proiekturak jasotako kanbio-fondoer guztizko laburpena

	Banku- gastuak	Jasotako eta trukaturako dibisak	Lortutako tokiko moneta	Tokiko moneta/dibisa kanbioaren tasa	Euroak/ tokiko moneta kanbio-tasa
DATA					
GUZTIZKOA		(d)	(e)	(f)	(g)

(f) = Tokiko moneta/dibisa (=e/c) artean ponderatutako batez besteko kanbio-tasa.

(g) = Euroak/tokiko moneta (=a/e) artean ponderatutako batez besteko kanbio-tasa.

1. Oharra: Segimendu ekonomiko AECIK emandako diru laguntzori eta GGKE-ri eta beste laguntza-  
ekin perzentziaz egonkortu egin daitezke.

IV.3 Gauratutako gastuen balantzea: = AECIren diru-laguntza + Espainiako GGKEaren diru-ekarpena

KONZEPTE_UAK	ESPAINIAN (Euroak)	GAUZATUTAKO GASTUAK			GUZTIZKOA eurotan
		Dibisa	Tokiko moneta	Baliokidea eurotan	
A. ZUZENEKO GASTUAK					
A.I. Identifikazioa eta kanpo abaluztea					
A.II. Lursailen esola eraldatzen eraketa-erakundeak					
A.III. Azpigitura, aralkuntza, eta erakinen berrikuntza					
A.IV. Ekipoak, materiala eta berrikuntzak					
A.V. Tokiko berritokiak					
A.VI. Erbeste-erakunde langileak					
A.VII. Funtzionamendua *					
A.VIII. Txandakako fondoa					
A.IX. Kanpoko kontu-ikuskaritza					
A.X. Sertifikazioak, eta garapenerako probakuntza					
ZUZENEKO GASTUEN GUZTIZKOA					
B. ZEHARKAKO GASTUAK					
B.I. ESPAINIAKO GGKEAREN GASTU ADMINISTRATIBOAK					
B.II. TOKIKO BAZKIDEAREN GASTU ADMINISTRATIBOAK					
ZEHARKAKO GASTUEN GUZTIZKOA					
GASTUEN GUZTIZKOA	(1)	(2)	(3)		

OHARRA: Koadro horietan AECIren diru-laguntza eragundia jasotzeko eta Espainiako GGKEk diru-laguntza eragundia jasotzeko diru-ekarpenak hartzen dira kontuan.

\* AECI-k finantzatu ezinak dira.

#### IV.4 Proiektuaren altzortegiaren egoera:

##### HERRIALDEA.

- Banku-arakundak
- Kontu zerbakia:
- Moneta.

##### HERRIALDEA.

- Banku-arakundak
- Kontu zerbakia:
- Moneta

Monetaren izena.....

#### (I) DIRU SARRERAK ETA TRANSFERENTZIAK

- (+)AECik emaniko diru laguntza
  - (+) IGGERen diru ekarpena
  - ( ) Igarritako euroen guztizkoa (a)
  - (+) Bitarteko dibisen guztizkoa(b)
  - (-) Jasotako eta frukatutako dibisen guztizkoa(d)
  - (+) Lortutako tokiko monetaren guztizkoa (e)
  - (+) Sotutako interesen guztizkoa
- GUZTIRA(f)**

EUROAK	BITARTEK O MONETA	TOKIKO MONETA
--------	-------------------	---------------

EURO


#### (II) GAUZATUTAKO GASTUAK

(1)

(2)

(3)

#### (III) SALDO ARRUNTA Batez besteko kanbio tasa aplikagarria

(4)

(5)

(6)

#### (IV)EURO BALIOKIDEEEN SALDOA

(4)

(5)

(6)

#### (V)GUZTIZKO EUROAK

(7)

(I) DIRU SARRERAK ETA TRANSFERENTZIAK: Informazio gutxi ha. beharria duzue transferentzien eta kanbio-egokiazion IV.1.1 eta IV.1.2 koadroetarako (a, b, d, e) lortutakoak dira.

(II) GAUZATUTAKO GASTUAK: Informazio hau beharria duzue gastuen balantzei buruzko IV.2 koadroak (1,2,3) beteatekoak dira.

(III) SALDO ARRUNTA: Guztiko erusamaren (f) eta gauzatutako gastuen (1) arteko aldea da.

Utez besteko kanbio tasa aplikagarria: Transferentzien eta kanbio-egokiazion IV.1.1 eta IV.1.2 koadroetan lortutako batak (a, b, d, e) dira.

#### (IV) EURO BALIOKIDEEEN SALDOA:

(a) Lortutako tokiko monetaren saldo arrunta da.

(e) Batez besteko kanbio tasa aplikagarria erantsitako tokiko monetaren saldo arrunta da (e)

(f) Batez besteko kanbio tasa aplikagarria erantsitako tokiko monetaren saldo arrunta da (f)

(V) EUROAK GUZTIRA: (f) - (4) - (5) - (6)en batura da.





## **V. PROIEKTUAREN GAUZATZEARI BURUZKO BALORAZIOA, DESBIDERATZEAK ETA GOMENDIOAK:**

### **V.1 Balorazio teknikoa.**

### **V.2 Balorazio orokorra:**

- Tokiko bazkidea eta gauzatze-mekanismoak.
- Tartean diren kolektiboen parte-hartzea.
- Proiektuaren gauatzean diren alderdi sendoak eta alderdi ahulak.
- Berrir hasteko izango bagenu, zer aldatuko genuke hasierako proiektuan edota bere gauatzean?

### **V.3 Ebaluazio-irizpideen balorazioa:**

- a) Eragingarritasuna.
- b) Efizientzia.
- c) Egokitasuna.
- d) Eragina.
- e) Bideragarritasuna.

## **VI PROIEKTUAREN AZKEN ENTREGA.**

- Proiektuaren amaiera eta transferentzia.
- Tokiko bazkidearen eta onuradunen harmena.
- Ikuspena.

## **VII DATA, EGILEA ETA SINADURA**

Data: \_\_ / \_\_ / \_\_

Egilearen eta karguaren izena eta abizenak:

Sinadura:

## **VIII GEHIGARRIEN ZERRENDA (instrukzio-eskuliburuaren arabera)**

### 3.1.2.3. ***Europako esku-hartze humanitario baten (ECHO) ebaluazio amaierako txostena***

Europar Batasuneko Lankidetzak Agentziak (*Europeaid*) ez du oraindik bere ildo nagusien arabera finantzaturako proiektuen segimendua eta ebaluazioa egiteko formatu ofizialik (B7-6000-GKE, B7-6002-lankidetzak deszentralizatua, B7-6200-ingurumena eta oihan tropikala, B7-70-giza eskubideak eta demokrazia eta abar). Hala ere, Europeaid-ek, ebaluazioari buruzko bere eskuliburuan (2001), kanpoko aholkularitzek jarraitu beharreko zenbait urrats edo item zehazten ditu, eta ebaluazio-laburpenetarako CADaren formatu estandarra kontuan izatea iradokitzen du (71. eta 72. koardroak).

Ez da gauza bera gertatzen, ordea, *Europeaid-en* Laguntza Humanitarioko Bulegoaren (ECHO) kasuan, honek bai baititu esku-hartze humanitarioetako txosten partzialetarako (hilean behingo eta hiru hilez behingoetarako) formatuak, baita proiektu amaierako txostenetarakoak ere.

Formatuak erraz samarrak dira eta ez dute finantza-formaturik barne hartzen. Aurrekontua bera eta honen jatorrizko formatua azken txostena egiteko erabiltzen dira

ECHOri bideratutako aurkezpen-txostenaren eskema honako puntuetan oinarritzen da:

- *Informazioa*: hasierari, aldiari... buruzkoa datuak.
- *Operazioaren deskribapena*: populazio onuraduna eta esku-hartze mota.
- *Operazioaren inplementazioari buruzko deskribapena*: helburuak, emaitzak, adierazleen balorazioan oinarritutako jarduerak, eta zailtasunak.
- *Operazioari buruzko xehetasunak*: monitoretza, ebaluazioa, kontu-ikuskaritza eta egingarritasunari, bidegararritasunari edota bestelako dokumentuei buruzko azterketak.
- *Finantza-alderdiak*: aurrekontuaren garapena eta, izango balitz, baita finantziariokidearena ere.
- *Ondorioak*.



EUROPEAN COMMISSION  
HUMANITARIAN AID OFFICE (ECHO)

**FRAMEWORK PARTNERSHIP AGREEMENT**  
Document 5 ver 010201

**NARRATIVE FINAL REPORT FORM**

**1. GENERAL INFORMATION**

**Partner's name:**  
**Operation contract number:**  
**Title of operation:**  
**Amount of contract:**  
**Start-up date of operation:**  
**Duration of operation:**  
**Period covered by this report:**  
**Date of present report:**

**2. OPERATIONAL FRAMEWORK**

**2.1. Beneficiaries**

2.1.1. Number of direct beneficiaries

2.1.2 Status of beneficiaries

**2.2. Type of intervention**

**3. IMPLEMENTATION OF OPERATION**

**3.1 Objective of the project**

*Describe in what measure the project has reached the specific objective fixed by the project. Indicate and justify if the objective has been modified compared to the initial proposal.*

**3.2. Obtained results**

*Describe the results obtained in terms of goods or services supplied to the beneficiaries.*

*Indicate and justify the results obtained compared to the specific retained indicators in the initial proposal (taking into account the modifications agreed with ECHO).*

*Indicate and justify if the results obtained are different to those described in the initial proposal.*

**3.3. Undertaken activities**

*Describe the activities undertaken mentioning and justifying eventual changes compared to the initial proposal.*

**3.4. Arisen difficulties during the implementation**

*Describe the arisen difficulties (if necessary compared to the risks and identified assumptions in the initial proposal) and describe the measures used to remedy the situation.*

**4. DETAILS OF THE OPERATION**

*Detail if necessary the following points. Annex, if existing, documents linked to the following activities (ex: monitoring report, evaluation report, audit report, preparatory study report, training programme, security plan, visibility programme). These documents are compulsory if ECHO financed the corresponding activity.*

**4.1. Monitoring**

**4.2. Evaluation of the operation (if necessary)**

**4.3. Audit**

**4.4. Feasibility studies**

**4.5. Training**

**4.6. Security**

**4.7. Visibility**

**4.8. Other documents to be annexed**

*Staff list (document 5bis)*

*Inventory of stocks (document 5ter)*

*Inventory of equipment*

**5. FINANCIAL ASPECTS**

**5.1. State of execution of budget**

5.1.1. Rate of expenditure of the budget

5.2.2 State any eventual changes made compared with initial and/or modified budget

5.1.3. State the re-assignment of the eventual non-assigned amounts mentioned in article 10§7 of the General Conditions.

**5.7. Co-financing**

*In the event of co-financing, state the identity of other donors that have participated in the financing of the operation as well as the level of their respective contribution.*

**6. CONCLUSION**



**GRANT AGREEMENT**

**Humanitarian Organisation:**

**Title of operation:**

**Grant agreement number:**

**BREAKDOWN OF EXPENDITURE - FINAL FINANCIAL REPORT**

Code	Heading	Quantity	Unit	Duration	Unit	Unit price in EUR	Total in EUR	Accounting reference number
------	---------	----------	------	----------	------	-------------------	--------------	-----------------------------

01	<b>TITLE : Goods and services delivered to the beneficiaries (direct costs)</b>							
----	---	--	--	--	--	--	--	--

<b>01.01</b>	<b>Food Security</b>							
01.01.01.	Basic Food security							
01.01.02.	Other food distribution							
01.01.03.	Food for work							
01.01.04.	School feeding							
01.01.05.	Public Canteens							
01.01.06.	Agricultural activities							
01.01.07.	Livestock							
01.01.08.	Fisheries							
01.01.80.	Training, local capacity building							
01.01.99.	Other food and security							
<b>01.02</b>	<b>Water and sanitation</b>							
01.02.01.	Waste disposal and latrines							
01.02.02.	Rural water sources							
01.02.03.	Urban and municipal supply system							
01.02.04.	Water treatment							
01.02.80.	Training, local capacity building							
01.02.99.	Other water and sanitation							
<b>01.03</b>	<b>Health</b>							
01.03.01.	Primary Health care							
01.03.02.	Secondary health care							
01.03.04.	Emergency health care							
01.03.05.	Epidemics							
01.03.06.	Drugs supply							
01.03.07.	Routine vaccination							
01.03.08.	Support of specialised institutions							

01.03.09.	<i>Disabled population</i>								
01.03.10.	<i>Health education and training</i>								
01.03.11.	<i>Family planning</i>								
01.03.12.	<i>AIDS and STD</i>								
01.03.13.	<i>Targeted control of endemic diseases</i>								
01.03.14.	<i>Psychosocial</i>								
01.03.15.	<i>Rehabilitation of medical facilities</i>								
01.03.80.	<i>Training, local capacity building</i>								
01.03.99.	<i>Other health</i>								
<b>01.04</b>	<b>Nutrition</b>								
01.04.01.	<i>Therapeutic feeding</i>								
01.04.02.	<i>Supplementary feeding</i>								
01.04.03.	<i>Supplementary and therapeutic feeding</i>								
01.04.04.	<i>Nutritional education</i>								
01.04.05.	<i>Surveys and monitoring</i>								
01.04.80.	<i>Training, local capacity building</i>								
01.04.99.	<i>Other nutrition</i>								
<b>01.05.</b>	<b>Shelter</b>								
01.05.01.	<i>Emergency shelter</i>								
01.05.02.	<i>Post emergency/semi-permanent shelter</i>								
01.05.80.	<i>Training, local capacity building</i>								
01.05.99.	<i>Other shelter</i>								
<b>01.06</b>	<b>Non food items</b>								
01.06.01.	<i>Domestic items</i>								
01.06.02.	<i>Heating and cooking fuel</i>								
01.06.03.	<i>Survival items</i>								
01.06.04.	<i>Hygiene items</i>								
01.06.05.	<i>Educational items</i>								
01.06.06.	<i>Resettlement items</i>								
01.06.80.	<i>Training, local capacity building</i>								
01.06.99.	<i>Other non food items</i>								
<b>01.07</b>	<b>Rehabilitation / continuum</b>								
01.07.01.	<i>Permanent shelter</i>								
01.07.02.	<i>Educational facilities</i>								
01.07.03.	<i>Social services</i>								
01.07.04.	<i>Self-sufficiency</i>								
01.07.80.	<i>Local capacity building/training</i>								
01.07.99.	<i>Other rehabilitation</i>								
<b>01.08</b>	<b>Disaster preparedness and mitigation</b>								
01.08.01.	<i>Infrastructure support</i>								
01.08.02.	<i>Advocacy and public awareness raising</i>								
01.08.03.	<i>Mitigation works</i>								
01.08.04.	<i>Mapping and data computerization</i>								
01.08.05.	<i>Education</i>								
01.08.06.	<i>Early warning systems</i>								
01.08.07.	<i>Research and dissemination</i>								
01.08.08.	<i>Facilitation of co-ordination</i>								
01.08.09.	<i>Institutional strengthening</i>								

01.08.80	Local capacity building/training						
01.08.99.	Other DIPECHO						
<b>01.09</b>	<b>Special mandates</b>						
01.09.01.	Protection						
01.09.02.	Facilitation of co-ordination						
01.09.03.	Info management and dissemination						
01.09.04.	Family reunification/tracing						
01.09.05.	Care and maintenance						
01.09.06.	Facilitation of return						
01.09.80	Local capacity building/training						
01.09.99.	Other special mandates						
<b>01.10</b>	<b>Specific actions</b>						
01.10.01.	Logistics						
01.10.02.	Security and protection						
01.10.03.	Emergency rehabilitation infrastructure						
01.10.04.	Capacity building of NGOs						
01.10.80.	Local capacity building/training						
01.10.99.	Other specific actions						
<b>01.11</b>	<b>De-mining and awareness</b>						
01.11.01.	De-mining						
01.11.02	Awareness						
01.11.80.	Local capacity building/training						
01.11.99.	Other de-mining						
<b>01.12</b>	<b>International transport</b>						
01.12.01.	Maritime						
01.12.02.	Overland						
01.12.03.	Air						
<b>01.13</b>	<b>Personnel</b>						
01.13.01.	Expatriate staff						
01.13.02.	Local staff						

<b>2</b>	<b>TITLE : Support costs (direct costs)</b>						
<b>02.01.</b>	<b>Personnel</b>						
02.01.01.	Expatriate staff						
02.01.02.	Local staff						
<b>02.02.</b>	<b>Local logistic costs</b>						
02.02.01.	Office expenses						
02.02.02.	Office consumable and supplies						
02.02.03.	Local contracted transport						
02.02.04	Distribution, storage and daily labour						
02.02.05.	Running costs						
02.02.06.	Other						
<b>02.03.</b>	<b>Durable equipment</b>						
02.03.01.	Vehicles						
02.03.02.	Communication						
02.03.03	Other						
<b>02.04</b>	<b>Security</b>						

02.05.	<b>Feasibility, need assessment and other studies</b>							
02.06.	<b>Specialised services</b>							
02.06.01.	<i>External quality and quantity controls</i>							
02.06.02.	<i>External evaluation</i>							
02.06.03.	<i>External audit</i>							
02.07.	<b>Insurance costs</b>							

02.08	<b>Visibility and communication programmes</b>							
02.09.	<b>Others to be specified in the proposal</b>							

Subtotal: direct costs	
EC contribution to direct costs in %	
EC contribution to direct costs in EUR	

3	<b>TITLE : Indirect costs</b>		
---	-------------------------------	--	--

4	<b>TITLE : Reserve (pro memoria)</b>		
---	--------------------------------------	--	--

<b>Total eligible costs:</b>	
<b>Prefinancing</b>	

<b>Final payment requested</b>	
--------------------------------	--



## 71. koadroa. **EuropeAid-en ebaluazio-txosten bat gauzatzeko urratsak**

*Europeaid*-en esku-hartzei buruzko ebaluazio-txosten bat gauzatzeko atal nagusiak honakoak dira:

1. *Laburpen exekutiboa*: ebaluazioaren elementu nagusiak, helburuak, emaitzak barne hartuko dituen eta ikasitakoari eta gomendioei loturik ateratako ondorio nagusiak aipaturiko dituen laburpena, 5 orrialde baino gehiago ez duena.
2. *Testu nagusia*: Testu nagusiari ebaluatutako proiektu edo programa deskribatuko duen sarrera batek eman behar dio hasiera, eta ebaluazioaren helburuak azaldu behar dira ondoren. Ebaluazioak ELGAK emaniko eta Europeaid-ek bere eginiko bost irizpideak izan behar ditu ardatz, hau da, eragingarritasuna, efizientzia, egokitasuna, iraunkortasuna eta eragina, eta irizpide bakoitzari dagozkion galde-dera gakoak aipatu behar ditu.
3. *Ondorioak eta gomendioak*: Ikasitako ikasgaiei eta gomendioei atal nagusi bat gordetzea da egokiena. *Europeaid*-ek, ikasitako ikasgai bakoitzerako, aurrean aztertutako bost irizpideen ildotik, gomendio bana formulatzea gomendatzen du. Ebaluazioaren azken balioa gomendioen kalitatean eta sinesgarritasunean datza. Aipaturikoek errealistak, operatiboak eta praktikoak izan behar dute proiektu bakoitzaren testuinguruaren arabera.
4. *Gehigarriak*: txostenek zenbait gehigarri izan ohi dituzte:
  - Erreferentzia-terminoak.
  - Pertsona ebaluatzaileen eta hauen konpainiaren izena (laburtutako CV barne).
  - Ikerketaren metodologia (aldiak, erremintak eta abar).
  - Esparru logikoaren matrizeak (jatorrizkoak eta hobetuak).
  - Arloaren mapak (behar bada).
  - Kontsultatutako pertsonen zerrenda.
  - Kontsultatutako literatura.
  - Beste gehigarri teknikoak.
  - CADen arabera eginiko ebaluazioaren laburpen-orria (72. koadroa).

*Iturria*: COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2001): *Evaluation in the European Commission. A guide to evaluation procedures and structures currently operational in the Commission's external co-operation programmes*. General Affairs. Evaluation. EuropeAid Co-operation Office, Brussels. 16-17. orr. delakotik itzulua.

## 72. koadroa. CADen formatu estandarra ebaluazio-txostenen laburpena egiteko

### Evaluation Title / Titre de l'évaluation (+ Evaluation Reference)

*Abstract / Abrégé* (central, 4 lines/lignes maximum)

### Subject of the evaluation / Action évaluée

5 lines/lignes max on the project, organisation, or issue/theme being evaluated / au sujet du projet (etc) évalué

### Evaluation description / Description de l'évaluation

Purpose / But (3 lines/lignes max)

Methodology / Méthodologie (3 lines/lignes max)

### Main findings / Conclusions principales

Clearly distinguishing possible successes/obstacles and the like where possible / identifiant si possible les réussites/échecs et obstacles (25 lines/lignes max)

### Recommendations / Recommandations

25 lines/lignes max

### Feedback / Rétroaction

To be completed by EuropeAid/H/6 / à compléter par l'unité EuropeAid/H/6 (5 lines/lignes max)

Donor / Donateur: Commission Européenne	Region / Région: <sup>7</sup>	DAC sector / Secteur CAD: <sup>8</sup>
Evaluation type / Type d'évaluation: <sup>9</sup>	Date of report / Date du rapport: .../.../... <sup>10</sup>	Subject of evaluation / Objet de l'évaluation: <sup>11</sup>
Language / Langue:	N° vol./pages: <sup>12</sup>	Authors / Auteurs:

Programme and budget line concerned / Ligne budgétaire: <sup>13</sup>		
Type of evaluation / Type d'évaluation:	( ) ex ante ( ) intermediate / en cours ( ) ex post	
Timing / Dates → →	Start / Commencement:	Completion / Achèvement:
Contact person / Personne responsable: <sup>14</sup>	Authors / Auteurs:	
Cost / Coût: <sup>15</sup>	Steering group / Groupe de pilotage:	

<sup>6</sup> Text font should be Times New Roman 10 or equivalent / utilisez la fonte Times New Roman 10 ou l'équivalente.

<sup>7</sup> If more than 3 countries but not continent-wide, choose a geographical region / Si plus de 3 pays, mais pas un continent, indiquer la région géographique.

<sup>8</sup> Choose from standard list / A choisir dans la liste standarde.

<sup>9</sup> Choose between: relevance, efficiency, effectiveness, impact / Choisir entre: pertinence, efficacité, impact.

<sup>10</sup> Date as on cover page of report / Date indiquée sur page de couverture du rapport.

<sup>11</sup> Choose one of: programme/project/sector/country or region/synthesis/thematic/NGO / Choisir entre: programme/projet/secteur/pays ou région/synthèse/thème/ONG.

<sup>12</sup> Indicate number of pages per volume (e.g. 72 pp; 80 pp; 102 pp in case of 3 volumes) / Indiquer n° de pages par tome (ex 72pp; 80 pp; 102 pp dans le cas de 3 tomes)

<sup>13</sup> Budget line / Ligne budgétaire (EDF, Tacis, Phare, etc.).

<sup>14</sup> Name of the responsible person in EuropeAid/H/6 / Nom de la personne responsable au EuropeAid/H/6.

<sup>15</sup> Cost of the evaluation / Coût de l'évaluation

*Iturria: COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2001): Evaluation in the European Commission. A guide to evaluation procedures and structures currently operational in the Commission's external co-operation programmes. General Affairs. Evaluation. EuropeAid Co-operation Office, Brussels. 20. or.*

## 3.2. EMAITZEN SOZIALIZAZIOA ETA ERABAKI HARTZEA

### 3.2.1. Atzeraelikadura eta erabaki-hartzea

Europako zenbait ebaluazio-esperientziak adierazten duenez, ebaluazioko emaitzak inplikaturako alderdiekin eztabaidatzea eta alderatzea garrantzitsua da; inplikaturako denbora-epe jakin batean, eta ebaluazio-txostena itxi aurretik, beren irizpenen berri eman ahal izan dezaten. Normalki, kontsulta hauek ebaluazioko ondorio eta gomendioetan oinarritzen dira, eta talde ebaluatzaileak eta inplikaturako alderdien ordezkariak (talde onuradunak, tokiko erakundeak, agentziak, inplikaturako gobernu-sailak eta abar) parte hartuko luketen mintegi-tailerra antolatuz gauza daitezke.

Talde ebaluatzaileak topaketatik ateratako ondorio nagusiak jaso ditzake, baita txostenean sartu ere. Sarritan, aurkako interesekiko edo ikuspegiekiko beldurrak kontsulta-txanda hauek bertan behera uztea eragin ohi du, baina hobe da txostenean desadostasun hauen berri ematea (izango balira), emaitzei buruzko komunikazio eta eztabaida falta baino. Honez gain, prozesua atzeraelikatu nahi bada eta proiektuari buruzko erabakiak hartu nahi badira, garrantzitsua da inplikaturako alderdi guztiak ebaluazioko emaitzetan partaide egitea.

Emaitzak maila handiagora zabaltzeko beste modu bat laburpen exekutiboa beste GKEei, agentziei eta abarri banatzea da, ikasitako irakaspenak beste esperientzietara zabaltzeko ahal izan daitezkeen. Zenbait erakundek, Espainiako Nazioarteko Lankidetzako Agentziak (AECIK), esaterako, banatzeko argitalpen txikiak egin ohi dituzte. Nazioarteko beste agentzia askok, berriz, proiektu ugariaren irakaspenak jasotzen dituzten urteko txostenak gauzatzen dituzte edota informazio-oinarrietan sailkatutako ondorioak batzen dituzte. Azken urteetan, ebaluazio-sareek eta Internet bidezko eztabaida-taldeek garrantzia handia hartu dute.

Ebaluazioaren emaitzak asimilatu ondoren, emaitzak nola erabili eta gomendioak abian nola jarri erabakitzea garrantzitsua da. Ebaluazio-lanak, kasurik gehienetan, ekonomia, denbora eta giza baliabideen mailako ahalegin handia eskatu du, eta bere erabilera da garrantzitsua. Hori dela eta, etorkizuneko esku-hartzeetarako irakaspenak atzeraelikatzeko azken ahalegina egin beharra dago, baita proiektuari II. aldi batekin jarraipena eman behar

zaion, beste nonbaiten errepikatu behar ote den edo amaitzat eman behar ote den erabakitzen ere.

### 73. koadroa. **Ikasitako ikasgaien hedapena**

1. LABURPENAK/AURKIBIDEAK: proiektu edo jardueraren deskribapena, ondorioak eta gomendioak aditzera emanaz.
2. BIBLIOGRAFIAK: iturrien urteko inbentarioak, bibliografia laburrak edo ebaluazio-txostenen direktorioak.
3. URTEKO TXOSTENAK: urteko jardueren laburpena, jasotako esperientzia aditzera emanaz.
4. TXOSTEN TEMATIKOAK: gaien edo sektoreen aurkezpena, ebaluazio eta azterketa jakinen adibideak jarritz.
5. MINTEGIAK: emaitzen aurkezpena eta eztabaida; ebaluazio-lanaren plangintza ere bai, behar bada.
6. AUTOMATIZATUTAKO SISTEMAK: esperientziaren laburpena, eta gomendioak sektorearen, gaiaren... zuzeneko bilaketaren bidez.

*Iturria:* IUDC-NORAD (1997): *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores.* IUDC/CEDEAL/NORAD, Madril. 121. or.

Hala adierazten du CADEk:

Emaitzak sistematikoki komunikatu behar dira, eta hau ezinbesteko baldintza da garapenerako laguntza-jardueren plangintza eta gauzatzea hobetzeko. (...) Atzeraelikatzea funtsezko osagaia da ebaluazio-prozesuan, iraganeko eta etorkizuneko jardueren artean lotura sortzen baitu. Etorkizuneko ekintza-ildo nagusietan eta programetan ebaluazioetako emaitzak esplota daitezten bermatzeko, guztiz beharrezkoa da interesatutako alderdi guztiek esku hartuko duten atzeralikatzeko-mekanismoak ezartzea. Honek mintegiak eta tailerrak osatzea, automatizaturako sistemak sortzea, txostenak eta segimendu-ekintzak gauzatzeko prozedurak prestatzea du berekin. Baliabide informalak ideiak eta informazioa zabaltzeko barne-komunikazioko sare edo ildoak izan daitezke. Atzeraelikatze-mekanismoak eragingarriak izan daitezten, beharrezko giza baliabideak eta baliabide finantzarioak izan behar dituzte eskura eta goi mailako zuzendaritzaren eta inplikaturako beste aktoreen laguntza jaso behar dute (OCDE-CAD, 1995: 187).

Ebaluazioa emaitzen interpretazioan zintzotasuna eskatzen duen egiteko konplexua da; emaitza hauek egoki erabi-

li ahal izan daitezzen. Egiteko hau ez da beti erraza izan ohi. Txostena aurkeztu eta emaitzak hedatu ostean hainbat egoe-  
ra ager daitezke:

- Txostena erakundearen baitan sozializatzen da, ikasita-  
ko irakaspenak kontuan hartzeko eta irakaspenak era-  
kunde-kudeaketan txertatzeko helburuz.
- Txostena erakunde bazkideekin sozializatzen da maila  
lokalean, eta zuzentzaileak ezartzen zaizkio antzeko  
esku-hartzeetarako baliagarri izan daitezzen.
- Txostena eta honen emaitzak nazioartera sozializatzen  
dira, erakunde emaileak argitalpenen, Interneten edo  
sektore-topaketen bidez heda ditzan.

Ebaluaziotik ateratako gomendioen helburua ahalik eta in-  
teresatu-kopururik handienera heltzea da, eta lan-sektorearen  
akatsak murrizten eta jarduteko modu zehatz baten eragin  
positiboak hedatzen ahalegintzen da. Zenbait egilek *scaling  
up*<sup>19</sup> izendatzen dutena da. Sekto-  
re batean arrakastatsuak  
izan diren proiektuen eraginak eskalara eramatean datza  
(bai hedadura handituz bai beste herrialdeetan berdina erre-  
pikatuz edota politika publikoetan eragin gisa sartuz), ondo-  
ren beste arlo eta herrialdeetako testuinguruetara egokituz  
aplikatu ahal izateko.

*Ex post* ebaluazioaren azken helburua ez datza hainbeste  
jardueren garapena baloratzean edota esku-hartzearen funtsa  
epaitzean, aipaturikoaren eragingarritasun maila eta, batik  
bat, gizarte mailan (gizartean, ekonomian, politikan, kultu-  
ran...) izan duen eragina eta populazioak kanpoko laguntza  
hori amaitutakoan onura horiek mantentzeko (iraunkortasu-  
na) duen gaitasuna zehaztean baizik.

### 3.2.2. Ebaluazioa interneten eta ebaluazio-sareak

Ebaluazioaren hedapena, zentzu tradizionallean, atzean  
gelditu da xx. mendearen ondoren. Gaur egun, asko dira be-  
ren ebaluazio-txostenak, gaiari buruzko eztabaidak edo sek-  
to-  
re edo herrialde bati buruzko gidak edo gomendioak Inter-  
neten ikusgai jartzen dituzten garapen-agentziak.

---

<sup>19</sup> Kontzeptuaren garapena: GOLOMBEK, S.B. (2001): *Llevar a escala. Enfoques y Estrategias para ampliar el impacto de programas de participación y empleo juvenil*. Taller Regional Red Internacional Youth Foundation. Marzo 10-14 de 2001. Medellín, Kolonbia.

Jarraian, Interneten nolabaiteko jarraitutasunez txosten edo dokumentu garrantzitsuak argitaratzen dituzten erakundeen web-orri eguneratuen zerrenda aurkezten da<sup>20</sup>.

#### 74. koadroa. **Lankidetzeta-agentzien web-orrien zerrenda**

<b>LANKIDETZA AGENTZIA MULTILATERALA</b> <b>(Nazio Batuen agentzia finantzarioak eta ez-finantzarioak)</b>	
Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico- OCDE	<a href="http://www.oecd.org/home/">http://www.oecd.org/home/</a>
Independent Evaluation Office (IEO)- Fondo Monetario Internacional (FMI).	<a href="http://www.imf.org/external/no/ieo/index.html">www.imf.org/external/no/ieo/index.html</a>
Oficina de Evaluación del Banco asiático de Desarrollo	<a href="http://peo.asiandeubank.org">http://peo.asiandeubank.org</a>
Operations evaluation Department - Grupo Banco Mundial Departamento de operaciones de evaluación	<a href="http://www.worldbank.org/oed">www.worldbank.org/oed</a> <a href="http://www.worldbank.org/html.oed/index.htm">http://www.worldbank.org/html.oed/index.htm</a>
African Development Bank (BADF)	<a href="http://www.afdb.org">www.afdb.org</a>
Operations Evaluation an Audit Office (AEO) of Islamic Development Bank- IDB	<a href="http://www.isdb.org/english_docs/idb_home/OEO1_1.htm">http://www.isdb.org/english_docs/idb_home/OEO1_1.htm</a>
European Bank for Reconstruction and Development	<a href="http://www.ebrd.com/opera/">www.ebrd.com/opera/</a>
The European Investment Bank	<a href="http://www.eib.org/about/struct/services/ev_info.htm">http://www.eib.org/about/struct/services/ev_info.htm</a>
Oficina de Evaluación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	<a href="http://www.iabd.org/cont/evo/evo_esp.htm">www.iabd.org/cont/evo/evo_esp.htm</a>
Organization of American States (OAS)	<a href="http://www.oas.org">www.oas.org</a>
Naciones Unidas – UN office of Internal Oversight services (OIOS)	<a href="http://www.un.org/Depts/oios/report&amp;pub.htm">http://www.un.org/Depts/oios/report&amp;pub.htm</a>
Organización de NNUU para la alimentación y la agricultura- FAO	<a href="http://www.fao.org">www.fao.org</a>
Plan de Acción y Participación Popular en el Desarrollo Rural	<a href="http://www.fao.org/sd/Ppdirect/Ppre0003.htm">http://www.fao.org/sd/Ppdirect/Ppre0003.htm</a>
Seguimiento y Evaluación de proyectos participativos de nutrición	<a href="http://www.fao.org/docrep/v1490e/v1490e05.htm">http://www.fao.org/docrep/v1490e/v1490e05.htm</a>
Oficina de Evaluación y Estudios de FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola):	<a href="http://www.ifad.org/ifadeval/">www.ifad.org/ifadeval/</a>
Oficina de Evaluación del PNUD	<a href="http://www.undp.org/eo/">www.undp.org/eo/</a>
UNEP	<a href="http://www.unep.org">www.unep.org</a>
Oficina de Programación y Evaluación de la UNESCO	<a href="http://www.unesco.org/bpe/bpe_en/index.htm">www.unesco.org/bpe/bpe_en/index.htm</a>

<sup>20</sup> Iturria: GONZÁLEZ, Lara (2003): *Estudio sobre Experiencias Internacionales de Evaluación. Sector Desarrollo Rural Integrado y Fomento de las Actividades agropecuarias*. OPE eta HEGOIA, Bilbao.

Research and Evaluation: Division of Evaluation, Policy and Planning (EPP)-UNICEF	<a href="http://www.unicef.org/reseval">www.unicef.org/reseval</a>
UNHCR's Evaluation and Policy Analysis Unit (EPAU):	<a href="http://www.unhcr.org">www.unhcr.org</a> <a href="http://www.unhcr.ch/evaluate/main.htm">http://www.unhcr.ch/evaluate/main.htm</a>
Unidad de Evaluación de Evaluación de la OIT: y Base de datos sobre evaluaciones-PROGEVAL	<a href="http://ilo.org/public/english/bureau/program/eval">http://ilo.org/public/english/bureau/program/eval</a>
The UNFPA Office of Oversight and Evaluation ht	<a href="http://www.unfpa.org/publications/evaluation/index.htm">http://www.unfpa.org/publications/evaluation/index.htm</a>
<b>LANKIDETZA HORIZONTALERAKO AGENTZIAK (Garapenerako laguntza-batzordeko ebaluazio-taldeko herrialde kideetako nazioarteko agentziak)</b>	
Comisión Europea	<a href="http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation">www.europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation</a>
Oficina de Humanitaria de la Comunidad Europea (ECHO)	
Alemania (BMZ y GTZ)	<a href="http://www.gtz.de/home/english">www.gtz.de/home/english</a> <a href="http://www.bmz.de">www.http://www.bmz.de</a>
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación	<a href="http://www.sdc.gov.ch">www.sdc.gov.ch</a>
Departamento para la Cooperación Internacional al Desarrollo de Finlandia (FINNIDA)	<a href="http://global.finland.fi/english/facts/evaluation/index.html">http://global.finland.fi/english/facts/evaluation/index.html</a>
Agencia Francesa de Desarrollo: Apartado de evaluación:	<a href="http://www.afd.fr/procedures/evaluation_retrospective_1.cfm">http://www.afd.fr/procedures/evaluation_retrospective_1.cfm</a>
Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA)	<a href="http://www.ACIDI-cida.gc.ca">www.ACIDI-cida.gc.ca</a>
Dinamarca (DANIDA) Unidad de Evaluación	<a href="http://www.um.dk/danida">www.um.dk/danida</a>
Australia- (AUSAID)	<a href="http://www.ausaid.gov.au/publications/evaluation">www.ausaid.gov.au/publications/evaluation</a>
Unidad de evaluación y auditoria del Área de Cooperación Internacional del Departamento de Asuntos Exteriores Irlanda	<a href="http://www.irlgov.ie">www.irlgov.ie</a> <a href="http://foreignaffairs.gov.ie/default.htm">http://foreignaffairs.gov.ie/default.htm</a>
Evaluación de proyectos en la Agencia de Cooperación Japonesa (JICA)	<a href="http://www.jica.go.jp">www.jica.go.jp</a>
El Departamento de Evaluación de Políticas y Operaciones de los Países Bajos (IOB)	<a href="http://www.euforic.org/iob/en/index.html">www.euforic.org/iob/en/index.html</a>
	<a href="http://www.bz.minbuza.nl/">http://www.bz.minbuza.nl/</a>
Luxemburgo	<a href="http://www.lux-development.lu/e/home.htm">http://www.lux-development.lu/e/home.htm</a>
Cooperación Belga para el Desarrollo-DGCD	<a href="http://www.dgdc.be/">http://www.dgdc.be/</a>
Noruega (NORAD (ODIN)	<a href="http://www.odin.dep.no/ud">www.odin.dep.no/ud</a> <a href="http://www.norad.no/default.asp?V_DOC_ID=244">http://www.norad.no/default.asp?V_DOC_ID=244</a>
Departamento de Evaluación y Auditoria Interna (UTV) de Suecia (SIDA)	<a href="http://www.ud.se/english/index.htm">www.ud.se/english/index.htm</a> <a href="http://www.sida.se/evaluations">www.sida.se/evaluations</a>
Evaluación de proyectos en Reino Unido (DFID)	<a href="http://www.dfid.gov.uk/public">www.dfid.gov.uk/public</a>
Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID) CDIE	( <a href="http://www.info.usaid.gov">www.info.usaid.gov</a> ), <a href="http://www.dec.org/usaid_eval/">http://www.dec.org/usaid_eval/</a>
España (AECI)	<a href="http://www.mae.es">www.mae.es</a> <a href="http://www.aeci.es">www.aeci.es</a>
Instituto Portugués de Desarrollo ( IPAD)	<a href="http://www.ipad.mne.gov.pt/">http://www.ipad.mne.gov.pt/</a>
Cooperación Italiana	<a href="http://www.esteri.it/eng/foreignpol/coop/index.htm">http://www.esteri.it/eng/foreignpol/coop/index.htm</a>
Nueva Zelanda (NZAID)	<a href="http://www.nzaid.govt.nz/">http://www.nzaid.govt.nz/</a>

**LANKIDETZA HORIZONTALLEKO AGENTZIAK**  
**(Garapenari edota ebaluazioari lotutako unibertsitateak,**  
**institutuak, foroak, sareak, GKEak)**

IUED- Instituto Universitario de Estudios sobre Desarrollo en Suiza	<a href="http://www.unige.ch/iued/biblio">www.unige.ch/iued/biblio</a> .
Comité de Enlace de las ONGD ante la UE-	<a href="http://www.oneworld.org/liaison">www.oneworld.org/liaison</a>
Network Women in Development Europe- WIDE	<a href="http://www.eurosur.org/wide">www.eurosur.org/wide</a>
Agricultural Research for Development in Switzerland	<a href="http://www.sfiar.infoagrar.ch">www.sfiar.infoagrar.ch</a>
International Agricultural Centre (IAC)-	<a href="http://IAC.Wageningen-ur.n">http://IAC.Wageningen-ur.n</a>
EUFORIC- Plataforma de Debate e información sobre Cooperación Internacional Europea	<a href="http://www.euforic.org">www.euforic.org</a>
Instituto de Estudios para el Desarrollo- IDS	<a href="http://www.ids.ac.uk">www.ids.ac.uk</a>
REDIAL- Red Europea de Información y Documentación sobre América Latina	<a href="http://www.red-redial.org">http://www.red-redial.org</a>
European Association of Development Research and Training Institutes EADI	<a href="http://www.eadi.org">www.eadi.org</a>
ELDIS	<a href="http://www.eldis.org">www.eldis.org</a> <a href="http://nt1.ids.ac.uk/eldis">http://nt1.ids.ac.uk/eldis</a>
World watch	<a href="http://www.nodo50.org/worldwatch">www.nodo50.org/worldwatch</a>
The Ecologist	<a href="http://www.ecologist.com">www.ecologist.com</a>
Evaluation: The International Journal of Theory, Research and Practice	<a href="http://www.sagepub.co.uk/frame.html">http://www.sagepub.co.uk/frame.html</a> , <a href="http://www.sagepub.co.uk/journals/details/jc0137.html">http://www.sagepub.co.uk/journals/details/jc0137.html</a>
Appropriate Rural Technology Institute (ARTI)	<a href="http://www.reserchinformation.co.uk">www.reserchinformation.co.uk</a>
The Centre for Program evaluation	<a href="http://www.edfac.unimelb.edu.au/cpe/cpe.html">http://www.edfac.unimelb.edu.au/cpe/cpe.html</a>
INTERACTION	<a href="http://www.interaction.org.evaluation/tips.html">www.interaction.org.evaluation/tips.html</a>
International Development Research Centre- IDRC	<a href="http://www.idr.ca/evaluation">www.idr.ca/evaluation</a>
Instituto Interamericano de Cooperación y Agricultura-IICA	<a href="http://www.iica.ac.cr">http://www.iica.ac.cr</a>
American Evaluation Assotiation – AEA	<a href="http://www.eval.org">www.eval.org</a>
Applied Survey Research	<a href="http://www.appliedsurveyresearch.org/evaluations.htm">www.appliedsurveyresearch.org/evaluations.htm</a>
Evaluation Associates Ltd -	<a href="http://www.evaluation.co.uk/evaluation/how_to_evaluate.html">www.evaluation.co.uk/evaluation/ how to evaluate.html</a>
The joint Committee on Standards for Educational Evaluation	<a href="http://www.vmich.edu/evalctc/jc">www.vmich.edu/evalctc/jc</a>
Bill Trochim's Center for Social Research Methods-	<a href="http://trochim.human.cornell.edu/">http://trochim.human.cornell.edu/</a>
University of Wisconsin Program Development and Evaluation	<a href="http://www.uwex.edu/ces/pdande/Evaluation/evaluat.htm">www.uwex.edu/ces/pdande/Evaluation/evaluat.htm</a>
Manavodaya Institute of Participatory Development	<a href="http://www.u-fondet.no/engelsk/org/mana.html">www.u-fondet.no/engelsk/org/mana.html</a>
International Institute for Sustainable Development-IISD	<a href="http://www.iisd1.iisd.ca">www.iisd1.iisd.ca</a>
Overseas Development Institute- ODI	<a href="http://www.oneworld.org/odi">www.oneworld.org/odi</a>
Research Institute of Development and Assistance-RIDA	<a href="http://www.jbic.go.jp/english/research/index.html">http://www.jbic.go.jp/english/research/index.html</a>
The evaluator's Institute	<a href="http://www.evaluatorinstitute.com">http://www.evaluatorinstitute.com</a>



Programa Latinoamericano de Apoyo a la Sistematización de la Red ALFORJA	<a href="http://www.alforja.or.cr/sistem">www.alforja.or.cr/sistem</a>
ALNAP- Evaluating reports database	<a href="http://www.alnap.org/database.html">www.alnap.org/database.html</a>
MANDE	<a href="http://www.mande.co.uk/reports.htm">http://www.mande.co.uk/reports.htm</a>
PREVAL (Sociedad de América Latina y el Caribe)	<a href="http://www.fidamerica.cl/preval.html">http://www.fidamerica.cl/preval.html</a>
RIADEL / Red de Investigación y Acción en Desarrollo Local	<a href="http://www.riadel.cl">www.riadel.cl</a>
The international Institute for Environment and Development-IIED	<a href="http://www.earthprint.com">www.earthprint.com</a>
RURAL- ICT-DEV: Lista de discusión sobre desarrollo rural tecnologías de información y comunicación	<a href="http://tdg.uoguelph.ca/res">http://tdg.uoguelph.ca/res</a>
THINK TANK on evaluation cooperation.	<a href="http://www.oneworld.thinktank/index.html">www.oneworld.thinktank/index.html</a>
Canadian Evaluation Society	<a href="http://www.evaluationcanada.ca/">www.evaluationcanada.ca/</a>
The European Evaluation Society- EES	<a href="http://www.europeanevaluation.org/">www.europeanevaluation.org/</a>
Evaluation Cooperation Group – ECG	<a href="http://www.ecgnet.org/">http://www.ecgnet.org/</a>
Asociación Francesa de Evaluación	<a href="http://www.sfe.asso.fr/">http://www.sfe.asso.fr/</a>
German Evaluation Society-	<a href="http://www.degeval.de">www.degeval.de</a>
Malaysian Evaluation Society (Persatuan Penilaian Malaysia)	<a href="http://www.angelfire.com/ab/mes/">http://www.angelfire.com/ab/mes/</a>
Sri Lanka Evaluation Association	<a href="http://www.nsf.ac.lk/slea/">http://www.nsf.ac.lk/slea/</a>
The UK Evaluation Society	<a href="http://www.evaluation.org.uk/">http://www.evaluation.org.uk/</a>
The International Development Research Centre- IDRC	<a href="http://www.idrc.ca/index_e.html">www.idrc.ca/index_e.html</a>
Latin American Network Information Center (LANIC)	<a href="http://www.info.lanic.utexas.edu/">www.info.lanic.utexas.edu/</a>
Sociedad europea de evaluación	<a href="http://www.europeanevaluation.org">www.europeanevaluation.org</a>
Sociedad italiana de evaluación	<a href="http://www.valutazione.it">www.valutazione.it</a>



# **Bibliografia**



- AGENCIA COLOMBIANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL-ACCI y AGENCIA TÉCNICA DE COOPERACIÓN ALEMANA-GTZ (2000): *Igualdad de género en la cooperación para el desarrollo. Recomendaciones de los donantes para los proyectos*. ACCI-Proequidad/GTZ, Bogotá.
- AGENCIA CANADIENSE DE DESARROLLO INTERNACIONAL-ACDI/Servicio nacional de la mujer de Chile-SERNAM (1996): *Manual para proyectos de género. Guía para utilizar indicadores de género*. ACDI, Santiago de Chile.
- AGENCIA NORUEGA DE DESARROLLO-NORAD (1994): *EML: El enfoque del marco lógico. Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos*. Instituto de desarrollo y cooperación IUDC. Universidad Complutense de Madrid. CEDEAL, Madrid.
- (1997): *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores*. Instituto de desarrollo y cooperación IUDC. Universidad Complutense de Madrid. CEDEAL, Madrid.
- (2000): *Handbook in gender and empowerment assessment. Women and men*. Norway. RKG AS, Oslo.
- AGUILAR, M.J. y ANDER-EGG, E. (1994): *Evaluación de servicios y programas sociales*. Editorial Lumen, Buenos Aires.
- ÁLVAREZ CÁCERES, R. (1995): *Estadística multivariante y no paramétrica con SPSS*. Editorial Diaz de Santos SA, Madrid.
- ALVIRA, F. (1991): *Metodología de la evaluación de programas*. Cuadernos metodológicos del CIS N.º 2. Madrid.
- (1997): *Metodología de la evaluación de programas: Un enfoque práctico*. Colección política, servicios y trabajo social. Editorial Lumen/Humanitas, Buenos Aires.
- ANDER-EGG, E. (1991): *Técnicas de investigación social*. Ateneo, México.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO BID (1997): *Evaluación, una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. Oficina de evaluación-EVO. En: [www.iadb.org](http://www.iadb.org).
- BEAUDOUX, Etienne y otros (1992): *Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo. De la identificación a la evaluación*. IEPALA, Madrid.

- BONILLA-CASTRO, E. y RODRÍGUEZ SEHK, P. (1995): *La investigación en ciencias sociales. Más allá del dilema de los métodos*. CEDE. Facultad de Economía-Universidad de los Andes, Bogotá.
- BONNEFOY, J.C. (2003): *Los indicadores de evaluación de desempeño. Una herramienta para la gestión por resultados en América Latina*. Boletín n.º 13. ILPES, Chile.
- BUSTELO, M.<sup>a</sup> (1999): «Diferencias entre evaluación e investigación: una distinción necesaria para la identidad de la evaluación de programas» en *Revista española de desarrollo y cooperación*. N.º 4. IUDC, Madrid.
- CAD-OCDE (1995): *Manual de la ayuda al desarrollo. Principios del CAD para una ayuda eficaz*. OCDE-Mundi Prensa, Madrid.
- CASLEY, Dennis J. y KUMAR, Krishna (1990a): *Seguimiento y evaluación de proyectos en agricultura*. Estudio del Banco Mundial, Fondo Internacional de Desarrollo Agrario y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Ediciones Mundi-Prensa y Banco Mundial, Madrid.
- (1990b): *Recopilación, análisis y uso de los datos de seguimiento y evaluación*. Estudio del Banco Mundial, Fondo Internacional de Desarrollo Agrario y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Ediciones Mundi-Prensa y Banco Mundial, Madrid.
- CASTRO, R. y MOKATE, K. (1998): *Evaluación económica y social de proyectos de inversión*. Universidad de los Andes. Facultad de Economía. CEDE-BID, Sta Fe de Bogotá.
- CEA D'ANCONA, María (1999): *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas en investigación social*. Editorial Síntesis, Madrid.
- CEAAL (1992): *¿Y cómo lo hace? Propuesta de un método de sistematización*. Taller permanente de sistematización CEEAL Perú, Lima.
- CEMPRO (2001): *Diseño de proyectos*. Guía didáctica. Perú. En [www.cempro.org](http://www.cempro.org).
- CERDA GUTIÉRREZ, H. (1994): *La investigación total. La unidad metodológica en la investigación científica*. Ed. Magisterio, Santa Fe de Bogotá.
- (2000): *La evaluación como experiencia total. Logros-objetivos-procesos competencias y desempeño*. Ed. Magisterio, Santa Fe de Bogotá.
- CHAMBERS, Rober (1997): *Whose reality counts? Putting the first last*. Intermediate Technology Publications, London.
- COHEN, Ernesto y FRANCO, Rolando (1997): *Evaluación de proyectos sociales*. Cuarta edición en español. Editorial Siglo Veintiuno, México.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS-CCE (1993): *Gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y marco lógico*. Serie métodos e instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto n.º 1, Bruselas.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2001): *Evaluation in the European Commission. A guide to evaluation procedures and structures currently operational in the Commission's external co-operation programmes*. General Affairs. Evaluation. Europe-Aid Co-operation Office, Brussels.

- COOK, T. y REICHARDT, CH. (1986): *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Morate, España.
- CORNWALL, A., y otros (1993): *Aknowledging process. Challenges for agricultural research and extension methodology*. Discussion paper n.º 333. Institute of Development Studies, Brighton.
- CRACKNELL, and others (1994): *1993 ex post evaluation of the Zambia-Finland practical subjects project for upper primacy schools in Zambia 1974-1990*. FINNIDA, Helsinki.
- CRUZ ROJA ESPAÑOLA (1997): *Cooperación internacional. Delegados de proyectos de cooperación internacional. Manual del alumno*. Formación especializada para el voluntariado de la CRE. Madrid.
- DE ASIS, A. y otros (2003): *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Fundación Luis Vives, Madrid.
- DEPARTMENT FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT-DFID (2002): *Tools for development. A handbook for those engaged in development activities*. Performance and effectiveness department. DFID, London.
- DENZIN, N, K. (1978): *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. 2.ª Edición. Mac Graw Hill, New York.
- DIXELIUS y otros (2001): *Rural development and democratisation in Russia and Estonia*. SIDA - Department for Central and Eastern Europe n.º 2000- 004386.
- EADE, D. and WILLIAMS, S. (1995): *The Oxfam handbook of development and relief*. Volume I. An Oxfam Publication, London.
- ESTRELLA, M. y GAVENTA, J. (1998): *Who counts reality? Participatory monitoring and evaluation: A literature review*. Working Paper N.º 70. Institute of Development Studies-IDS, Sussex University, Brighton.
- ESPIÑOZA, Mario (1983): *Evaluación de proyectos sociales*. Editorial Humanitas, Buenos Aries.
- EUROPEAN COMISSION (2001): *Manual project cycle management*. Evaluation unit of Europeaid Co-operation Office, Brussels.
- EUROPEAN COMMUNITY HUMANITARIAN OFFICE-ECHO (1998): *Manual for evaluation of humanitarian aid*. Evaluation Unit. ECHO, Brussels.
- EVERITT, Angela y HARDIKER, Pauline (1995): *Evaluating for good practice*. Mac Millan.
- FERNÁNDEZ-BALLESTEROS, Rocío (editora) (1995): *Evaluación de programas. Una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud*. Editorial Síntesis, Madrid.
- FETTERMAN, David M. y otros (Editors) (1995): *Empowerment evaluation. Knowledge and tools for self- assessment and accountability*. Sage Publications, California.
- FEUERSTEIN, M. T. (1986): *Partners in evaluation. Evaluating development and community programmes with participants*. Mac Millan, Hong Kong.
- FRANCKE, M. y MORGAN, M. (1995): *La sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción*. Escuela para el desarrollo materiales didácticos n.º 1. En <http://www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html>.
- GOLOMBEK, S.B. (2001): *Llevar a escala. Enfoques y estrategias para ampliar el impacto de programas de participación y empleo ju-*

- venil. Taller regional Red internacional Youth Foundation. Marzo 10-14 de 2001. Medellín, Colombia.
- GÓMEZ GALÁN, M. y SAINZ OLLERO, H. (2003): *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico*. 2.ª edición. CIDEAL-Fundación Cideal, Madrid.
- GOBIERNO VASCO (2003): *Jornadas de seguimiento técnico y financiero*. Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales. Viceconsejería de Asuntos Sociales. Dirección de Cooperación al Desarrollo. Palacio Euskalduna, Bilbao.
- GONZÁLEZ, Lara (2000): *La evaluación ex post o de impacto. Un reto para la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo*. Cuadernos de trabajo de Hegoa. N.º 29. Bilbao, Septiembre.
- (2002): *La Evaluación en los proyectos de cooperación al desarrollo. Análisis crítico de las principales corrientes evaluativas desde la óptica del desarrollo humano sostenible. Lineamientos para un modelo evaluativo integrador*. Tesis de maestría en ciencias sociales con énfasis en gerencia del desarrollo social. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Universidad de Antioquia, Medellín.
- (2002): «El enfoque del marco lógico (EML) y el método de planificación orientada por objetivos (ZOPP): Metodología para la gestión de proyectos desde la cooperación internacional al desarrollo» en revista *Tecnología Administrativa*, vol. XV, n.º 35, Universidad de Antioquia, Medellín.
- (2003): *Estudio sobre experiencias internacionales de evaluación. Sector desarrollo rural integrado y proyectos de fomento de las actividades agropecuarias*. OPE-Cooperación Española y equipo de asesoría de HEGOIA. Universidad del País Vasco, Bilbao.
- GOSLING, L. y EDWARDS, M. (1998): *Toolkits. A practical guide to assesment, monitoring, review and evaluation*. Development manual N.º 5. Save the Children, London.
- GTZ (1992): *Cuando la participación falta... Conceptos básicos, estrategias, estudios de caso, lo que debe hacerse y lo que debe evitarse en el desarrollo rural, Asia*. GTZ, Eschborn.
- GUBA, Egon G. y LINCON, Yvonne S. (1989): *Fourth generation evaluation*. Sage Publication, London.
- GUIJT, Irene (1998): *Participatory monitoring and impact assesment of sustainable agriculture iniatives*. Discusion paper N.º 1 London.
- HERMINE, S. y GOBEL, M. (1998): *Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP). Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso*. GTZ, Eschborn.
- HERNÁNDEZ LANDA, Libertad (1998): *Guía didáctica. Procesos de sistematización*. Fundación Latinoamericana de consultores en metodología participativa (Fulco - México). PAMI-Programa de apoyo para la salud materno infantil y para la salud de otros grupos de riesgo en Guatemala, Ciudad de Guatemala.
- ILPES (1998): *Guía para la identificación, preparación y evaluación de programas sociales*. Dirección de proyectos y programación de inversiones ILPES, Santiago de Chile.
- INSTITUTE FOR DEVELOPMENT STUDIES (IDS) (1996): *PRA: Tools and techniques pack*. IDS, Brighton.



- INSTITUTO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO Y COOPERACIÓN-IUDC: *La evaluación de la ayuda al desarrollo*. Revista española de desarrollo y cooperación. Número extraordinario. N.º 4. Madrid. Primavera-Verano 1999.
- JARA H. Oscar (1998): *Para sistematizar experiencias: Una propuesta teórica y práctica*. 3.ª edición. Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA, San José de Costa Rica.
- (2002): «El desafío político de aprender de nuestras prácticas». Ponencia presentada en el *encuentro de la red internacional de educación para el desarrollo y educación popular Polygone*. Acto inaugural, Vitoria-Gasteiz, 11 de noviembre de 2002. En [www.wenpolygone.net](http://www.wenpolygone.net).
  - (2003): *Curso sobre sistematización de experiencias: Cómo aprender de nuestras prácticas*. Universidad de Deusto. Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Alboan y Hegoa. Bilbao, 24 y 25 de Octubre de 2003.
- KLINGER, Erich y STEIGERWARLD, Volver (1998): *El seguimiento en los proyectos de cooperación técnica*. GTZ, Eschborn.
- KUMAR, Krishna (editor) (1993): *Rapid appraisal methods*. The International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank, Washington.
- MAINTZ, Renate (1996): *Introducción a los métodos de la sociología*. Sexta reimpresión. Alianza Editorial, Madrid.
- MARTINIC, Sergio (1987): *Elementos metodológicos para la sistematización de proyectos de educación popular*. CIDE, Chile.
- MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES. SECRETARÍA DE ESTADO PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA —MAE-SECIPI— (1998): *Metodología de la gestión de proyectos de la cooperación española*. AECl, Madrid.
- (1998): *Metodología de evaluación de la cooperación española*. MAE-SECIPI, Madrid.
  - (1999): «El sector del cacao en Guinea Ecuatorial». *Informe de evaluación 1/1998*. MAE, Madrid.
  - (2001): *Metodología de evaluación de la cooperación española II*. MAE-SECIPI, Madrid.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS (2002): *Manual para la evaluación ex post de proyectos de riego pequeños y medianos*. Dirección de programación multianual del sector público. Ministerio de Economía y Finanzas, Perú.
- MOSER, C. (1993): *Gender planning and development. Theory, practice and training*. Routledge, London.
- MOSER, C. (1995): *Planificación de género y desarrollo. Teoría, práctica y capacitación*. Entre mujeres. Flora Tristán Ediciones, Lima.
- MUSTO, Stefan A. (1975): *Análisis de eficiencia. Metodología de la evaluación de proyectos sociales de desarrollo*. Editorial Tecnos, Madrid.
- NIRENBERG, Olga y otras (2000): *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Editorial Paidós, Buenos Aires.
- OAKLEY, Peter, PRATT, Brian, CLAYTON, Andrew (1998): *Outcomes and impact: Evaluating change in social development*. INTRAC NGO management and policy. Series n.º 6. INTRAC, Oxford.

- OAKLEY, Peter (2001): *Evaluating empowerment reviewing de concept and practice*. INTRAC, Oxford.
- PATTON, Michael Q. (1990): *Practical evaluation*. Sage Publications. U.S.A.
- (1997): *Utilization - focused evaluation*. The new century text. Sage Publications, U.S.A.
- QUINTERO URIBE, Victor M. (1995): *Evaluación de proyectos sociales. Construcción de indicadores*. Fundación Para La Educación Superior (FES), Cali.
- ROSSI, Peter H and FREEMAN, Haward E. (1989): *Evaluación. Un enfoque sistemático para programas sociales*. Editorial Trillas. México, 1989.
- ROSSI, Peter H.; FREEMAN, Howard E. y LIPSEY, Mark W. (1998): *Evaluation. A systematic approach*. Sage Publications Sixth edition, California.
- RUBIN, F. (1995): *A basic guide to evaluation for development workers*. OXFAM, Oxford.
- RUIZ OLABUENAGA, J.I. (1999): *La investigación cualitativa*. Segunda edición. Universidad de Deusto, Bilbao.
- RUGH, Jim (1986): *Self-evaluation. Ideas for participatory evaluation of rural community development projects*. A World Neighbours Publication, Oklahoma.
- SÁNCHEZ CARRIÓN, J.J. (1995): *Manual de análisis de datos*. Alianza Universitaria Textos, Madrid.
- SCHONHUTH, Michael y KIEVELITZ, Uwe (1994): *Diagnóstico rural rápido, diagnóstico rural participativo. Métodos participativos de diagnóstico y planificación en la cooperación al desarrollo*. Una introducción comentada. GTZ, Eschborn.
- SIERRA BRAVO, R. (1992): *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios*. Paraninfo, Madrid.
- SIMAS (1998): *Como aplicar el enfoque de género en los programas de desarrollo rural. Una recopilación bibliográfica*. SIMAS. Grupo interinstitucional género y agricultura. PROMIPAC, Managua.
- TAYLOR, S. J. y BOGDAN, R. (1992): *Introducción a los métodos cualitativos en investigación*. Paidós, Barcelona.
- TORRES, Alfonso (1999): *La sistematización de experiencias educativas: Reflexiones sobre una práctica reciente*. En Pedagogía y saberes. Universidad Pedagógica Nacional N.º 13. Bogotá.
- UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA UEC-CICCI (1998): *Evaluación de impacto en el área social*. Programa de agua potable y saneamiento Costa Pacífica. Convenio ALA 93/39, Santiago de Cali.
- VALLES MARTÍNEZ, M. S. (1997): *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Ed. Síntesis, Madrid.
- VISAUTA VINACUA, B. (1997): *Análisis estadístico con SPSS para Windows*. Editorial Mc Graw Hill, Madrid.
- WEISS, Carol H. (1990): *Investigación evaluativa. Métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción*. 2.ª Edición. Trillas. México 1990.
- W.K. KELLOGGS FOUNDATION (1998): *Evaluation handbook. Philosophy and expectations*. W.K. Kelloggs Foundation, Michigan.

# **Azalpenekiko bibliografia**



AGENCIA COLOMBIANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL-ACCI y AGENCIA TÉCNICA DE COOPERACIÓN ALEMANA-GTZ (2000): *Igualdad de género en la cooperación para el desarrollo. Recomendaciones de los donantes para los proyectos*. ACCI- Proequidad/GTZ, Bogotá.

Garapen-proiektuen bizi-zikloan genero-ikuspegia sartzeari buruzko eskuliburu nahikoa berria. Gainera, genero-desorekari buruzko elementuak sartzan ditu ebaluazioan berrikusi behar izaten diren esparru ugartan: nekazaritzan eta abeltzaintzan, ingurumenean, makroekonomian, lanean, osasunean, hezkuntzan eta zientzian, justizian eta azpiegituran.

AGENCIA CANADIENSE DE DESARROLLO INTERNACIONAL ACIDI/Servicio Nacional de la Mujer de Chile SERNAM (1996): *Manual para proyectos de género. Guía para utilizar indicadores de género*. ACIDI, Santiago de Chile.

Eskuliburu interesgarri honek garapeneko eta bereziki generoko proiektuetako esku-hartzeetarako genero-adierazleen formulazioa hartzen du barne. Interesgarria da proiektu-kudeaketan genero-ikuspegia sartzeko.

AGENCIA NORUEGA DE DESARROLLO-NORAD (1997): *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores*. Instituto de desarrollo y cooperación IUDC. Universidad Complutense de Madrid. CEDEAL, Madrid.

Garapenerako lankidetzaproiektuen ebaluazioari loturiko pertsonen zuzendutako eskuliburu. Liburu hau praktikoa eta irakurtzen erraza da, baina esparru logikoari eta honen aplikazioari buruzko ezagutza edukitzea eskatzen du. Esparru logikoaren ikuspegi praktikotik ebaluazioa gauzatzeko funtsezko informazioa eskaintzen du.

AGENCIA NORUEGA DE DESARROLLO NORAD (2000): *Handbook in gender and empowerment assessment. Women and Men*. Norway. RKG AS, Oslo.

Proiektu edo programen zikloko une ezberdinei aplikatutako genero-ebaluazioari buruzko eskuliburu erraz eta praktikoa da. Generoari eta jabeakuntzaren ebaluazioari buruzko kapitulu oso interesgarri bat ere badu, gizon zein emakumeetan izaniko eragina baloratzeko matrizea ere bai baitu. Irakurtzen erraza da.

BEAUDOUX, Etienne y otros (1992): *Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo. De la identificación a la evaluación*. IEPALA, Madrid.

Proiektu-kudeaketari buruzko gida erraz eta praktikoa; gai honi eta zelaiko lanari buruzko hastapenetan diren talde edo pertsonentzat oso baliagarria dena. Ebaluazioa proiektu-kudeaketaren zati gisa aurkezten da, eta identifikazioa, programazioa, segimendua eta ebaluazioa prozesu zirkular bateko aldi ezberdin gisa. Azalpenekin batera adibideak eta grafikoak ere aurkezten ditu, ulermena errazte aldera.

CASLEY, Dennis J., KUMAR, Krishna (1990): *Seguimiento y evaluación de proyectos en agricultura y Recopilación, Análisis y uso de los datos de seguimiento y evaluación* Banco Mundial, Fondo Internacional de Desarrollo Agrario y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.

Nekazaritza-garapenaren arloko proiektuen ebaluaziorako eta segimendurako gida metodologikoa. Nekazaritzari buruzko proiektuetan oinarriturikoa izan arren, informazioa lortzeko eta aztertzeko teknika nagusiak errepasatzen ditu, hots, edozein ebaluaziotarako baliagarriak direnak.

CEA D'ANCONA, María (1999). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas en investigación social*. Editorial Síntesis, Madrid.

Ikerketa kuantitatiborako eskuliburu honek ebaluazioari aplika dakizkiokeen gizarte-ikerketako erreminten errepasoa eskaintzen du. Tamaina handiko inkestak edota izaera kuantitatiboko bestelako erremintak erabiltzeko asmorik izanez gero, aipaturikoa irakurtzea gomendatzen da. Triangelaketari eskainitako atala interesgarria da. Adibide ugari ematen du.

CHAMBERS, Rober (1997): *Whose reality counts? Putting the first last*. Intermediate Technology Publications, London.

Autokudeaketaren eta garapen parte-hartzailearen esparruari buruzko ikuspegi eta metodo berriak ikasteko funtsezko irakur-gaia. Garapenari buruzko ikuspegi orokorra ematen du; profesionalak, ikertzaileak, politika egileak eta erakundeak aipatuz. Kudeaketa parte-hartzaileari eta honen metodologia nagusiei buruzko jakintza hartzeko interesgarriak dira seigarren eta zazpigarren kapituluak.

COHEN, Ernesto, FRANCO, Rolando (1997): *Evaluación de proyectos sociales*. Cuarta edición en español. Editorial Siglo Veintiuno, México.

Kostuari, eragingarritasunari, baliagarritasunari edo eraginari buruzko azterketak egin nahi izanez gero irakurri beharreko esku-liburua. Liburuak ekonomiak bere-bereak dituen metodologiak aipatzen ditu, eta aipaturikoak gizarte-proiektuei aplikatzeko proposamena egiten du. Interesgarri da, baina nahikoa teknikoia izan daiteke ekonomialari ez direnentzat.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS-CCE (1993): *Gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y marco lógico*. Serie métodos e instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto n.º 1, Bruselas.

EUROPEAN COMMISSION (2001): *Manual project cycle management*. Evaluation unit of Europeaid Co-operation Office, Brussels.

93. argitalpena duen koadernotxo hau irakurterraza eta soila da. Esparru logikoa ikuspegi osatuaren arabera erabiltzen ikasi nahi bada arretaz aztertu beharrekoa. Ez zaio zuzenean ebaluazioari aplikatzen, baina ikuspegi horren arabera gauzatu ahal izateko jarraibideak ematen ditu. Hobeto ulertu ahal izateko adibide praktikoak ematen ditu. Internet bidezko bere bigarren argitalpenean, adibide konplexuagoak eta eguneratuagoak sartzen dira.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2001): *Evaluation in the European Commission. A guide to evaluation procedures and structures currently operational in the Commission's external co-operation programmes*. General Affairs. Evaluation. EuropeAid Cooperation Office, Brussels.

Europar Batasuneko lankidetz-agentziaren eskuliburu labor honek kanpoko *ex post* ebaluazioa gauzatzeko ildoak eta jarraibideak ematen ditu. Ebaluazio bateko erreferentzia-terminoak eta emaitzak aurkezteko eskemak eskaintzen ditu. Aholkularitzentzat interesgarria.

DE ASIS, A. y otros (2003): *Manual e Ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Fundación Luis Vives, Madrid.

Orain gutxi argitaratutako eskuliburua, eta irabazi asmorik gabeko erakundeei buruzko ikerketa-lan baten fruitua. Erakunde-kudeaketari eta gizarte-erakundeetako oinarritzko elementu gisa hartutako ebaluazioari buruzko elementu interesgarriak eskaintzen ditu. Espainiako egiazko erakundeei buruzko adibideak eskaintzen ditu.

DEPARTMENT FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT-DFID (2002): *Tools for Development. A handbook for those engaged in development activities*. Performance and effectiveness department. DFID, London.

Orain gutxi sortutako Ingalaterrako DFIDen erreminta-eskuliburua. Proiektuen kudeaketarako eta formulaziorako erreminta parte-hartzaileak hartzen ditu barne, hots, beste zenbait europar agentziara *Stakeholders analysis* gisa igaro direnak. Ez dago gaztelaniara itzulita.

EUROPEAN COMMUNITY HUMANITARIAN OFFICE-ECHO (1998): *Manual for evaluation of humanitarian aid*. Evaluation Unit. ECHO, Brussels.

ECHOren eskuliburu honek esparru logikoaren ebaluazio-mekanismoak ezartzen ditu, hau da, OCDEk hedatutakoak eta laguntza humanitarioko esku-hartzeei aplikatutakoak. ECHOren estandarren arabera 5 ebaluazio-irizpideetarako galderak ere hartzen ditu barne. Interesgarria ekintza humanitarioetan espezializatutako erakundeentzat.

ESTRELLA, M., GAVENTA, J. (1998): *Who Counts Reality? Participatory monitoring and evaluation: A literature review*. Working Paper N.º 70. Institute of Development Studies. (IDS), Sussex University, Brighton.

Argitalpen hau ebaluazio parte-hartzaileari, eta testuinguru ezberdinetan eta parte-hartzaile ezberdinekin (GKE, emaileak, ikerketa-institutuak eta abar) erabilitako monitoretza eta ebaluazio parte-hartzaileei buruzko literatura sakonki ezagutu nahi duten erakundeek irakurri beharrekoa da. Kudeaketa parte-hartzailearen historia eta honen ardatz nagusiak eta proiektuen ebaluazioan erabilitako metodologia errepatatzen dira. El *Institute for Development Studies* aitzindaria da argitalpen-mota honetan. Irakurtzea merezi du.

FEUERSTEIN, M. T. (1986): *Partners in evaluation. Evaluating development and community programmes with participants*. Mac Millan, Hong Kong.

Ebaluazio parte-hartzaileari buruzko eskuliburu klasikoa. Egileak Asiako eta Amerikako garapen-proiektuetan hartutako esperientzia du oinarri. Ebaluazioaren plangintzari eta antolakuntzari buruzko kapitulua aurkezten du, eta beste hainbat kapitulutik ebaluazioaren gauzatzea eta datuak biltzeko erreminta nagusiak aipatzen ditu, baita ondorengo aurkezpenerako eta eztabaidarako erremintak ere. Oso pedagogiko eta praktikoa da, eta adibide eta grafiko mordoak ditu lagungarri. Gomendagarria.

GÓMEZ GALÁN, M. y H. SAINZ OLLERO (2003): *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico*. 2.ª edición. CIDEAL-Fundación Cideal, Madrid.

Esparru logikotiko proiektuen kudeaketarako espainiar eskuliburu klasikoaren argitalpena. Idazkera argia eta pedagogikoa du, eta hortaz, prestakuntzarako eta aholkularitzarako beharrezko eskuliburu da. Bigarren argitalpena konplexuagoa da.

GOSLING, L., EDWARDS, M. (1998): *Toolkits. A practical guide to assesment, monitoring, review and evaluation*. Development Manual N.º 5. Save the Children, London.

Ikuspegi praktikotik monitoretza- eta ebaluazio-kontzeptuak errepatatzen dituen gida praktikoa eta erraza. Garapen-proiektuetan zuzeneko lana egiten duten eta erreminta parte-hartzaile erraz eta aplikagarriak behar dituztenentzat diseinatua.



HERMINE, S., GOBEL, M. (1998): *Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP). Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso*. GTZ, Eschborn.

KLINGER, Erich; STEIGERWARLD, Volver (1998): *El seguimiento en los proyectos de cooperación técnica*. GTZ, Eschborn.

Erabiltzen errazak diren bi koadernotxo; Alemaniako Lankidetzaren Teknikoko Agentziak argitaratuak. GTZren helbururako planigintza-metodoari buruzko bi bertsio eta garapen-proiektuen segimendurako zenbait jarraibide eskaintzen ditu. Erraza da eta GTZk lankidetzaren esparruan izaniko esperientziak hartzen ditu, baita ZOPP praktikan jartzeko zenbait ikasgai ere.

JARA H. Oscar (1998): *Para Sistematizar experiencias: Una propuesta teórica y práctica*. 3.<sup>a</sup> edición. Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA, San José de Costa Rica.

Esperientzien sistematizazioa ulertzeko oinarritzko eskuliburua; proposamen teoriko batean eta honen aplikazio praktikoan oinarritua. Sistematizazioaren 5 unean prozesua eta Red Alforja-n argitaratutako adibide praktikoak hartzen ditu barne. Latinoamerika osoan onarpen handia du eta Europar hedatzen hasia da.

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES. SECRETARÍA DE ESTADO PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA (2002): *Metodología de evaluación de la cooperación española II*. MAE-SECIPI, Madrid.

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES. SECRETARÍA DE ESTADO PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA (1998): *Metodología de evaluación de la cooperación española*. MAE-SECIPI, Madrid.

Espainiako lankidetzaren ofizialaren ebaluazio-metodologiaren proposamena. Esparru logikoa du oinarri eta Espainiako Nazioarteko Lankidetzaren Agentziak finantzaturako proiektuek gidari hartu behar harko luketen proposamena egiten du. Espainiako lankidetzaren proiektuen kudeaketarako dokumentuak eta formatuak hartzen ditu euskarri. Bigarren bertsioak laguntza humanitarioko proiektuen ebaluazioari, mikrokreditoko proiektuei eta Garapenerako Laguntza Fondorari buruzko elementu praktikoak eskaintzen ditu.

NIRENBERG, Olga y otras (2000): *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Editorial Paidós, Buenos Aires.

Latinoamerikako argitalpen honek ebaluazioaren oinarritzko gaiak aipatzen ditu. Ebaluazioaren ikuspegi osatua Latinoamerikako gizarte-programei aplikatzen die, gizarte-eraldakuntza bilatuz. Oso interesgarria da.

OAKLEY, Peter, PRATT, Brian, CLAYTON, Andrew (1998): *Outcomes and Impact: Evaluating Change in Social Development*. INTRAC NGO Management and Policy. Series n.º 6. INTRAC, Oxford.

OAKLEY, Peter (2001): *Evaluating Empowerment Reviewing de concept and practice*. INTRAC, Oxford.

Gizarte Garapeneraren Ebaluazioari buruzko Nazioarteko Hirugarren Batzarren argitalpena, INTRACen eskutik. Bertan, Iparreko

eta Hegoko GKEetako ordezkariak eta ebaluazioan interesatutako akademiko eta ikertzaileek hartu zuten parte. Aipaturikoa ildo honetan eginiko hirugarren argitalpena da. Eragina neurtzean oinarritzen da, emaitzen lorpena baino haratago doan urrats gisa. 2001. urteko argitalpenak DFID, SIDA, Action Aid gisako agentzien ebaluazioko txostenak eta esperientziak batzen ditu Oxfordeko Gizarte Garapenaren Ebaluazioari buruzko 4. Nazioarteko Batzarrean.

PATTON, Michael Q. (1997): *Utilization - focused Evaluation. The new century text*». Sage Publications, U.S.A.

Liburuki zabal hau (hirugarren argitalpena) *Sage publications*-en argitalpen osoenetakoa da. Aipaturikoa aitzindaria da Amerikako Estatu Batuetan. Michael Patton-ek tradizio ebaluatiboaren, teoriakoaren eta praktikoaren berrikuspen zabala eskatzen du. Ebaluazioa gauzatzen dutenentzat prozesu oso baliagarritzat jotzen du. Ulermenerako adibide ugari aurkezten du eta programa-ebaluaziorako klasiko bat da.

RUIZ OLABUENAGA, J.I. (1999): *La investigación cualitativa*. Segunda Edición. Universidad de Deusto, Bilbao.

Ikerketa kualitatiboari buruzko eskuliburu hau oso baliagarria da ikerketa soziologikoko erremintak diren elkarriketa eta behaketa sakontzeko. Aipaturikoa ebaluazio-erremintak behar bezala prestatzeko baliabide interesgarriak eskaintzen ditu.

SCHONHUTH, Michael y KIEVELITZ, Uwe (1994): *Diagnóstico Rural Rápido, Diagnóstico Rural Participativo. Métodos participativos de diagnóstico y planificación en la cooperación al desarrollo. Una introducción comentada*. GTZ, Eschborn.

Alemaniko Lankidetzak Teknikoko Agentziak (GTZ) DRP eta DRR metodo parte-hartzaileen edukiari, aplikazio-esparruei eta historiari buruzko hitzurre orokorra aurkezten du. Ondoren, metodo hauek Agentziak berak gauzatutako jardueretan aplikatzeko aukera aztertzen du. Interesgarria da aipaturikoa berrikustea, gomendatutako bibliografia aurkezten baitu, baita metodo hauetan esperientzia duten herrialde eta pertsonak ere.

W.K. KELLOGS FOUNDATION (1998): *Evaluation Handbook. Philosophy and expectations*. W.K. Kellogg Foundation, Michigan.

Fundación Kellogs-en eskuliburu honek jarduerak produktuekin, efektuekin, emaitzekin eta eraginarekin lotzen dituen ebaluaziorako eredu logikoaren alde egiten du. Dinamikoa da eta proiektuetan izaniko esperientzien adibide ugari aurkezten du.