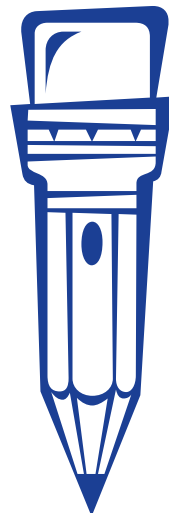


EBALUAZIOAREN *bidez ikasten jardunari ekiteko ikasten*



EBALUAZIOAREN *bidez ikasten jardunari eriteko ikasten*





INICIATIVAS DE
COOPERACIÓN
Y DESARROLLO

Proiektua diruz laguntzen duten erakundeak::



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

ETXEREGITZA ETA GIZARTE
GAETAKO SAILA
Gangren Lanbidezarako Zuzendaritza

DEPARTAMENTO DE VIVIENDA
Y ASUNTOS SOCIALES
Dirección de Cooperación al Desarrollo



Emakumea eta Gorpuzkerako
Lanbidezako Saila

Área de Mujer y
Cooperación al Desarrollo

Itzulpena:

Traducciones Sergofi s.l.

Diseinua eta maketazioa:

LOC Comunicación Visual

DVDaren argitalpena:

Koordinazioa, diseinua eta burutzea:

Guillermo Maceiras

Web programatzaile:

Xabier Orbeagozo

Gestioa eta filmaketa:

Juan Ramallo (A Cabalo Produccions)

Bilbo, 2009ko martxo. 14-ge-gordailu: BI-696-09

Proiektu hau Euskadi Elkarbidea, KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo eta Iniciativas de Cooperación y Desarrollo erakundeek kudeatu dute, eta haiexek izan dira, hain zuzen, "EVALUAcción. Ebaluazio-kultura sortzen euskal GGKEen artean" proiektuaren ekintzak koordinatu dituztenak, argitalpen honen edukiak berrikusi eta adostu dituztenak eta DVDra dokumentazioa hautatu dutenak. Aipaturako DVD horretan Diagnostikoaren dokumentua oso-osorik aurkezten da, baita bideo bat eta 2006-2009 epealdian garatutako proiektuaren lotutako beste zenbait material ere.



Lan hau Creative Commons-en Aitortu-Ez merkataritzarako-Lan eratorririk gabe 3.0 Espainia baimenaren mende dago. Baimenaren kopia bat ikusi nahi izanez gero, jo <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/> gunera edo bidali gutun bat helbide honetara: Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

Aurkibidea

1. Aurkezpena.....	4
1.1 Proiektua	6
1.2 Argitalpena	8
2. Ibilbidea: emandako pausoak eta ikasitakoak.....	10
2.1 IKUSPEGIari buruzko tailerra	12
2.2 DIAGNOSTIKOA: nola gaude?	14
2.3 JARDUNALDIAK eta MAHAI-INGURUAK	27
2.4 PRESTAKUNTZA: nola egon gintezke?	37
2.5 AKONPAINAMENDUAK: saiakuntzak egiten	42
2.6 Prozesuaren SISTEMATIZAZIOA	55
3. Jardunari ekiteko ebaluazioa. Gerora begira.	66
3.1 Ebaluazioak egiteko MOTIBAZIOA	69
3.2 NOLA ULERTZEN DUGU ebaluazioa?	70
3.3 EBALUAZIO-JARDUERAK	72
3.4 GGKEen	73
3.5 JARDUNAREN BALORAZIOA	74
Eskerrak	76

Hitzaurrea

Esku artean duzuna “**EVALUAcción. Ebaluazioaren bidez ikasten. Jardunari ekiteko ikasten**” dokumentua da. Dokumentu honetan, “**EVALUAcción-Ebaluazio-kultura sortzen euskal GGKEen artean**” prozesuaren gorabehera guztiak azaltzen dira. Prozesu hori Euskadiko Elkarbidea GGKEak abiarazi eta dinamizatu zuen, honako bi aholkularitza-zerbitzu hauekin batera: KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo eta Iniciativas de Cooperación y Desarrollo.

Prozesu honen istorioa duela hiru urte inguru hasi zen. Harrez gero, hainbat une bizi eta beste hainbeste ekintza bultzatu ditugu EVALUAcción prozesuaren baitan, eta asko gara parte hartu dugun pertsonak eta erakundeak. Haiei guztiei esker, lortu dugu gure hasierako erronka: hots, ebaluazioarekiko jakin-mina piztea eta hedatzea. Jarraian, pausoz pauso kontatuko dizuegu prozesu hori.



ERAGILE TALDEA



círculosolidarioeuskadi
euskadikoelkarbidea

Euskadiko Elkarbidea GGKEaren helburu nagusia norberaren eta gizartearen garapena sustatzea da eta, horretarako, pobrezia aurre egiteko dihardu lanean, baita gizarte zibil arduratsua eta aktiboa lortzeko ere, El Salvador, Peruko eta Filipinetako hirietako eremurik baztertuenetan. Horrez gain, GGKE horrentzat ezinbestekoa da Iparreko biztanleen pentsamoldeak aldatzea, hortxe baitago aldatetaren alde jarduten hasteko gakoa.



KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo aholkularitza-sare bat da, eta gizarte-elkarteak eta erakunde publikoak nahiz pribatuak indartzea du helburu. Horretarako, aholkularitza-zerbitzuak eskaintzen ditu, kudeaketaren kalitatea hobetzeko, ebaluazio-kultura sustatzeko eta erakundeen barne-prozesuak hobetzeko eta haien ekintzen inpaktua areagotzeko.

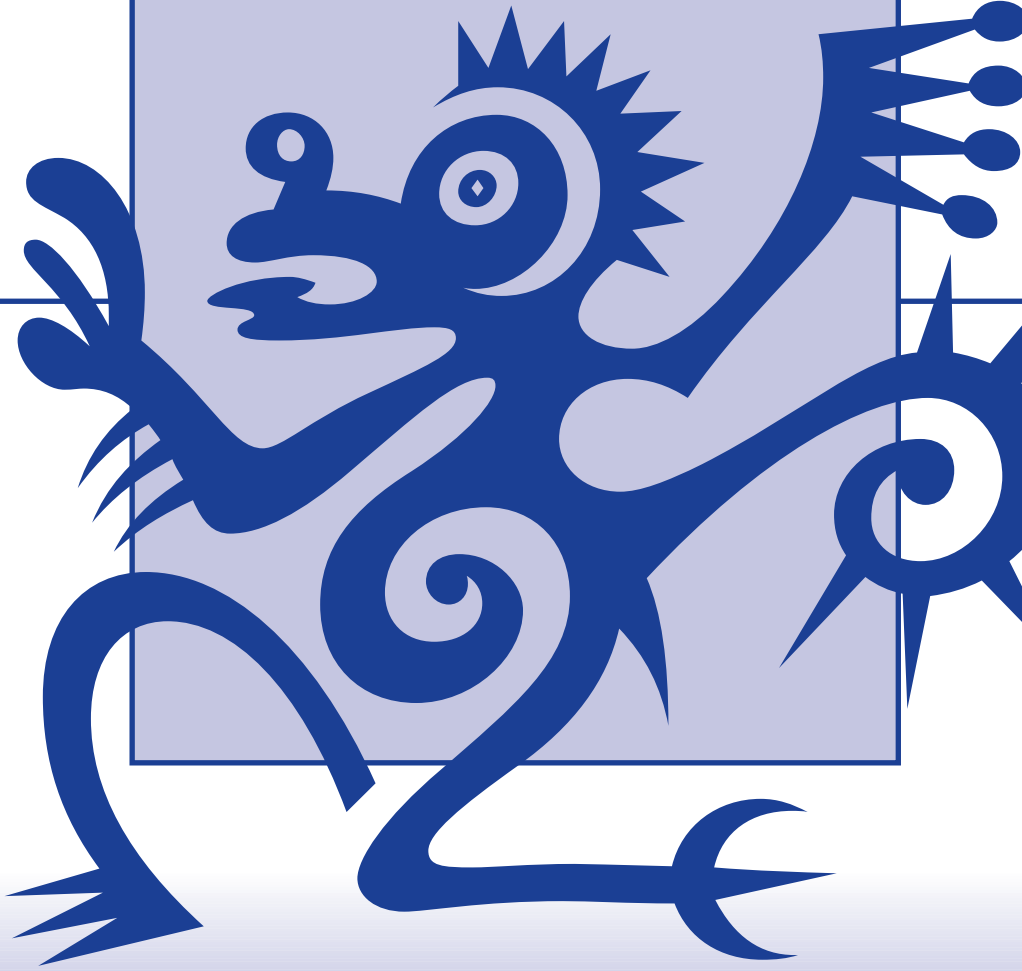


INICIATIVAS DE
COOPERACIÓN
Y DESARROLLO

Iniciativas de Cooperación y Desarrollo aholkularitza-zerbitzuak gizarte-eremuan dihardu lanean, eta erakundeak indartzeko prozesuak ahalbidetzen ditu: horretarako, ebaluazioari, sistematizazioari, planifikazio estrategikoari eta diagnostikoari buruzko prestakuntza- eta aholkularitza-zerbitzuak eskaintzen ditu. Partaidetza da jarduera horren zeharkako gakoa, giza garapen iraunkorraren alde lanean diharduten pertsonak eta erakundeak indartzen laguntzeko.

Анқезрени

1



1.1. “EVALUAcción – Ebaluazio-kultura sortzen GGKEen artean” proiektua

Euskadiko Elkarbideko kideok, KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo eta Iniciativas de Cooperación y Desarrollo aholkularitza-zerbitzuetako kideek bezalaxe, argi eta garbi ikusten dugu zeinen garrantzitsua den ebaluazioa gure eguneroko lanean eta beste erakunde batzuekin elkarlanean egiten ditugun jardueretan.

Gure ustez, ebaluazioak **elkarteen bizitzako beste atal bat** izan behar du eta, horretarako, ezinbestekoa da haien baitan **ebaluazio-kultura sortzen** joatea. Prozesu hori, ordea, ez da egun batetik bestera lortzen; aitzitik, funtsezkoa da pausoz pauso lanari eustea, ebaluazioaren arrastoan sartzea lortzeko.

Horra hor proiektu honen jatorria eta sorburua: **EVALUAcción** proiektuarena, alegia. Izen hori ematea erabaki genuen, ebaluazioa prozesu praktikoa dela azpimarratu nahi genuelako: hau da, ebaluazioaren azken xedea jardutea, ikas-tea eta hobetzea da, eta parte-hartzean oinarriturik egin behar da ezinbestean. Ebaluazioa bera ere ekintza bat da: gure erakundeek ekintzetako bat, hain zuzen. Eta, ebaluatzen ikasteko, ebaluatzeari ekitea beste biderik ez dago.

Proiektu honetan **hainbat une** bizi izan ditugu eta, horietan guztietan, pertsonen eta erakundeek **parte-hartzea** funtsezkoa izan da.

1. Ikuspegia, hiru erakundeetako lantaldea bateratzeko eta proiektuaren ebaluazio-ikuspegia egituratzeko.

2. Sentsibilizazioa, ebaluazioaren garrantzian sakontzeko eta etengabeko hobekuntzarako tresna gisa erabiltzen joateko. Bi une bereizten ditugu:

- Diagnostikoa: nola gaude? (2007ko otsaila-urria)
- Jardunaldiak eta mahai-inguruak: gure egungo egoerari buruzko hausnarketak... eta gehiago (2007ko urria)

4. Hausnarketa eta esperientzien berri emateko prozesua, GGKEek hausnarketa egin dezaten, beren ebaluazio-jardueren berri eman dezaten eta ikasitakoak azal ditzaten. Bi une bereizten ditugu:

- Prozesuaren sistematizazioa: norberaren ebaluazio-esperientziatik ikasten (2007ko urria-2008ko uztaila)
 - Argitalpena (2008ko uztaila-2009ko martxoa)
 - Sozializazioa (2009ko apirila)

3. Prestakuntza praktikoa, GGKEek ebaluazio-ereduak eta tresnak ezagut eta aplika ditzaten. Bi une bereizten ditugu:

- Prestakuntza: nola egon gintezke? (2007ko urtarrila)
- Akonpainamenduak: saiakuntzak egiten (2007ko urtarrila-ekaina)

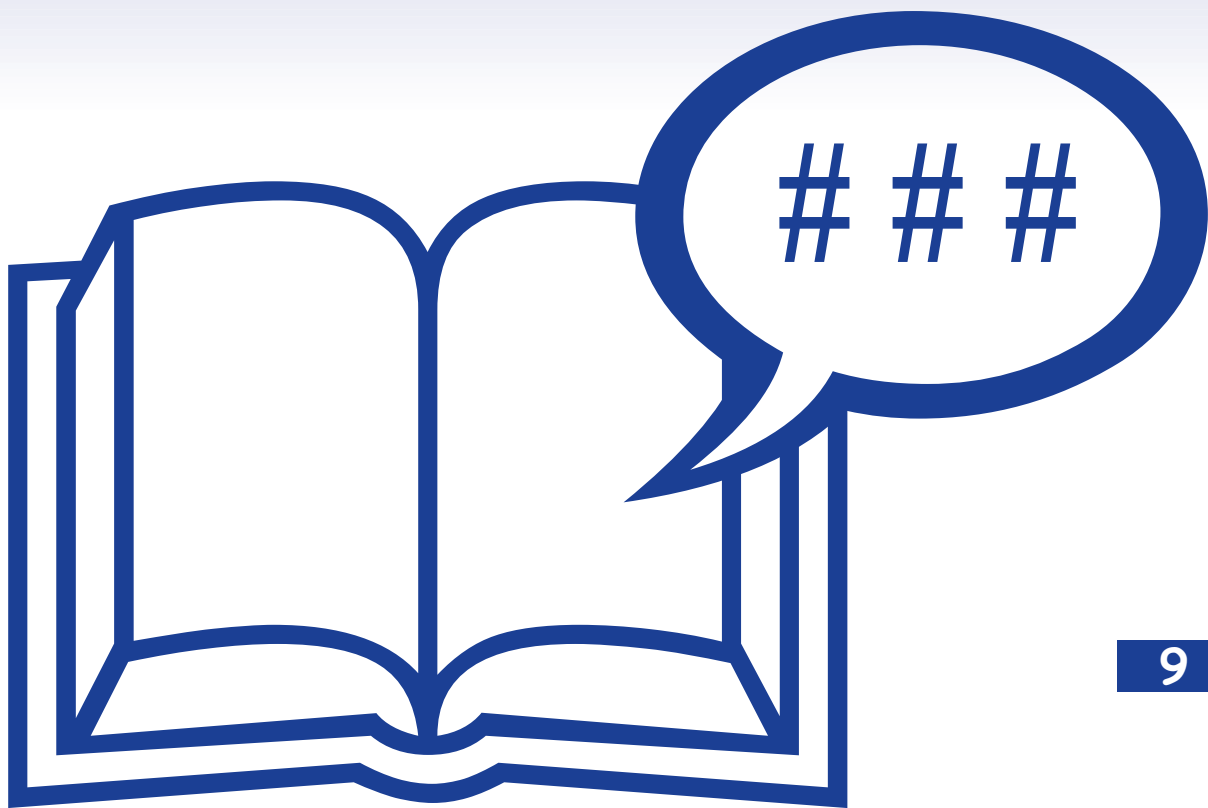
1.2. “EVALUAcción Ebaluazioen bidez ikasten. Jardunari egiteko ikasten” argitalpena.

1. ZERTARAKO?

- Ebaluazio-kultura bultzatzeko sortu den prozesua hedatzeko.
- Parte hartu duten erakundeei proiektuaren pausoen berri emateko.
- EVALUAcción proiektuan zehar ikasitako gauza berri guztiak jakinarazteko.
- Ebaluazioak egiteko eta haien bidez ikasteko eta hobetzeko gogoak kutsatzeko. Ebaluazioaren “arrastoan sartze”.

2. ZER EKARPEN EGIN DITZAKE?

- Ebaluazioari dagokionez, Euskadiko GGKEak zer unetan dauden jakiteko datuak eta hausnarketak.
- Ibilbide honen esperientziak gauza asko erakuts ditzake, ebaluazioak eskaintzen dituen gakoei eta oztopoei errepartzatuz eta hainbat erakundek egindako lanari behatuz.
- Euskal GGKEetan ebaluazioaren errealitatea zein den jakin dezakegu, sakoneko diagnostiko baten bidez.
- Ebaluazioari buruzko hausnarketa eta esperientzia berriak ezagutuko ditugu.
- Gure erakundeetako jardunean ebaluazioa aplikatzeko ideiak eta tresnak ezagutuko ditugu.



- Ebaluazioarekiko jakin-mina sortuko zaigu, hartatik ikasteko eta haren bidez hobetzeko.
- Proiektu honetako jardueretan (diagnostikoa, jardunaldiak, prestakuntza, akonpainamendua eta sistematizazioa) parte hartu dutenen hausnarketak eta prozesuan ikasitakoak.

3. NORENTZAT EGINA DA?

- Ebaluazioarekiko jakin-mina duten erakundeentzat eta pertsonentzat.
- Hegoan nahiz Iparrean proiektuak bultzatzen dituzten eta beren lana hobetu nahi duten erakundeentzat.
- Erakunde-mailan indartzea eta hobetzea helburu dutenentzat.
- Eguneroko jardunean ebaluazioa erabili nahi dutenentzat eta ebaluazio-prozesuak sortzeko interesa dutenentzat.
- Koherentzia areagotu eta egindako lana hobetu nahi dutenentzat.
- Egin nahi dituztenentzat.

2 Ibilbidea

emandako pausoak eta ikasitakoak

2.1
IKUSPEGIari
buruzko tailerra

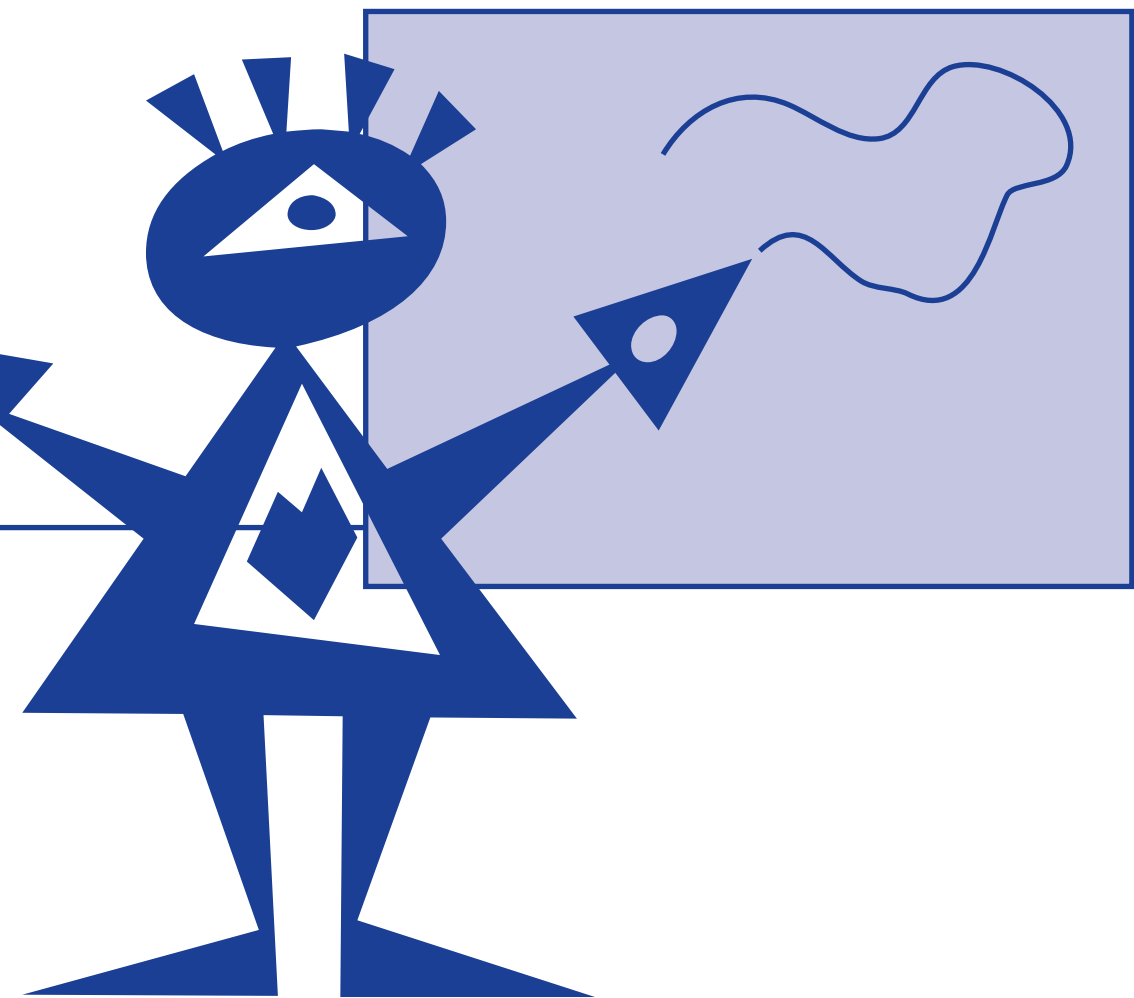
12 orr.

2.2
DIAGNOSTIKOA:
nola gaude?

14 orr.

2.3
JARDUNALDIAK eta
MAHAI-INGURUAK

27 orr.



2.4
PRESTAKUNTZA:
nola egon gintezke?

37 orr.

2.5
AKONPAINAMENDUAK:
saiakuntzak egiten

42 orr.

2.6
Prozesuaren
SISTEMATIZAZIOA

55 orr.

2.1. Ikuspegiari buruzko tailerra (zero unea)

12

2. Jabeidea: emandaño pannaok eta ikasitakoak

Proiektua egituratzen hasteko lehenbiziko bileretan, hiru erakundeoi (Euskadiko Elkarbidea, KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo eta Iniciativas de Cooperación y Desarrollo) beharrezkoa iruditu zitzaigun lantaldea bateratzeko eremu bat sortzea, baita proiektuaren **ebaluazio-ikuspegia** egituratzeko ere.

Horretarako, hainbat saiotan zehar lantaldeko erakunde bakoitzaren proposamen teorikoak eta metodologikoak aztertu genituen, haien arteko aldeak eta alderdi komunak ezagutzeko eta lanerako aukerak eta zailtasunak hautemateko. Abiapuntu gisa, erakunde bakoitzak ebaluazioaren eremuan duen esperientzia mahai gainean jartzea erabaki genuen, ebaluazioaren inguruko kontzeptuak, ezaugarriak, ibilbideak eta metodologiak adoste aldera.

Horren guztiaren helburu nagusia abiapuntu gisa genituen planteamendu guztiak ezagutzea zen, hortik aurrera diagnostikoa, prestakuntza eta akonpainamenduak baterako ikuspegi batetik landu ahal izateko.

Hona hemen **ebaluazio kontzeptuari** buruz mahaigaineratu genituen funtsezko zenbait ideia*:

- parte-hartzea bultzatzen du.
- Ekintzak berezkoa du ebaluazioa.
- Prozesu malgua da eta, aldi berean, sistematikoa eta egitura jakin batekoa; prozesu horretan, hainbat tresna erabil daitezke, betiere behar bezalako plangintza bati jarraiki.

* Iturria: Euskadiko Elkarbideak, KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo eta Iniciativas de Cooperación y Desarrollo erakundeekin batera egindako hausnarketak. "Ebaluazio-kultura sortzen euskal GGKEen artean" proiektuaren Ikuspegi Tailerra

- Hainbat ebaluazio mota daude.
- Ebaluazioa egiteko, erakundearen ekintzei buruzko informazioa bildu eta haren analisi kritikoa egin behar da, aurretik adostutako irizpide batzuk oinarri hartuta.
- Ebaluazioak alderdi kuantitatiboak nahiz kualitatiboak barne hartzen ditu: alderdi horietan, eragile guztien subjektibitateak, konfiantzak eta gardentasunak funtsezko eginkizuna dute.
- Ebaluazioaren azken helburua ikastea da. Praktiko da.
- Ebaluazioetatik ikasitakoak jakinaraztea oso garrantzitsua da, bai erakunde barruan, bai erakundetik kanpo.
- Ebaluazioaren xede nagusietako bat gaitasunak hobetzea, indartzea eta sustatzea da.

Halaber, erakunde bakoitzak ebaluazio-prozesu baten **ibilbide**-proposamenak mahaigaineratu genituen, haiek elkarren artean konparatzeko. 4 bloketan eta balizko 14 pausotan antolatutako **baterako proposamen bat** egin genuen:

EBALUAZIOAREN IBILBIDEA

1. blokea

PROZESUAREN LEHEN URRATSAK

1. Ebaluazioa egiteko erabakia
2. Dokumentazioaren irakurketa
3. Erreferentziazko kontzeptuak
4. Lan -taldearen osaketa

2. blokea

PROZESUAREN DISEINUA

5. Ebaluazioa egiten duen taldearen itzaropenak
6. Zer ebaluatuko dugu?
7. Zer tresnaren bidez? Nor?
8. Noiz? (egutegia)

Partaidetza
Metodología

4. blokea

ELKARBANATZEN

11. Barne -sozializazioa
12. Azken dokumentua
13. Aldaketak
14. Kanpo -sozializazioa

3. blokea

PROZESUA ABIARAZTEN

9. Landa -lana
10. Informazioaren analisisia

Egileak: Euskadiko Elkarbidea,

KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo eta
Iniciativas de Cooperación y Desarrollo.

Jakuspegiari buruzko tailerra

2.2. Diagnostikoa: nola gande?

Sentsibilizazio-etapa DIAGNOSTIKOaren* bidez jarri genuen abian. **KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo** aholkularitza-zerbitzuak euskal GGKEen ebaluazio-jardueren analisi kuantitatibo eta kualitatiboa egin zuen 2007ko otsailetik urrira bitartean, hiru arlo nagusi kontuan harturik:

- Garapen-proiektuen eta/edo laguntza humanitarioko proiektuen ebaluazioa.
- Garapenerako hezkuntza-proiektuen eta sentsibilizazio-proiektuen ebaluazioa.
- Erakunde-mailako ebaluazioak.

Ikerlan hori funtsezkoa zen GGKEek ebaluazioari buruz duten ikuspegia ezagutzeko eta diskurtso “teorikoaren” eta eguneroko jardunaren arteko konparaketa egiteko. Diagnostikoaren helburu nagusia emaitza hauek eskaintzea zen, bai maila kuantitatiboan, bai maila kualitatiboan: ebaluazioari buruzko kontzeptuzko esparru bat abiapuntu gisa erabiltzeko, euskal GGKEek ebaluazioari buruz duten iritzia buruzko ikuspegi orokorra, GGKEen egiten dituzten ebaluazio-jardueren ezagutza, GGKEen balorazioa ebaluazioari buruz, ebaluaziorik ez egiteko faktoreen analisisa eta Euskadin arlo horretan izandako esperientzia esanguratsuen sakoneko analisisa.

Diagnostikoa egiteko Euskadiko GGKEen Koordinakundeko eta/edo Bilbaoko Udaleko Lankidetzaren Kontseiluko kide diren GGKEei egin zitzaizkien deialdia. Horrela, galdeketa 99 GGKEetara bidali zen (haietatik 75 koordinakundeko kide dira; eta 45, berriz, Kontseiluko kide**). Horietatik guztietatik 54 GGKE



erantzun zuten: Euskadiko Koordinakundeko kide diren 22k, Bilbaoko Udaleko Lankidetzakontseiluko kide diren 10ek eta bi erakundeetako kide diren 22k.

Metodologiari erreparatuz, diagnostikoa analisirako 4 kategoria hauetan oinarritu zen:

- Aztertutako GGKEen **ebaluazio kontzeptua**: ebaluazioa definitzeko elementuak, ebaluazio-prozesuak abian jartzeko beharrezko baldintzak, ebaluaziorako argumenduak, ebaluazio-prozesuetan landu beharrezko irizpideak eta gaiak eta ebaluazioaren alorrean iraunkortasuna aztertzeko garapen-faktoreak.
- Aztertutako GGKEen **ebaluazio-jarduerak**: onartutako proiektuen eta ekintzen gainean egindako ebaluazioen batezbestekoa eta ratioa, erakunde-mailan egindako ebaluazio motak, ebaluazio-sistemak edo –protokoloak, haiek osatzen dituzten elementuak, ebaluazio-prozesuen arduradunak, ebaluazio-prozesuetako parte-hartzaileak, ebaluazio-ikuspegiak eta –tresnak eta lortutako emaitzen eta gomendioen erabilera.
- **Ebaluazio-jarduerari buruzko balorazioa**: ebaluazio-prozesuak abian jartzeko arrazoiak, ebaluaziorik esanguratsuenaren balorazioa, prozesutik lortutako mailak eta ikasiak, gomendioen gauzatze-maila eta prozesuen erabilgarritasuna.
- **Ebaluaziorik ez egitearen balorazioa**: ebaluaziorik ez egiteko argumentuak, eta erakundeen erronkak, zailtasunak eta mugak, ebaluazio-prozesuak abian jartzeko orduan.

Aurretik adierazi dugunez, Diagnostikoa ikuspegi bateratu batetik egin zen, analisi kuantitatiboa eta kualitatiboa uztartuz. **Fase kuantitatiboari** dagokionez, KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo erakundeak galdeketa bat egin zuen proiektuan parte hartu duten erakundeen ekarpenen laguntzaz. Fase kuantitatiboaren emaitzak oinarri hartuta, **7 kasu esanguratsu** aukeratu ziren, haietan sakontzeko, informazioa alderazteko eta xehetasun handiagoz aztertzeko.

* KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo erakundeak egindako diagnostikoa oso-osorik ikus daiteke argitalpen honekin batera plazaratutako DVDan: "Euskadiko GGKEen ebaluazio-jarduerari buruzko diagnostikoa", Bilbao, 2007ko azaroa. ||

** Zenbait GGKEek bi eremuetan parte hartzen dute, eta beste batzuek, berriz, horietako batean soilik.

DIAGNOSTIKOA LAU FASETAN EGIN ZEN:

I. PRESTAKETA (LAGINEN HAUTAKETA ETA TRESNEN DISEINUA) - 2007KO OTSAILA

II. LANDA-LAN KUANTITATIBOA - 2007KO MARTXOA-EKAINA

- Sentsibilizazioa.
- Testuinguru teorikoa eta hasierako hipotesiak (analisirako kategorien tailerra).
- Lagin kuantitatiboaren hautaketa.
- Tresna kuantitatiboaren diseinua: galdeketa.
- Informazio kuantitatiboa biltzeko tresnaren (galdeketa) prestaketa eta proba pilotua.
- Kodifikazioa, aurretiko probak, akatsen egiaztapena...
- Landa-lana.
- Aurretiko txosten kuantitatiboa.

16

DIAGNOSTIKOAREN ONDORIOAK ETA IKASIAK

Jarraian, diagnostikoaren ondorio eta ikasi nagusiak bilduko ditugu, kontuan hartutako 4 kategoriei erreparatuz (argitalpen honekin batera plazaratutako DVDan bertsio osoa aurkitu ahal izango duzue).

1. EBALUAZIO KONTZEPTUA

ANALISI KUANTITATIBOAREN ONDORIOAK

Galdeketari erantzun dioten 54 GGKEen arabera, ebaluazioaren xede nagusia emaitzak eta helburuak aztertzea da. Erakunde guztiek aho batez adierazi dute ebaluazioa ikasteko eta hobetzeko tresna egokia dela, baita erabakiak hartzeko eta egindako ekintzen analisi kritikoa egiteko tresna ere.

Erakundeek ebaluaziori buruzko hainbat definizio eman dituzte. Horien artean, ordea, bada bereziki azpimarratutako elementu bat: ebaluazioaren **gomendioak gauzatzearen garrantzia**, gerora begira egin daitezkeen proiektuekiko eta ekintzekiko erabaki egokia hartze aldera.

Teoria-mailan, GGKE guztiek onartzen dute **ebaluazioaren garrantzia eta beharra**, eta gehienek uste dute ebaluazioa ezinbestekoa dela erakundearen kudeaketa hobetzen duelako, bultzatutako jarduerak hainbat pertsonaren bizitzan eragina dutelako eta alderdi etikoak zaindu egin behar direla (diru publikoa eta pribatua erabiltzen dute lanerako). Diskurtso hori are eta gehiago nabarmentzen da galdeketari Zuzendaritza Batzordeak erantzuten dionean.

Aurrekontu txikia duten erakundeek azpimarratzen dute gehien ebaluazioaren garrantzia gardentasun-irizpideengatik; sentsibilizazio-arloa duten erakundeek,

III. LANDA-LAN KUALITATIBOA - 2007KO EKAINA-UZTAILA

- Lantaldearen hausnarketa aurreko faseko emaitza kuantitatiboei buruz. 7 kasu esanguratsuen hautaketa (2 NL proiektu; 2 GH proiektu; 3 erakunde-mailako proiektu).
- Analisi-kategorien osaketa esperientzia esanguratsuak aztertzeko.
- Sakoneko elkarrizketak 7 kasuetan.
- Kasuen sozializazioa GGKEekin.

IV. TXOSTENA ETA SOZIALIZAZIOA, JARDUNALDIETAN - 2007KO IRAILA-URRIA

- Aurretiko txostena.
- Diagnostikoaren emaitzei buruzko hausnarketa eta emaitzei buruzko kontsulta GGKEen artean.
- Azken txostena eta argitalpena.

Iturria: KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo (2007): "Euskadiko GGKEen ebaluazio-jarduerari buruzko diagnostikoa" (Bilbao, 2007ko azaroa), "EVALUAcción. Ebaluazio-kultura sortzen euskal GGKEen artean" proiektuaren baitan.

berriz, erakunde diru-emileen eskakizunak azpimarratzen dituzte ebaluatzeko arrazoi nagusien artean.

Iparrean egindako proiektuen kasuan, honako elementu hauek dira funtsezkoak ebaluazio-prozesuetan: inpaktu-irizpideak, koherentzia, partaidetza, koordinazioa eta generoa. Hegoan egindako proiektuen kasuan, berriz, irizpiderik garrantzitsuenak hauek dira: iraunkortasuna, generoa, partaidetza, erakunde-politika eta koherentzia.

Azkenik, ebaluazioen iraunkortasun aztertzeke orduan, hauek dira lehentasuneko garapen-faktoreak: erakunde-faktoreak, faktore soziokulturalak eta faktore ekonomikoa.

AZTERTUTAKO 7 ESPERIENTZIEN ANALISI KUALITATIBOAREN ONDORIOAK

- GGKE gehienek ez dute hausnarketa-prozesu zehatzik egin ebaluazio kontzeptuaren inguruan; alabaina, guztiak adierazi dute gai horren garrantzia eta ebaluazioa pixkanaka sartzeko beharra.
- Ebaluazioa esperientzia zehatzekin lotuta ulertzen dute.



- Erakunde gehienetan, emaitzak eta inpaktua neurtzen saiatzen dira, etorkizuneko plangintzetarako funtsezko elementuak identifikatze aldera, epe luzera begira, batez ere.
- Erakundeek bereizi egiten dute beren proiektuen ebaluazio-maila (Iparrean egindako proiektuak eta Hegoan egindakoa); hala, esperientziaren arabera, metodologia desberdinak garatzen dituzte gehienek.
- Aztertutako hainbat erakundek aitortu dutenez oso garrantzitsua da datu kuantitatiboak lortzea; alabaina, garrantzi handia ematen diote prozesuen alderdi kualitatiboak eta subjektiboak aztertzeari ere.
- Jarreraren eta jokabideen aldaketarekin lotutako inpaktuaren neurketa oso garrantzitsutzat jotzen dute erakundeek, datu soiletan geratu gabe.
- Ebaluazioak tresna erraza eta praktikoa izan behar du, betiere prozesuan parte hartzen duten eragileei lan-zama handiegia ez emateko.

2. EBALUAZIO-JARDUERAK

ANALISI Kuantitatiboaren Ondorioak

Aزتتutako erakundeen % 85,2k ebaluazio motaren bat egiten du, bai Iparrean edo Hegoan egindako proiektuen inguruan, bai erakundearen barne-antolaketaren inguruan.

Garapenerako Hezkuntzarekin lotutako proiektuei dagokienez, GGKEek anzeko proiektu kopurua egiten dute; Garapenerako Lankidetzaren proiektuen kasuan, ordea, alde handiak hauteman dira erakunde batetik bestera: arlo horretan, erakunde kopuru txiki batek proiektu kopuru handi bat kudeatzen du.

Hegoan egindako proiektuen kopurua Iparrean egindakoena baino handiagoa den arren, nabarmentzeko modukoa da proportzionalki **ebaluazio gehiago ebaluatzen direla Iparrean Hegoan baino**. Bestalde, Garapenerako Hezkuntzarekin eta Sentsibilizazioarekin lotutako ekintzen bilakaera 2000-2006 epealdian goranzkoa da: Garapenerako Lankidetzaren proiektuen bilakaerak, ordea, bere horretan gelditzeko joera agertu du.

Ebaluaziorik ohikoena arlo edo sail bakoitzeko **emaitzekin** eta helburuekin lotutakoak dira eta, haien atzetik, urteko planifikazio operatiboen ebaluazioak datoz. Kasu gehienetan, erakundeetako **zuzendaritza** taldea edo proiektuen **koordinatzailea** da erakundearen egindako ebaluazioen arduraduna.

Esparru Logikoaren ikuspegia da ebaluazioak egiteko gehien erabiltzen den tresna, batez ere Hegoan egindako proiektuen ebaluazioen kasuan. Iparrean egindako ebaluazioen kasuan, berriz, eredu hori bigarren postuan geratzen da, partaidetzan oinarritutako ebaluazioekin batera.



Garapenerako Lankidetza proiektuen ebaluazioen kasuan, teknika kualitatiboak erabiltzeko joera handiagoa da. **Garapenerako Hezkuntzarekin eta Sentsibilizazioarekin** lotutako ebaluazioen kasuan, berriz, **erakundearen barne-antolamenduaren** ebaluazioen kasuan bezalaxe, teknika kuantitatiboak nagusi dira, batez ere analisi estatistikoa eta asebetetze-maila neurtzeko galdeketak.

GGKEei ebaluazio-prozesuetatik ateratako **gomendioak zertarako erabiltzen dituzten** galdetu diegunean, bi izan dira erantzun nagusiak: etorkizunerako erabakiak hartzeko bilerak antolatzea eta erakunde diru-emaileei txostenaren kopia bat bidaltzea. Hegoan egindako ebaluazioen kasuan, berriz, beste elementu bat ere aipatu dute, aurreko biez gain: ebaluazioaren emaitzak kontraparteari jakinaraztea.

AZTERTUTAKO 7 ESPERIENZIAZ ANALISI KUALITATIBOAREN ONDORIOAK

- Aztertutako kasu gehienetan, ebaluazioaren sorburua hobetzeko eta okerrak zuzentzeko beharra da, eta ez hainbeste kanpotik etorritako agindu bat.
- Egindako jardueren artean, hainbat maila bereiz daitezke: garapenerako hezkuntza, Hegoko proiektuekiko laguntza, eta antolamenduarekin lotutako arloa. Kasu guztietan GGKEek aipatu dute beharrak desberdinak direla, baita elkarren osagarri ere.
- Aztertutako erakunde gehienek ez dute ebaluazio-protokolo globalik; bai, ordea, ebaluazioak egiteko jarraibide eta tresna zehatzak. Ebaluazioa jarduna-ekin lotu ohi da kasu gehienetan.
- GGKE gehienek barne-lanerako lantalde bat (edo batzuk) osatzen dute ebaluazioa egiteko. Eskuarki, lantalde hori mistoa izaten da, eta zuzendaritza-taldeko kideez, langileez eta, batzuetan, kanpoko eragileez osatuta egoten da.
- GGKE askok kanpoko laguntza izaten dute ebaluazioa egiteko (edo eskarmentua duen barruko norbait), batez ere alderdi metodologikoei begira.

Edonola ere, erakundeko kideek beti hartzen dute parte horrelako prozesuetan.

- Askotariko ikuspegiak aipatu dituzte, hasi oinarrizkoenetatik (esparru logikoa, adierazleak...) eta konplexuagoak diren beste batzuetara iritsi arte: partaide-tzan oinarritutako tresnak, kalitate-ikuspegiekin lotutako ereduak (ISO eta EFQM), genero-analisirako tresnak, planifikazio estrategikorako tresnak, DAFO ereduak...
- Aztertutako GGKEek ebaluaziorako berariazko tresnak sortuz joan dira, behar-aren arabera. Tresna horiek kuantitatiboak nahiz kualitatiboak dira eta, askotan inpaktua baloratzeko zailtasunak izaten dituzte.
- Hona hemen gehien erabilitako tresnak: asebetetze-maila neurtzeko elkarriketak, galdeketak, talde-tailerrak edo eztabaidarako tailerrak, bizitza-istorioak eta dokumentuen analisia.



3. EBALUAZIO-JARDUEREN BALORAZIOA

ANALISI Kuantitatiboaren Ondorioak

Ebaluazioak egiteko arrazoiei dagokienez, GGKEek arrazoi hauek azpimarratzen dituzte, adierazitako ordenari jarriki: lehendabizi, prozesuetatik ikasteko beharra; ondoren, ebaluazioek erakundeko hainbat alderdi hobetzeko ematen dituzten tresnak eta erakundearentzako eskaintzen dituzten elementu erabilgarriak. Horien atzetik, herritarrek gero eta gehiago eskatzen duten gardentasuna aipatu dute. Azken lekua arrazoi honentzat izan da: erakunde diru-emalleek egindako eskakizunak.

Kasu gehienetan, ebaluazioak egiten dituzten erakundeak **gustura daude** azken urteotan egindako ebaluaziorik esanguratsuenarekin. Ebaluazio-prozesu horietan, baloraziorik onenak bi elementu hauentzat izan dira: eragileen partaidetza eta emaitzen **erabilgarritasuna**. Baloraziorik txarrenak, berriz, prozesuen kalitatearen inguruan jaso dira.

Ebaluazio-prozesuak lagungarriak dira erakundearen **kudeaketarekin** eta **estrategiarekin** lotutako elementu berriak **ikasteko**. Ikasitako garrantzitsuenek aspektu hauekin daukate harremana:

AZKEN BOST URTEOTAN EGINDAKO EBALUAZIORIK ESANGURATSUENETIK IKASITAKO ALDERDI NAGUSIAK



	Kop.	%
Beste erakunde batzuekiko harremanak eta komunikazioa, giza baliabideen kudeaketa eta parte-hartzearen sustapena.	17	28,3
Kudeaketa operatiboarekin lotutako alderdiak.	12	20,0
Hobekuntzak prozesuetan eta metodologian.		
Funtsezko faktoreen identifikazioa.	12	20,0
Kudeaketa estrategikoarekin lotutako alderdiak.	7	11,7
Zuzenketa zehatzak.	6	10,0
Ikuspegi berri bat.	4	6,7
Ez du alderdi zehatzik aipatu.	2	3,3
GUZTIRA	60	100,0

Iturria: KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo (2007): "Euskadiko GGKEen ebaluazio-jarduerei buruzko diagnostikoa" (Bilbao, 2007ko azaroa), "EVALUAcción. Ebaluazio-kultura sortzen euskal GGKEen artean" proiektuaren baitan.

Hurrengo taulan, aztertutako erakundeek ebaluazio-prozesuetatik jasotako gomendioak nola gauzatu dituzten nabarmenduko dugu, ekintza zehatzei erreparatuz.



AZKEN BOST URTEOTAN EGINDAKO EBALUAZIO-PROZESURIK ESANGURATSUENAREN ERABILGARRITASUN PRAKTIKOA

	Kop.	%
Eraginkortasunaren eta efizientiaren gorakada.		
Proiektuak hobeto egokitzen dira errealitatera.	15	31,3
Planifikazioaren eta kudeaketa estrategikoaren esparruan egindako ekintzak.	14	29,2
Hobekuntzak erabilitako tresnetan, txostenetan eta justifikazioetan.	6	12,5
Hobekuntzak kontrapartean eta jarduera-eremuaren ezagutza hobea.	5	10,4
Ebaluazioaren garrantziaz eta beharraz jabetzea.	4	8,3
Konfiantzaren eta parte-hartzearen gorakada erakundeetan.	4	8,3
GUZTIRA	48	100,0

Iturria: KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo (2007): "Euskadiko GGKEen ebaluazio-jarduerei buruzko diagnostikoa" (Bilbao, 2007ko azaroa), "EVALUAcción. Ebaluazio-kultura sortzen euskal GGKEen artean" proiektuaren baitan.

AZTERTUTAKO 7 ESPERIENTZIEN ANALISI KUALITATIBOAREN ONDORIOAK

- Oro har, GGKEek uste dute ebaluazio-prozesua positiboa eta erabilgarria dela, eta erakundea indartzeko balio duela. Alabaina, esfortzuak eskatzen dituela ere azpimarratu dute.
- Prozesu horietan, prestakuntza eta trebakuntza funtsezko elementuak dira. GGKE gehienek ebaluazio-tresnak ezagutzen dituen norbaiten laguntza dute: beste batzuetan, berriz, lan-taldeak berak gai horren inguruko prestakuntza jasotzen du. Horrela, errazagoa da prozesua ulertzea eta parte hartzea.
- GGKE batzuek ontzat hartzen dute ebaluazioa kanpo-eragileen esku uztea. Hegoko proiektuen ebaluazioen kasuan, tokiko aholkularitza-zerbitzuei ematen zaie lehentasuna.
- Badirudi ebaluazioa erabilgarriagoa dela epe luzeko prozesuetan, bai erakundearen lanaren epealdi jakin baten planifikazioan, bai hezkuntza-prozesu egonkorretan, baita kontraparteei laguntzeko prozesuetan ere. Haietan guz-

tietan, ebaluazioak emaitzak eta inpaktua ikusteko eta aldaketak sartzeko aukera ematen du.

- Aztertutako erakunde gehienen aburuz, partaidetza funtsezkoa da erakunde-ko kide guztiek prozesua beregana dezaten eta pertsonak gustura senti daitezen. Zuzendaritza-organoen bermea eta laguntza ere oso garrantzitsua da.
- Erakundeek nabarmentzen dute ebaluazioak ekintzarekin lotuta egon behar-ko lukeela, eta ez litzatekeela inoiz bereizitako prozesu gisa ulertu behar. Hain zuzen, ebaluazioa ondoko plangintzetarako da erabilgarria, baita prozesuak beste leku batzuetan aplikatzeko ere.
- Ebaluazioa ekintza pedagogikoa da, eta erakundea indartzeko balio du, erakundea hobeto ezagutzen laguntzen baitu.
- Ebaluazioak emaitza positiboak ere erakusten ditu, ez ditu soilik alderdi negatiboak nabarmentzen. Zenbait prozesutan adierazi dutenez, susmoak egiaztatze eta kontuan hartu beharreko elementu berriak azaleratzeko ere balio du ebaluazioak.
- Hegoan egindako ebaluazioen kasuan ohikoagoa da Garapenerako Laguntza Komitearen irizpideak erabiltzea (eraginkortasuna, efizientzia, egokitasuna, iraunkortasuna eta inpaktua), zeharkako beste kategoriatzuekin batera. Garapenerako Hezkuntzaren kasuan, berriz, erreferente gutxiago daude eta arlo horretarako berriaz prestatutako analisi-kategoriak erabiltzen dira.



Esperientziak nabarmendutako ikasiak, alderdi kualitatiboari dagokionez*.

- Erakundearen nortasuna hobeto definitzen lagundu zigun.
- Sakabanatze estrategikoa murriztu egin zen.
- Prozesuak dokumentatzeko beharra utzi zuen agerian.
- Giza baliabideen kudeaketa hobetzen lagundu zigun.
- Arloen arteko elkarlana sendotzeko beharra.
- "Orain, ez gara neurtzeko bel-dur".
- Dagoeneko "iritzien eta tentsazioen erresuma" ez da nagusi.

ALBOAN

- Partaidetzan oinarritu ezean ez litzateke erabilgarria izango. Guztiari buruzko kontsultarik ez genuen egiten, baina bai funtsezko alderdiei buru.
- Partaidetzan oinarritu dugu ebaluazioa eta erakundea indartzeko jarraibideak finkatzen lagundu digu.

MUGARIK GABE

- "Ezin zaio zerbaiti ekin, zerbait horren nondik norakoak ezagutu gabe".
- Ebaluazioaren eginkizun pedagogikoa.

IZAN

- Aldaketa batzuk egin ditugu proiektuan, emaitzak aztertu ahala.
- Ez ditugu ebaluazioak egiten kanpotik eskatzen dizkigutelako, garrantzitsuak iruditzen zaizkigulako baizik.

ZABALKETA

- Ebaluazioak garrantzitsuak eta positiboak dira.
- Kanpora begira ebaluatzen diziplina sortu behar da.
- Denbora eta baliabideak eskatzen ditu.
- Merezi du.
- Ebaluazioa partaidetzan oinarritzea funtsezkoa izan da.

INTERMON OXFAM

- Erabakiak hartzeko erabili ditugu ebaluazioak.
- Hobetu egin behar dugu ebaluatzen moduetan eta inpaktu-ikuspegia landu behar dugu.

FUDEN

- Tokiko prozesuek denbora behar dute, batez ere erakunde-eremukoek.
- Ebaluazioan biztanle onuradunak sartu behar dira, ezinbestean.
- Tokiko aholkularitza zerbitzuen kontratazioak objektibotasuna eman digu.
- Generoari dagokionez, prestatutako pertsona baten berariazko laguntza behar izan genuen.

FISC

Iturria: KALIDA DE A. *Acompañamiento, Calidad y Desarrollo* (2007): "Euskadiko GGKEen ebaluazio-jarduerei buruzko diagnostikoa" (Bilbao, 2007ko azaroa), "EVALUAcción. Ebaluazio-kultura sortzen euskal GGKEen artean" proiektuaren baitan.

* Ikus galdeketa kualitatiboan Diagnostikoaren 75-124 orrialdeetan.

4. EBALUAZIORIK EZ EGITEKO ARRAZIOAK

ANALISI KUANTITATIBOAREN ONDORIOAK

Ebaluazio-prozesurik ez egiteko arrazoen artean, erakundeek hauexek nabarmentzen dituzte: **baliabide ekonomikorik eza, denborarik eza eta behar bezala prestatutako langilerik eza.**

Hona hemen sarri aipatutako beste elementu bat (bai Iparrean, bai Hegoan): **GGKEek ez dutela helburuen eta prozesuen arabera lan egiteko ohiturarik**, epe laburreko ekintzen arabera baizik.

Iparrean egindako esku-hartzeen kasuan, honako arrazoi hauek ere azpimarratzen dituzte: euskal GGKEen artean ebaluazioarekiko sortzen diren erresistentziak, prozesu horietarako aholkularitza teknikorik eta laguntzarik eza eta erakunde diru-emaileek kasu gehienetan ez dutela ebaluaziorik eskatzeko.

Hegoan egindako ekintzei dagokienez, hauexek dira aipatutako arrazoi nagusiak: kontraparteekiko komunikazio- eta koordinazio-arazoak, emaitzak egiaztatzeko protokolorik eta sistemarik eza eta datu fidagarriak lortzeko zailtasuna, lana baldintza kaskarretan egin behar denean.

Erakunde-mailan, berriz, erakundeek elementu hauek azpimarratu dituzte: GGKEetako gobernu-organismoen sentsibilitaterik eta prestakuntzarik eza (ez diote lehentasunik ematen ebaluaziorik), GGKEen arlokako osaketa, mekanismo bateratuen falta erakundearen kudeaketa-sisteman eta prozesuan parte hartzen duten pertsonekin edo eragileen harremanetan jartzeko moduak.

Muga eta erresistentzia horiek murrizteko, hauexek dira erakundeek mahai gainean jarritako proposamen nagusiak: ebaluazio-sistema estandarizatuak ezartzeko mekanismoak,

GGKEetako langileentzako berariazko prestakuntza, baliabide ekonomiko gehiago lortzea eta aholkularitza- eta laguntza-zerbitzu gehiago izatea.

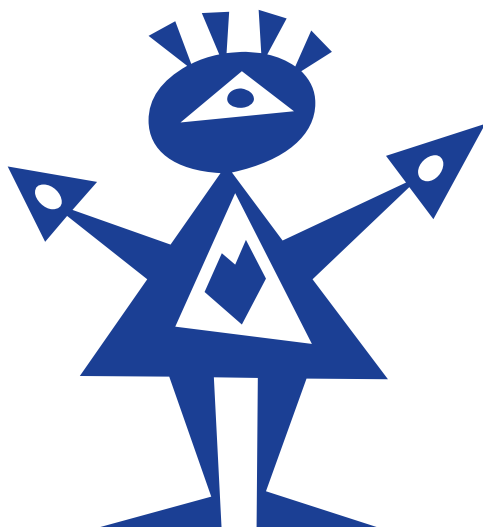
AZTERTUTAKO 7 ESPERIENTZIEN ANALISI KUALITATIBOAREN ONDORIOAK.

- Erakundeek uste dute ebaluazio-kultura falta dela eta, batzuetan, GGKEek lotura estuegia dutela epe laburreko ekintzekin.
- “Kontuak aitortzeko” ohitura ere ez dago behar bezain errotua GGKEen artean, eta ebaluazioarekiko beldurra ere ohikoa izaten da.
- Premiazko lanek aurre hatzen diete sarritan benetan garrantzitsuak diren lanei.
- Kudeaketa-prozedura burokratikoaren erradikalizazioa ez da batere lagungarria, denbora asko eskatzen dutelako eta ez dutelako hausnarketara eta ebaluaziorako astirik uzten.
- Diru-emaileek ez dituzte behar beste sustatzen ebaluazio-jarduerak.
- Aldaketarekiko erresistentzia daude GGKEen artean, eta sarritan haietako askok ez dakite zertarako balio duen ebaluazioak. Beraz, hainbat erakundeek ez dute aukera hori aztertu ere egiten.
- Erreferente positiboak falta dira, haietatik ikasi ahal izateko.
- Ebaluazioa lan gehigarria da, eta denbora eta baliabideak eskatzen ditu: beraz, borondate politikoa ezinbestekoa da.
- Baliabiderik eza ere ebaluazio-prozesuak abian jartzeko beste oztopo bat da.

5. Zer norabide dute erronkek?

Eztabaidarako 10 galdera

Diagnostikoaren analisi eta hausnarketa oso-tik, KALIDA DE A. Acompañamiento, calidad y desarrollo-k eztabaidarako 10 lehen galdera ateratzen ditu, EVALUAcción – prozesu osoan landuko ditugun erronkak norantz doazen abiatzen direnak eta, agian, erakunde bakoitzaren erronken zati izan daitezzenak:



GURE GGKEan...

Esku-hartze guzti-guztiak ebaluatu behar al dira? Epe laburrekoak ere bai?

Zeinek du lehentasuna, erakundearen barne-ebaluazioak edo proiektuen ebaluazioak?

Kanpo-ebaluazioak erabilgarriak al dira beti?

Tokikoa izan behar al du ala Iparreko eragileek ere parte hartu behar al dute?

Derrigorrezkoa izan behar al du ebaluazioen emaitzak eragile guztiei jakinarazteak? (diru-emaileak barne)

Posible al liteke ebaluaziorako ibilbide bat osatzea?

Zer ikuspegi edo metodologia da erabilgarriagoa kasu bakoitzean?

Analisirako zer kategoría/irizpide dira ebaluaziorako berariazkoak?

Esku-hartze bakoitzerako kategoría multzo bat izan beharko al genuke, haietako bakoitzaren izaeraren arabera (sektorekoa edo zeharkakoa)?

Zer eduki izan behar dituzte ebaluazio-protokoloek?

2.3. Jardunaldia eta mahai-inguruak: gure egungo egoerari buruzko hausnarketak... eta gehiago

27

Sentsibilizazio-fasean aurrera egin ahala, Jardunaldien eta mahai-inguruen uea iritsi zen. Une garrantzitsua izan zen hura, ebaluazioa gure eguneroko lana hobetzeko prozesu eta tresna gisa aztertu baikenuen.

Jardunaldien hasieran Pérez eta Lara González **KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo** erakundeko kideek diagnostikoa aurkeztu zuten, haren ondorioak bereziki azpimarratuz*. Une egokia zen hura parte-hartzaileei analisiaren emaitzen berri emateko eta egun eta erdiz baterako hausnarketa egiteko.

Halaber, diagnostikoaren atal kualitatiboan parte hartu zuten 7 GGKEek beren esperientzia aurkeztu zuten.

Erakunde-indartzeari buruzko ebaluazio-esperientzien kasuan, 3 GGKEek beren lana aurkeztu zuten OSOKO BILERAN**.

M^a Mar Magallón ALBOANeko kideak ebaluazio estrategikoaren prozesua aurkeztu zuen.

María Viadero Mugarik Gabeko kideak erakundearen planifikazio estrategiko-rako barne-ebaluazioa aurkeztu zuen.

* Diagnostikoari buruzko dokumentua eta Jardunaldiari zein Mahai-inguruei buruzko dokumentuak DVDan aurkituko dituzue oso-
osorik. || ** DVDan ageri den diagnostikoan 7 esperientzien elkarriketa kualitatiboak eta haien ondoriozko ondorioak eta ikasiak
irakurri ahal izango dituzue.

Enrique Torrejón IZANeko kideak nazioarteko lankidetzara saileko barne-kudeaketarako prozesua aurkeztu zuen, sail horretan ebaluazio-prozesuak bultzatze aldera.

Garapeneko Hezkuntzaren eta Nazioarteko Lankidetzaren alorrean egindako ebaluazioen kasuan, bi TAILERRETAN jardun genuen, eztabaida eta hausnarketa errazte aldera.

Iparrean egindako ekintzen ebaluazio-esperientziei buruzko tailerra:

Lianella González Intermón Oxfameko kideak EAEko ikastetxeetan landutako “Munduak Lotzen” proiektuaren ebaluazio-prozesua aurkeztu zuen.

Pilar Oronoz ZABALKETAko kideak “hamarretik zortzi” elkartasunerako eskola-programaren ebaluazio-prozesua aurkeztu zuen.

Aldi berean, **Hegoan egindako ekintzen** ebaluazio-esperientzien tailerrean ekarpen hauek egin ziren:

Miriam Berengué FISC Euskalherria erakundeko kideak “Peruko 700 ekoizleen bizi kalitatearen eta ekoizpen gaitasunen hobekuntza” proiektuaren ebaluazioa aurkeztu zuen: ebaluazio hori azpikontrataturako aholkularitza-enpresekin batera egin zen.

Pilar Abad FUDEN Fundazioko kideak Socuénf kudeaketa hobetzeko egindako ebaluazioaren emaitzak aurkeztu zituen. “Kubako Erizaintza Sozietateak Cienfuegosko (Kuba) Giza Garapenaren Prozesuari egindako ekarpena hobetzeko proiektua”.

Hegoan egindako ekintzei buruzko tailerrean, Gloria Carmonak **Coordinación Interregional Feminista Rural Comaletzin**, A.C mexikar GGKEak garatutako esperientzia baten berri eman zuen: “garapenerako proiektuak ebaluatzeko zenbait hausnarketa: mexikar esperientzia batean ikasitakoak” .



Gloria Carmona* Proiektuak ebaluatzeko zenbait hausnarketa metodologiko aurkeztu zizkigun, Coordinación Interregional Feminista Rural Comaletzin, A. C. Mexikar erakundeak Landako Emakumezko Buruzagi Indigenen Prestakuntzarako Eskola nazionala programari buruz egindako autoebaluazioa oinarri hartuta. Programa horren helburua Mexikoko landako emakume indigenen ait-zindaritzak indartzea da, herri-hezkuntzaren ikuspegitik eraturako metodologiaz baliatuz eta generoa, klasea eta etnia funtsezko irizpide gisa erabiliz.

Programaren **gizarte-inpaktua** neurtu nahi izan zuten, haren bidez emakumeek ikasitako guztiak beren bizitzan **zer-nolako eragina** zuten jakite aldera. Horrez gain, **programa** bera ere ebaluatu nahi izan zuten, eskolaren, moduluen eta erabilitako materialen diseinuari dagokionez.

Comaletzin erakundearen ebaluazio-jardueratik abiatuz, ebaluazioaren **erronka teorikoak** jarri zituen Carmonak mahai gainean, baita zenbait Alberdi metodologiko ere, ebaluazioaren ondoriozko **ikasiekin, inpaktuekin eta ekintzekin** batera.

Jardunaldietako **MAHAI-INGURUAN** hiru gonbidatu izan genituen: proiektuan planifikatu genuenaren arabera, gonbidatu horiek xehetasun handiz azaldu zuten ebaluazioaren eremuan Iparrean nahiz Hegoan zer-nolako esperientzia duten. Hitzaldi horien edukia DVDan aurki dezakezue.

Olga Nirenberg* **Erakundearen Ebaluazioari eta Garapenari** buruzko hitzaldia eman zuen. Hona hemen Nirenbergekin ebaluazioari buruz emandako **definizioa**: “datuak biltzeko, aztertzeko eta interpretatzeko prozedura sistematikoen bidez egindako ekintzaren gaineko hausnarketa programatua. Hausnarketa horren helburu nagusia jardueri, produktuei, inpaktuei eta gomendioei buruzko balorazio-judizioak egitea da, egungo jarduerak

errealitatera hobeto egokitzeko eta gerorako ekintzak hobeto planifikatzeko”.

Hitzaldian, Nirenbergekin sakondu egin zuen emandako definizioan, eta bereziki nabarmendu zuen ebaluazioak indartze-prozesuak, demokratizazioa eta herritartasunaren erakuntza bultzatzen dituela. Halaber, funtsezko beste zenbait alderdi ere jarri zituen mahai gainean: hala nola ikuspuntu desberdineko subjektuen arteko **subjektibotasunaren garrantzia**. **Erakunde adimentsuen** teoriaren berri ere eman zuen: hau da, ikastea helburu duten erakundeak, egokitze gauza direnak eta sormenerako gaitasun handia dutenak, besteak beste. Erakundeetan ebaluatu beharreko alderdiak aipatu zituen eta, azkenik, funtsezko beste alderdi bat nabarmendu zuen: ebaluazioetan kontuan hartu beharreko **alderdi etikoak**.

Kaitie Wright-Rebolledo* Hitzaldia: “**Monitorizazioa eta ebaluazioa: diskurtso hutsa ala errealitatea?**”

Gaur egun monitorizazioaren eta ebaluazioaren atzean dauden motibazioak eta interesak ditu hizpide Rebolledok bere hitzaldian. Hona hemen mahai gainean utzitako galdera: zeri ematen diogu lehentasuna, teknifikazioari eta inpaktuak frogatzeari ala erronka politikoei, hobekuntzari eta ikaskuntzari? **Benetako monitorizazioaren eta ebaluazioaren teoria** aurkezteaz gain, INTRAC (International Training and Research Centre) erakundeak benetako monitorizaziorako eta ebaluaziorako dauden oztopoei buruz egindako ikerketa ere aurkeztu zuen.

Halaber, monitorizazio- eta ebaluazio-jardueraren **egokien** adibideak ere eman zituen: esaterako Erresuma Batuan Batheko Unibertsitateak sortutako protokoloa, datu kualitatiboak sinesgarriak izan daitezen alderdi kuantitatiboak nagusi diren egungo errealitatean.

* Gloria Carmonaren, Olga Nirenbergen eta Kaitie Wright-Rebolledoren hitzaldiak argitalpenarekin batera plazaratutako DVDan irakur daitezke, oso-osorik.

Adèle de Miguel Garapenerako Hezkuntza-rekin lotutako prozesuen ebaluazioa izan zuen mintzagai. Halako ebaluazioetan egin beharreko funtsezko galderak zein diren azaldu zuen eta, horrez gain, ebaluazio-jarduera desberdinen berri eman eta haietako bakoitzean zer-nolako zailtasunak dauden agertu zuen.

Ebaluazio-jardueran sortzen diren tentsioak nabarmendu zituen, garapena, gizartea, hezkuntza eta ebaluazioa bera ulertzeko modu desberdinak daudelako. De Miguelen ustez, behar-beharrezkoa da ikuspegi horiek guztiak bateratzea: objektibotasuna/subjektibotasuna, kanpoko/barrukoa, emaitzak/prozesua, kuantitatiboa/kualitatiboa, kontrola/ikaskuntza, banakako eremua/talde eremua...

Garapenerako Hezkuntzaren arloan aplikatzeko moduko zenbait gomendio eta ondorio ere azaldu zituen, baita arlo horretarako berriazko esparru bat sortzea proposatu ere. Hona hemen esparru horren ezaugarri nagusiak: ebaluazioa modu sistemikoan ulertzea, herri-hezkuntzarekin lotutako prozesuak integratzea eta herritarren autonomia eta botere-gaitasuna ebaluatzea.

Donostian mahai-inguru bat antolatu zen; bertan, arratsalde euritsu batean, **KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo** erakundeak egindako diagnostikoari buruz mintzatu ginen. Horrez gain, ebaluazio-jarduerari buruz ere hitz egiteko aukera izan genuen **Olga Nirenbergekin**, baita Comaletzin taldearen ebaluazio-esperientziari buruz ere, **Gloria Carmonarekin**.

JARDUNALDIETAN IKASITAKOAK

Une honetan – eta prozesu guztian zehar kontuan hartu beharreko alderdi bat aurkeztutako esperientzien inguruko hausnarketa da. Hori dela-eta, proiektuaren hiru erakunde sustatzaileek galdera hauek egin genizkien Iparrean eta Hegoan egindako esperientziei buruzko tailerretan parte hartu zuten lagunei

¿Zer IKASI dugu ebaluazioari buruz?

Nola zehaztu ditzakegu ikasitako elementu horiek gure erakundeetako jardueretan? Zein dira erronka nagusiak?

Halaber, jardunaldiak amaitzean, parte-hartzaileek ebaluazio-galdeketa bat bete zuten: galdeketa horietan, Diagnostikoan eta Jardunaldietan parte hartu ondoren (hau da, **EVALUAcción prozesuaren sentsibilizazio-fasean**) ebaluazioari buruz ikasitako gauzak adierazi zituzten.

Parte-hartzaileek hainbat gauza azpimarratu zituzten. Ikasitako alderdi nagusiak lau gailmultzo nagusitan sailkatuta aurkeztuko ditugu jarraian:

1. Ebaluazioak egiteko **MOTIBAZIOARI** buruz ikasitakoa
2. Ebaluazioa **ULERTZEKO MODUARI** buruz ikasitakoa
3. **GARATUTAKO EBALUAZIO-JARDUEREI** buruz ikasitakoa
4. **BESTE ERAKUNDEEKIKO ERLAZIOARI BURUZ ETA BESTE ESPERIENTZIEI** buruz ikasitakoa

Jarraian, parte-hartzaileek emandako zenbait ideia bilduko ditugu, ikasitako guztia erakundeetan **ZEHAZTEKO MODUARI** buruz eta horretarako bidean aurki ditzaketen **ERRONKEI BURUZ**.

1. Ebaluatzeko MOTIBAZIOARI buruz ikasitakoak

- Ebaluazioak egiteko **borondatea** funtsezkoa da. Ebaluazioaren sorburua **hobetzeko benetako interesa** da; alde horretatik, ebaluazioak erakundearen **erabaki politiko** baten ondorio behar du izan, eta ez inposatutako zerbait.
- Beharrezkoa da **erakundearen barruko lan bat egitea**, lankide guztiek argi ikus dezaten zergatik diren horren garrantzitsuak ebaluazio-prozesuak. Hori dela-eta, **ebaluazio-kultura** sortu behar da GGKEaren maila guztietan.
- **Ebaluazio-mentalitatea** sortu behar da pixkanaka: aurretik ebaluazio-kulturarik ez badago, ezin dugu ebaluazio handiak egiten hasi. **Pixkanaka-pixkanaka** egin beharreko lana da.

- GGKEen artean bada **ebaluazioarekiko benetako interesa**; interes hori ez dago diru-emileen eskakizunekin lotuta (beste gauza bat da ebaluazioak nola egin ez jakitea).
- **Prestakuntza** funtsezko faktorea da ebaluazioa gauzatzeko eta GGKEetako kideak ebaluazioaren alorrean motibatzeke.
- Alde batera utzi behar dugu **harrokeria**, ezinbestean: ezin dugu pentsatu gure ekintza guztiek inpaktu garrantzitsuak dituztenik.

2. Ebaluazioa ULERTZEKO MODUARI buruz ikasitakoak

- Garrantzitsua da ebaluazio **kontzeptua definitzea, irizpideak finkatzea** eta haiek adostea, batez ere kontra-parteeekin.
- Ebaluazioari buruzko definizioa: zerbaiten balioa adieraztea, aurreikusitako ekintzaren eta benetan eginda-

koaren arteko aldea ezagutze alde-
ra. Ebaluazioa **ezagutza sortzeko**
eta jarduerak **hobetzeko prozesu**
gisa ere ulertzen da.

- Ez dugu ahaztu behar **ebaluazioa tresna dela**, eta ez gure jardunaren azken helburua.
- Ebaluazioa ez da noizbehinkako ekintza bat; aitzitik, **erakundeko kulturaren beste atal bat dela** ulertu behar dugu. Ebaluazioak egiteko garrantzia ulertu behar dugu, baita ebaluazioa talde-mailan baloratu ere.
- Ebaluazioak argi islatzen du **nola ulertzen duen erakunde bakoitzak Garapenerako Hezkuntza**. Ebaluazio-ideologiak daude, hezkuntza-ideologiak bezalaxe.
- Ebaluazioa eta **diagnostikoa** elkarri lotuta daude: izan ere, diagnostikoa

jardunari ekin baino lehen egindako ebaluazio gisa ulertzen da. Horrela, ebaluazioak ekintzak **egin baino lehen** egin daitezke, baita haiek **burutu ondoren** ere.

- Garrantzitsua da egin nahi den ebaluazio **motari buruzko baterako balorazioa** egitea, oinarri egokiak finkatze aldera. Ezinbestekoa da **hizkuntzak eta tresnak kontraparteekin bateratzea**.
- Ebaluaziorako diseinatutako metodologiak gauzatzeko orduan, **malgutasunez** jokatu eta etengabe **berrikusi** behar ditugu, diseinatutako metodologia eta prozedurak **jendearentzako baliagarriak** izaten ari diren ala ez jakiteko, eta ez alderantziz.



ZERTARAKO balio du ebaluazioak?

- Ebaluazioak **hainbat planteamendu eta helburu** izan behar ditu.
- Funtsezkoa da ebaluazioari dago-kion garrantzia ematea, **erakundearen jarduna hobetzeko prozesua** den aldetik: horretarako, **baterako hausnarketa** bultzatu behar da.
- Ebaluazioak **planifikatzeko** eta **tokiko gaitasunak sortzeko** balio behar du.
- Ebaluazioak **zailtasunak** hautemateko eta **erronkak** identifikatzeko balio behar du, baita erakundearen misioa betetzen lagunduko duten **elementu berriak** ikasteko ere.
- Ebaluazioaren azken xedea **ikastea** da, ez diru-emaielen eskakizunak betetzea.
- Ebaluazioa garrantzitsua da **jarrerak eta jokabidea aldatzeko**. Behar-beharrezkoa da **gizarte-eraldaketaren azken inpaktua** neurtzea, baita **gizarte-aldaketan eragiteko inpaktuak** ere.
- Ebaluazioa lagungarria da beharrak aztertzeko eta, ondorioz, aldaketa erabilgarriak eta operatiboak bultzatzeko. Ebaluazioaren esku daude gure etorkizuneko emaitzak.

EBALUAZIOA egiteko, nahi izateaz gain...

- Beharrezkoa da ebaluazioa egiteko erabiliko diren **irizpideak mugatzea** eta haiek erakunde barruan eta kontraparteekin adostea. Horrez gain, ebaluazio-esperientzia duten **beste erakunde batzuen** laguntza ere bilatu behar da, eta prest egon behar dugu ebaluazioarekin lotutako tekniken eta tresnen inguruko **prestakuntza** jasotzeko.
- Funtsezkoa da ebaluazio-prozesuan **partaidetza-eremuak bermatzea**.
- Aurretiko identifikazio egokia ere oso garrantzitsua da ebaluazio onak egiteko.

NOLAKOA IZAN BEHAR DU ebaluazioak? NOLA EGIN BEHAR DUGU?

- Oso garrantzitsua da egin nahi dugun ebaluazio mota **lantalde guztiarekin** aztertzea, eztabaidatzea eta adostea: azken batean, ebaluazioa **“negoziatu”** egin behar da. Badira aurretik egin beharreko zenbait galdera. Ebaluazioak **planifikatua** eta erraza izan behar du, erakundearen eta hartzaileen ezaugarriei **egokitua**. Ebaluazioak egiteko baliabideak behar dira (pertsonak eta dirua), baita **denbora** ere. Ebaluazioa **lehen-tasunen arabera** egin behar da.
- **Balioei** eta **sormenari** garrantzi gehiago egin behar diegu, teknizismoen eta “errezeten” aurretik.
- Gure ekintzen **inpaktua/eragina** ebaluatu behar dugu, erakundearen **misioa eta balioak** kontuan hartuz.
- **Oinarrizko ildo** bat izatea komeni da, baita **diagnostikoak** egitea ere, gure lanaren abiapuntuak ebaluatze aldera.
- Ebaluazioa Plan Estrategikoan **ingratu** behar da.
- Garrantzitsua da **hainbat sakontasun-mailatako** ebaluazioak egitea. Horrela, ebaluazio **txikiak edo zabalagoak** egin ditzakegu, unen edo jardueren arabera; horrez gain, programa eta proiektu zehatzak ere ebalua daitezke, haien garrantziaren arabera. Beharrezkoa da **ebaluazio-maila bakoitza bereiztea** (jarraipena/ebaluazioa, makro/mikro ebaluazioak, ebaluazio iraunkorra/berriazko ebaluazioa...), eta ebaluazioa **proiektuaren baitako berriazko jarduera** gisa ulertzea, bere baliabide, bitarteko eta kostu propioekin, besteak beste.
- Ebaluazioak bat etorri behar du Garapenerako Hezkuntzarekin. Erakundeen **plangintzek, partaidetzak eta hausnarketa-prozesuek**



aukera paregabeak ematen dituzte ebaluazioa aplikatzeko eta etengabeko sistemak sartzeko.

- Ebaluazioarekin lotutako metodologiari buruzko **prestakuntza** jaso behar da.
- Ebaluazio-prozesuak antolatzeko orduan, gauzak **ahalik eta errazen** egin behar dira, betiere sinplekeriak alde batera utzita. **Partaidetzan oinarritutako tresna dinamikoak, praktikoak eta erabilerrazak** ezarri behar dira. **Dagoeneko badiren tresnez ere balia gaitzke, baina beste erakundeek erabiltzen dituzten** elementuak ere. Halaber, jarduera-adierazleak alde batera utzi eta **inpaktua neurtzeko adierazleak** erabili eta haiek sortzen ikasi behar dugu.
- Ebaluazio-prozesuetan, ebaluazioaren **une informalak** ere kontuan hartu behar ditugu (lasaitzeko eta atsedean hartzeko uneak). Ebaluazioak **erakargarria** izan behar du eta, horretarako, **sormena** funtsezkoa da.

NOR eta NOREKIN?

- Ebaluazioak **partaidetzan** oinarritu behar du, eta **eragile** guzti-guztiak barne hartu behar ditu. Funtsezkoa da **prozesuan parte-hartzen dutenei protagonismoa** ematea. Kanpoko iritziak, iradokizunak eta kritikak ere baliagarriak dira ebaluazio-analisia egiteko orduan.
- **Partaidetza eta talde-lana** funtsezkoak dira ebaluazio-prozesuetan. **Onuradunek** ere proiektuen etapa guzti-guztietan (identifikazioa, gauzatzea, jarraipena, ebaluazioa) parte hartu behar dute ezinbestean.
- Beharrezko eta funtsezkoa da prozesuan parte hartzen duten guztien **benetako partaidetza lortzea**. Haiek guztiek **bere egin behar dituzte** ebaluazioaren emaitzak, baina ondorengo planifikazioa eta estrategien antolakuntza ere.
- **Diru-emaeleek** ere bat egin behar dute gardentasun-ahalegin horrekin.

ZER EGIN ebaluazioarekin?

Ebaluazioak **sozializatu** egin behar dira, betiere GGKEaren jarduera **hobetzeko**, kritika egiteko eta eztabaida berriak sortzeko asmoz.

3. GARATUTAKO EBALUAZIO-JARDUEREI buruz ikasitakoak

- Uste baino ebaluazio gehiago egiten ditugu. **Jarduera txiki**en eta jardue-
ra batzuetako atalen ebaluazioa egi-
tea ere garrantzitsua da.
- **Zentroko hezkuntzaren arloko proiektu-mailan** ere ebaluazioak egin ditzakegu, epe ertaineko/luze-
ko inpaktuari buruz “zerbait” argi-
tzeko.
- Hezkuntza formalaren eremuan, oso garrantzitsua da **ikasleak** gure ahaleginei buruzko ebaluazioen **protagonista** nagusiak izatea. Alde horretatik, tailerrak eta/edo topake-
tak antolatu behar ditugu ikasleekin haien **kezkak eta iritziak** jakiteko eta, ondoren, irakasleei **inpaktu horren berri emateko**. Iksitako gauza berriak erabilgarriak izango dira Garapenerako Hezkuntzaren arloan lanean jarraitzeko.
- **Prozesu-logika** baten arabera jar-
dutea eta Plan Estrategikoa prest izatea lagungarria da ebaluazioa egi-
teko orduan.

4. BESTE ERAKUNDEEKIKO ERLAZIOARI BURUZ ETA BESTE ESPERIENTZIEI buruz ikasitakoak

- Oso garrantzitsua da **beste erakun-
de batzuen** lana ezagutzea (adibi-
dez, jardunaldietan azaldutako Belgikako kasua).
- **Plataformak eta sare-lana** ere era-
bilgarriak dira beste erakundeen esperientziak eta tresnak ezagutze-
ko. Gutako asko antzeko uneak bizi-
tzen ari gara, eta gauza asko ikas ditza-

kegu elkarrengandik. Horretarako, **sare-lana** funtsezkoa da.

- Gure ebaluazio-jardueri buruz **tal-
dean hausnartzeko** premia dugu.
- Inpaktuaren gakoetako bat sare-
lana da; beraz, hura sustatuz, **epe
luzeko inpaktua** aztertu ahal izango
dugu.

NOLA ZEHAZTU daitezke ikasitako gauza guztiak GURE ERAKUNDEETAN?

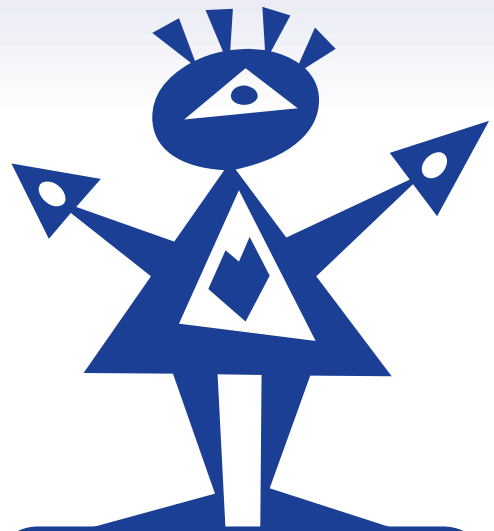
- Ebaluazioak egiteko **denbora eta baliabideak** eskainiz.
- **Beharrezko ahaleginak** (pertsonak eta denbora) **neurtuz**, merezi duen ala ez egiaztatzeko.
- Hezkuntza-prozesuan egindako **aurretiko lana kontuan hartuz**.
- Ebaluazioak egiteko **kalitatezko eduki bereziak** erabiliz.

ERRONKAK

- Ebaluazioari dagokion garrantzia ematea, **gauza berriak ikasteko prozesua** den aldetik.
- **Erakunde-mailako borondatea**.
- Ebaluazioa Plan Estrategikoaren prozesu guztietan **zeharlerro** gisa sartzea.
- Kanpo-ebaluazioak nola prestatu jakitea, **kanpo-ebaluatzaileak** lane-
rako eremua ezagutzen ez duenean.
- Ebaluazioa kontrapartearekin **ados-
tea**.
- **Alderdi kualitatiboak** sistematiza-
tzea.
- Behar adina pertsona eta diru iza-
tea, baita **kanpo-finantzaketa** ere.
- Ebaluazioak egiteko kalitatezko eduki berritzaileak erabiltzea.
- Sistematizazio-**tresnak** bilatzea eta **balorazio-adierazleak** prestatzea.
- Hezkuntza-zentroak ebaluazioak egiteko konbentzitzea.
- Ebaluazio-prozesuak **abian jartzea** eta GGKEei baliabide eta tresna

lagungarri gehiago emateko moduak aztertzea.

- **Erakunde diru-emaileek** Nazioarteko Lankidetzaren eta Garapenerako Hezkuntzaren alorrean inpaktua ebaluatzeko sistema osatuagoak izatea.
- “Ebaluazioarekin lotutako hainbat alderdiei buruzko galderak eta kezakak sortu zaizkit”.



Ikasitako elementu berri horiek eta erronkak mahai gainean jarri ondoren, amaitutzat emango dugu EVALUAcción proiektuaren SENSIBILIZAZIO ETAPA. Ikasitako gauza gehienek ebaluazio kontzeptuarekin eta ebaluazioak abian jartzeko moduekin dute zerikusia. Horren arrazoiak askotarikoak izan daitezke: diagnostikoaren ondorio motak, Jardunaldietan landutako edukiak edo GGKEek ebaluazioarekiko bizi duten une zehatza.

Zer gauza berri ikasiko ditugu EVALUAcción prozesuaren ibilbide honetan? Horixe bera aztertuko dugu datozen ataletan. Hurrengoak PRESTAKUNTZArekin du zerikusia.



2.4. Prestakuntza: Nola egon gintezke?

PRESTAKUNTZAren atalera iritsi gara. EVALUAcción prozesuaren aurreko eta ondoko faseekin lotutako une hau ere garrantzitsua da, zalantzarik gabe. Teoria eta praktika-arloko prestakuntza honi begira, prozesuan parte hartu dugun erakundeok helburu nagusi bat finkatu genuen: erakundeen artean ebaluazio-kultura sortzen joatea, ebaluazioa prozesu estrategiko gisa eta partaidetzan oinarritutako zeharkako elementu gisa uler dadin, bai gizarte-eremu esku-hartzetuztietan, bai garapenaren aldeko jarduera guztietan.

Hori dela-eta, prestakuntza lau eremu hauetan zehaztea adostu genuen

- Ebaluazioarekin lotutako ikuspegiak eta tresnak ezagutzea.
- Zenbait ibilbide aurkeztea.
- Esperientziak partekatzea.
- Etorkizunerako erabilgarriak izango dien gomendioak egitea.

Ikastaroak partaidetzan oinarritutako metodologiari jarraitu zion, talde-lanak eta osoko bilerak uztartuz. Horrela, bideratzaileen ekarpenak partaideen esperientzia zehatzekin osatuz joan ginen.

Prestakuntza-prozesu honi izen hau eman genion antolatzaileok: "EVALUAcción: erakundeak sendotzeko proposamena, ikaskuntzan oinarri hartuta". Prestakuntza egituratzeko orduan, diagnostikoaren eta jardunaldien ondorioak hartu genituen kontuan, hainbat moduluan sailkatuta. Modulu bakoitzaren edukiak eta bibliografia DVDan daude ikusgai, baita prestakuntza-ikastaroan erabilitako material ugari ere.

1. modulua: ABIAPUNTUA. Ebaluazioaren ibilbidea: kontzeptuak eta adostasunak. Modulu honen helburua ebaluazio-sistemak sortzeko aukera emango dute kontzeptuei eta tresnei buruzko hausnarketa bultzatzea izan zen, batez ere erakundeen eremuan. Modulua Lara Gonzálezek eman zuen (KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo).

2. modulua: ERAKUNDE-PRODUKTUAK EBALUATZEKO PROPOSAMENA. Modulu hori bi azpimodulutan banatu genuen:

2. A. modulua: Garapenerako Hezkuntza. Azpimodulu horren helburua ebaluazio kontzeptuari buruz eta Garapenerako Hezkuntzaren alorrean ebaluazioak egiteko moduei buruz hausnartzea zen. Fernando Altamira eta Esther Canarias (Iniciativas de Cooperación y Desarrollo) izan ziren bideratzaileak.

2. B. modulua: Garapenerako Lankidetzeta eta Ekintza Humanitarioak.

2B modulua Hegoan garatutako proiektuen ebaluaziorako ikuspegiak eta tresnak modu praktikoan garatzea izan zen, partaidetzan oinarritutako ibilbideei jarraiki. Modulua Paz Caínzos eta Lara González (KALIDA DE A, Acompañamiento, Calidad y Desarrollo) izan ziren.

3. MODULUA: Prestakuntzaren EBALUAZIOA: hobetzeko ondorioak. Modulu horren helburua prestakuntza-prozesua taldean ebaluatzea zen, partaideen artean ideiak trukatzeko eta ondorioak sortzeko. Iniciativas de Cooperación y Desarrollo erakundea izan zen modulu horretako bideratzailea.

Horretarako, prestakuntza-prozesua eta gaiak taldean berregituratu genituen; prozesua ebaluatzeko tresna ere sortu eta, ondoren, indarguneak, ahuleziak eta ikasitakoak identifikatu genituen.





PRESTAKUNTZAN IKASITAKOAK

Prestakuntzako partaide guztien artean egingadako galdeketan honako galdera hau sartu genuen:

Zein dira prestakuntza-prozesu honetan ikasi ditudan lau gauza nabarmenenak?

Hona hemen galderari erantzun zieten GGKEak:

- CEAR Euskadi
- Euskadiko Elkarbidea
- FUDEN
- InteRed Euskal Herria
- Intermon Oxfam
- medicusmundi Bizkaia
- Mugarik Gabe

GGKE horiek aipatutako elementuak bi bloketan sailkatu ditugu:

1. Ebaluatzeko **MOTIBAZIOARI** buruz ikasitakoak.
2. Ebaluazioa **ULERTZEKO MODUARI** buruz ikasitakoak.

1. Ebaluatzeko **MOTIBAZIOARI** buruz ikasitakoak

- Erabat pizgarria da guretzat ohar-tzea **uste baino gehiago ebaluatzen dugula** eta, zenbait alorretan, bide egokia hautatu dugula.
- Garrantzitsua da ebaluatzeko beharraz ohar-tzea; hori dela-eta, ebaluatzen hasi aurretik analisi bat egin beharko dugu.
- Ebaluazio-prozesu baterako oinarritzko kontzeptuak argi izatea lagungarria da ebaluazioa pixkanaka sartzeko joateko.
- **Ez** diogu **beldurrik** izan behar ebaluazioari.
- **EBALUAZIORIK** gabe, ez dago **OSPATZEKO** lorpenik.

Prestakuntza: Nola egon gintezke?

2. Ebaluazioa ULERTZEKO MODUARI buruz ikasitakoak

ZER DA ebaluazioa?

Ebaluazioa **sistemikoa da, eta ekintzan errotuta** dago. Ebaluazioa horrela ulertuta, ez da “zama” gisa ikusiko.

Ebaluazio MOTAK

Hainbat ebaluazio mota daude. Genero ikuspegitik egindako ebaluazioa azpimarratu da batez ere. Beharrezkoa da **ikuspegiak uztartzea eta malgutasunez jokatzeko**, ebaluazio egoki bat egiteko.

ZERTARAKO ebaluatu?

- Ebaluazioak **gauza berriak ikasteko** balio behar du, baita gure lana **hobetzeko**, erabaki egokiak hartzeko eta abarrerako ere.
- Ebaluazioak eta haietatik ikasitakoak **sozializatu** egin behar dira; horrez gain, ebaluazio-prozesuak sistematizatu egin behar dira, prozesu laburrak izan arren (gogoan izan Galianoren hitzak: “gauza txikiak dira...”).

NONDIK ABIATU ebaluazioak egiteko?

- **Ebaluazio-irizpideak** –“nondik abiatu” ebaluazioa egiteko– funtsezkoak dira, eta haiek **aurrez definitu eta adostu** behar dira.
- **Garapenerako Hezkuntzaren dimentsioak**, erreferentzia-esparru egokia izateaz gain, ebaluazio-irizpide gisa ere integra daitezke.

ZER ebaluatu?

- Gauza asko ebalua daitezke; alabaina, ez dugu zertan guztia ebaluatu. Garrantzitsua da **lehenetasunak** finkatzea.
- Ebaluazioak oso garrantzitsuak dira **erakundeen barruko prozesuetan**: adibidez, **langileen jardura baloratzeko**.

NOLA ebaluatu?

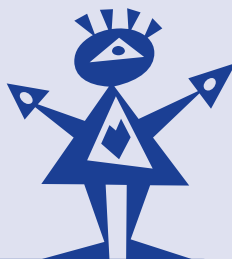
- Ebaluazioa **aurrez planifikatu eta erabaki** behar da.
- Garrantzitsua da argi eta garbi adostea zer ebaluatu nahi dugun, zertarako, norekin, zer ikuspegiaren arabera, noiz, nola, zenbat eta zergatik. **Galdara nagusi horiek** lotura zuzena dute **erreferentziazko kontzeptuekin**, eta denbora behar da horiek behar bezala diseinatzen.
- **Ebaluazio-prozesuen ikuspegi globala** ikusi dugu, baita eman beharreko pausoen eskema argi bat, prozesuko etapa bakoitza prestatzeko modua... haiek guztiak ebaluazioa egiteko modu zehatzak dira, eta beste batzuk **“kutsa”** ditzakete.
- ELGAren **irizpideak** nola neurtu, haietako bakoitzean zer kategoria dauden, zeharkako kategoria nola bilatu, **kontrolerako eta sarbiderako matrizearen** eginkizuna eraginkortasuna neurtzeko orduan, **kategoriak, irizpideak**, etab.

- Oso garrantzitsua da partaideen, tekniken eta lehen nahiz bigarren mailako iturrien arteko loturak ondo finkatzea.
- **Garapenerako Hezkuntzaren arloko metodologiaren** arabera lan egiteak asko errazten du ebaluazio-prozesua.
- **Gauza bakoitza ezartzeko “norengana” jo** behar dugun jakitea baliabide garrantzitsua da ebaluazio-prozesua aurrera eramateko.
- **Dagoeneko bakoitzak landuta dituen tresnak** abiapuntu interesgarriak izan daitezke ebaluazio-prozesuetan aurrera egiteko.
- Soziologia oso erabilgarria da ebaluazio-prozesuari heltzeko (ikerketamethodoak eta –teknikak, etab...).
- **Herri-hezkuntzarekin lotutako metodologia** ere oso baliagarria da ebaluazio-prozesuetan.
- Tresna **sortzaileak** erabili behar dira ezinbestean.
- Ebaluazioak egiteko, **tresna zehatzez** balia gaitzke: hala nola “langileen lana ebaluatzeko” elkarrizketak, fluxugramak, kronogramak, kide-tasunen diagrama, sozializazio-errituak, erreferentziazko kontzeptuak, DAFO ereduak, Venn-en diagrama... Horrez gain, datuak biltzeko tresnak ere erabilgarriak izan daitezke: elkarrizketak, zuzeneko behaketa... horiek guztiak egokiak dira ebaluazioak garatzen hasteko.
- Prestakuntza-prozesuan erabilitako metodologia bera ere berritasun interesgarria izan da niretzat.

NORK eta NOREKIN?

- Ebaluazio-prozesuetan ahalik eta partaidetza-mailarik altuena lortu behar dugu: horretarako, metodo berriei heldu beharko diegu. Horrek ez du esan nahi eragile guztiek fase guztietan parte hartu behar dutenik, ez eta guztiek neurri berean parte hartu behar dutenik ere.
- **Ebaluazio-talde finko bat** osatzea garrantzitsua da.

Horiexek dira PRESTAKUNTZA-ETAPAN lortutako ikasi nagusiak. Haien guztien artetik, ebaluazioa ulertzeko moduarekin eta ebaluazioak egiteko moduarekin lotutako alderdiak aipatu dira gehien. Horren arrazoiak bi izan daitezke: prestakuntza-ikastaroa oso praktikoa izan zela eta erakundeek erronketan adierazitako kezkei erantzuten jakin duela.



Ikus dezagun orain zer gertatu zen hurrengo etapan: **AKONPAINAMENDUAK**.

2.5. Akonpainamendua: saiakuntza egiten

42

2. Jabeidea: emandaño pandoño eta ikasitakoño

Orain arte, “nola gauden” kontatu dizuegu diagnostikoaren bidez: gaian sakontzeaz gain, beste esperientzia batzuen berri ere izan dugu jardunaldiei eta mahai-inguruei esker. Hortik aurrera, “nola egon gintezkeen” ere jakin dugu, prestakuntzaren atalean.

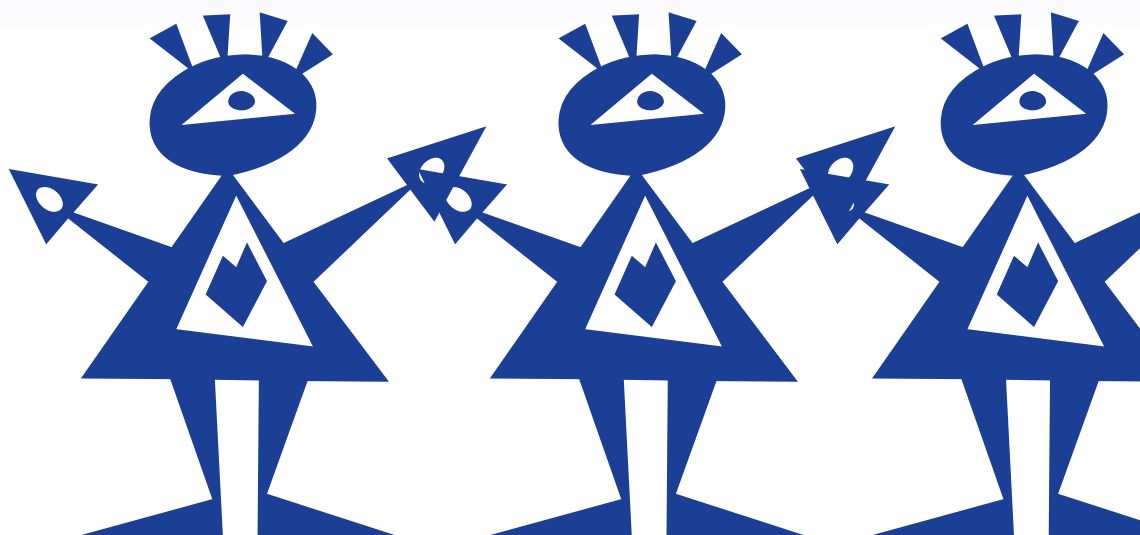
Iritsi da unea ikasitakoa gauzatzen hasteko eta, horretarako, **ebaluazio-protokoloak** egiteko akonpainamendu bat jarri genuen abian GGKEentzat. Akonpainamendu hori prestakuntzaren osagarri gisa proposatu genuen, erakunde barruko alderdietan, **nazioarteko lankidetzan eta garapenerako hezkuntzan ebaluazio-jarduerak sartzen hasteko.**

Prestakuntzan parte hartu eta akonpainamenduan interesa zuten erakundeek beren proposamenak bidali zituzten epealdi jakin batean. Honela geratu zen akonpainamenduen egitura:

ERAKUNDE-MAILAKO EBALUAZIOA

ALBOAN - Aurrera egiten ari dira erakundea ebaluatzeko sistema baten diseinuan.

CEAR-Euskadi - Ebaluazio-irizpide zabalaren diseinua, haietatik abiatuz Plan Estrategikoa ebaluatzeko.



NAZIOARTEKO LANKIDETZAREN ARLOKO EBALUAZIOA

FUDEN - "Kubako Erizaintza Sozietateak Cienfuegosko (Kuba) Giza Garapenaren Prozesuari egindako ekarpena hobetzeko" proiektua ebaluatzeko plana.

GARAPENERAKO HEZKUNTZAREN ARLOKO EBALUAZIOA

Euskadiko Elkarbidea - Sentsibilizazio, Komunikazio eta Garapenerako Hezkuntza Sailaren barne-ebaluaziorako makro tresna propio baten eraketa.

medicusmundi Bizkaia - Garapenerako Hezkuntzarekin lotutako proiektuak ebaluatzeko irizpideen eraketa.

Esperientzia horiek guztiak biltzeko asmoz, akonpainamendu bakoitzaren Memoriak egin ziren. Memoria horietan prozesua bera, metodologia, tresnak, produktuak eta ikasitakoak biltzen dira, eta DVDan dituzue ikusgai.

Jarraian, 5 erakunde horien akonpainamenduak azalduko dizkizuegu, baita erakunde horiek nabarmentzen dituzten ikasiak ere.

ALBOAN

ALBOAN Fundazioak erakundearen ebaluaziorako sistema bat sortzeko prozesu bati ekin nahi zion; horretarako, **KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo** erakundearen laguntza izan zuen*. Hasierako prozesu horretan, **lortu nahi zituzten emaitzak** zehaztu ziren:

1. **ALBOANek** ebaluazioari buruzko definizio propioa izatea.
2. **Autodiagnostiko** bat egitea, dagoeneko erabiltzen diren prozesuak eta tresnak bilduko dituen eta, ebaluazioaren esparruan, erakundeak dituen beharrik agerian utziko dituen.
3. **ALBOANek** etorkizunean egi nahi duen ebaluazio-sistemaren **aurkibidea edo eskema nagusia** osatzea, baita sistema hori sortzeko erabil daitezkeen tresnak zehaztea.
4. Ahal den neurrian, erakundearen planifikazio estrategikoan finkatutako **adierazleak berrikustea eta balioztatzea** (2008ko urrian zehar).
5. **Nazioarteko Lankidetzaren sailak** programak eta proiektuak ebaluatzen dituen tresnak **berrikusteko eta eguneratzeko** laguntza izatea.

ALBOANek ebaluazio-taldea osatu zuenean eta lehenetsi buruzko zenbait adostasun lortu zirenean, prozesuari ekin zion. Prozesua bi atalera egitura daiteke: batetik, erakundearekin zerikusia duen prozesua eta, bestetik, nazioarteko lankidetzaren saileko programen ebaluazioarekin lotutako alderdi praktikoak.

Honela garatu zen **akonpainamendua**:

1. **Lehen bilera**: lehenbiziko harremana eta ALBOANen eta KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo erakundearen artean egin beharreko prozesuaren mugaketa.

2. **Bi erakundearen barne-lana**: lanerako planaren eraketa eta lan-taldearen osaketa.

3. **Bigarren bilera**: nazioarteko lankidetzaren saileko ordezkariekin izan zen bilera hori. Proiektuak ebaluatzen dituzten tresnak berrikusi eta zenbait jarraibide proposatu ziren adierazle, tresnen eta kategorien esparruan. Horrez gain, ebaluazio-prozesuari eta ebaluaziorako lan-plangintzari buruzko jarraibideak ere eman ziren.

4. **1. tailerra**: ALBOANen ebaluazio kontzeptua berrikusi genuen; horrez gain, erakundearen ebaluazio-ereduak ere berrikusi genituen, ALBOANekoa egiteko zenbait gako bilatzeko eta ebaluazioaren esparruko autodiagnostikoa egiteko kategoriak osatzeko.

5. **Barne-lana**: ALBOANek autodiagnostikoa egin zuen. Erakundeko kide guztiei aurkeztu eta zenbait jarraibide zehaztu zituzten, egindako lana Plan Estrategikoan sartzeko. Aurrerapausoen berrikusketa

6. **2. tailerra**: Diagnostikoaren sozializazioa. Sistemaren kategoriak eta adierazleak. Aurrerapausoen berri eman zuten eta ebaluazio-sisteman erabil daitezkeen kategoriak eta adierazleak landu ziren.

7. **Barne-lan**: ALBOANeko ebaluazio-taldea sisteman sartzeko moduko kategoria eta tresna berriak sortu zituzten; horrez gain, ebaluazioari buruzko lan-plangintza bat ere egin zuten, baita haren garapena zehaztu ere datozen urteei begira. Plan estrategikorako adierazle osagarriak ere sortu zituzten.

8. Aurrerapausoen berrikusketa, amaiera.

9. Esperientziari buruzko txostena ALBOANen eta KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo erakundearen artean egin zuten.

* DVDan ALBOANek eta KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo erakundeak egindako memoria ageri da; memoria horretan, akonpainamenduaren nondik norakoak azaltzen dira. Horrez gain, prozesuan nork parte hartu duen, zer pauso eman diren, zer prozedura erabili diren, zer produktu lortu diren eta GGKEak zer ikasi ateratu dituen ere azaltzen da.

ALBOAN

Hona hemen prozesu honetan lortutako produktuak:

- Ebaluazioaren definizio-proposamena ALBOAN Fundazioarentzat.
- ALBOANen prozesuen eta lanaren mapa.
- ALBOAN Fundazioko prozesuetarako eta sailetarako autodiagnostikoa.

Ebaluazio-planaren diseinua gauzatzeko prozesuan dago gaur egun.

ALBOAN Fundazioak akonpainamendutik lortutako ikasi nagusiak:

Oro har, oso balorazio positiboa egiten dugu. Aholkularitzari eta akonpainamenduari esker, erakunde bakoitzak sakonago aztertzen ditu bere lehentasuneko gaiak; horrez gain, prozesua erakunde bakoitzaren beharretara, eritmo-rra eta egoerara egokitzeko ere lagungarriak dira. Gure kasuan, akonpainamenduaren bidez aurrera egin dugu erakunde-ahulezia nabarmena hautematen genuen eremuan. Hala ere, garrantzitsua da nabarmentzea epealdi handiak izateko beharra, mahai gainean jarritako gaietan gehiago sakondu ahal izateko.

Jarraian, prozesu honek ALBOAN Fundazioari emandako ekarpenik garrantzitsuenak aipatuko dira:

- **Arlo anitzeko lan-taldea** osatzea erakundearen ebaluazioari modu globalean heltzeko. Lantalde hori akonpainamenduaren ondorioz sortu zen eta, etorkizunean, erakundearen ebaluazio-sistema diseinatzeko eta ezartzeko arduraduna izango da.

- **Ebaluazio kontzeptuaren definizioa.** Alderdi hori funtsezkoa da erakunde-mailako ebaluazio-sistema bat finkatzeko. Une hauetan, arlo anitzeko ebaluazio-taldeak adostutako definizioa lortu dugu, eta definizio hori erakundeko kide guztiekin landuko da.
- Lantaldeak ebaluazio-sistemei buruzko oinarriko prestakuntza jaso du, eta ohituta dago ebaluazioarekin lotutako hitzekin. Horrek asko erraztuko du ondorengo lana.
- Erakundearen errealitatea islatzen duen autodiagnostiko baten eraketa: abiapuntu garrantzitsua da hari egokitutako ebaluazio-sistema bat diseinatzeko.
- Ebaluazioa lan-prozesuetan sartzea. ALBOAN aurrerapausoak ematen ari da prozesuen araberako kudeaketarantz. Ebaluazioa prozesu horietan sartuz, egin beharreko lana errazagoa izango da.
- Erakundeak ebaluazioaren alde egingadako apustua hainbat modutan ikustaraztea: lantaldea sortuz, baliabideak bideratuz eta arlo desberdinei eskakizunak eginez.
- Dagoeneko baditugun **adierazleetan sakontzea** eta emaitzak neurtzen lagunduko diguten beste batzuk definitzea.

Iturria: ALBOAN Fundazioaren akonpainamenduaren memoria: "Erakunde-mailako ebaluazio-sistema baterantz aurrera eginez". ALBOAN eta KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo, "EVALUAcción, ebaluazio-kultura sortzen euskal GGKEen artean" proiektuaren baitan.

CEAR-EUSKADI

CEAR-Euskadi erakundeak erabaki zuen akonpainamendurako alternatibarik bideragarriena Plan Estrategikoa ebaluatzeko **ebaluazio-irizpide zabal batzuk** diseinatzea zela. Irizpide horiek “zabalak” behar zuten izan, erabilgarriak izan behar baitzuten Planean definitutako 6 ildo estrategikoak ebaluatzeko eta, are gehiago, finkatutako helburuak erakundearen misioarekin, ikuspegiarekin eta balioekin bat zetozen berretsi ahal izateko. Erakunde honek mahai gainean jarritako erronka hau izan zen: prozesuan parte hartzen dutenei “galderak egiteko” zenbait **tresna** egoki definitzea. Prozesu hori guztia Iniciativas de Cooperación y Desarrollo* erakundearen laguntzaz egin zen.

Ebaluazio-taldea sortzeko orduan, hainbat arloren presentzia bermatzen saiatu ziren, diziplinartekotasuna eta erakundearen ikuspegi estrategikoa lortze aldera.

Hona hemen prozesuan zehar jarraitutako **ibilbidea eta landutako alderdi nagusiak**:

1. **Bilera Iniciativas de Cooperación y Desarrollo** erakundearekin, lana planifikatze aldera.
2. **Lehen tailerra Iniciativas de Cooperación y Desarrollo** erakundearen eta CEAR-Euskadi GGKEaren kontratupeko langile guztien artean, lan-proposamena aurkezteko eta ebaluazio-taldea osatzeko.
3. **Bigarren lan-tailerra Iniciativas de Cooperación y Desarrollo** erakundearekin, materialak banatu eta ekintzei ekiteko (lan-taldea ebaluazio-galderak formulatzen hasten da).
4. **Ebaluazio-talderen lehen bilera**, Iniciativas de Cooperación y Desarrollo erakundeko kiderik gabe. 5.1. irizpideari buruzko (“Tokiko ingurua eta inguru globala”) galderak formulatzen dira.
5. **Ebaluazio-taldearen bigarren bilera**, Iniciativas de Cooperación y Desarrollo erakundeko kiderik gabe. 5.2. irizpideari buruzko (“Gaitasuna: 1. ardatza. Pertsonen Garapena eta 2. ardatza. Antolakuntza”) galderak formulatzen dira.
6. **Hirugarren tailerra Iniciativas de Cooperación y Desarrollo erakundearekin**: ordura arte egindakoa mahai gainean jami eta hortik aurrera egin beharreko lanen planifikazioa egin zuten.
7. **Ebaluazio-taldearen hirugarren bilera**, Iniciativas de Cooperación y Desarrollo erakundeko kiderik gabe. 5.2. irizpideari buruzko (“Gaitasuna: 3. ardatza. Kalitatea eta 4. ardatza. Inguruarekiko harremana”) galderak formulatzen dira.
8. **Ebaluazio-taldearen laugarren bilera**, Iniciativas de Cooperación y Desarrollo erakundeko kiderik gabe. 5.2. irizpideari buruzko (“Gaitasuna: 5. ardatza. Zuzeneko arreta eta esku-hartzea: garapen integrala eta 6. ardatza: gizarteraldaketa”) galderak formulatzen dira.
9. **Laugarren tailerra Iniciativas de Cooperación y Desarrollo erakundearekin**: egindako lana balioztatu eta etorkizunerako lan-aukerak aztertzen dira.
10. **Prozesuaren memoriaren osaketa**.

CEAR – Euskadik akonpainamendutik ateratako produktu nagusiak hauek dira:

- Plan Estrategikoa ebaluatzeko irizpideak eta kategoriak.
- Irizpideei eta kategoriei buruzko galderak sortzeko jarraibideak.
- Plan Estrategikoaren 6 ardatzak ebaluatzeko galderak eta balioak.
- jarraibide metodologikoak, ebaluaziorako tresnak eta ebaluazio-prozesua abian jartzeko tresnak.

* DVDan akonpainamendu horri buruzko dokumentua oso-osorik irakur daiteke. Dokumentu horretan, hainbat alderdi argitzen dira: zertan datzan akonpainamendua, nor parte hartu duen, zer prozedura erabili dute, zer produktu lortu diren eta GGKEak zer ikasi duen prozesu horretatik.

CEAR-EUSKADI

CEAR-Euskadi erakundeak akonpainamendutik lortutako ikasi nagusiak:

- Prozesuak hainbat aukerei ireki die atea. Niretzat oso lagungarria izan da **erakundeari buruzko ikuspegi zabalagoa** lortzeko eta haren atal guztien (langileak, programak, prozesuak...) ikuspegi osatuagoa izateko. Horrez gain, prozesuari esker erakundearen aukerei buruzko ikuspegi kritikoagoa landu dut, baita haren ahuleziak hobeto ikusteko gaitasuna ere.
- **Jende guztiaren partaidetza** bultzatzea batzuentzat ezezaguna zen gai batean; alabaina, uste dut prozesu hau ezinbestekoa eta oso lagungarria dela, jendeak erakundearekin bat egin dezan.
- **Diziplina anitzeko taldea** osatu izana ere lagungarria izan da egoera guztiak hainbat ikuspegitik ikusteko eta gauza berriak ikasteko. Galderak formulatzeko moduan argi hautematen zen bakoitzak bere espezialitate profesionaletan duela. Bakoitzak bere lanetik hurbilen dauden alderdiak baloratze-ko joera agertu zuen.
- Egindako lan guztiak erakundeari buruzko **ikuspegi berria** eman dit.
- Prozesuaren helburua bera erakundea indartzea da, baita jendea indartzea ere, geure buruari garrantzia ematea. Guztiok parte har dezakegu CEAR erakundea eraikitzeke prozesuan, guztion artean adosten duguna izan dadin.
Sentsazio hori erakundeko jende guztiari ulertaraztea eta guztion partaidetza lortu behar ditugu.

- Erakundea sakonago ezagutzeko aukera eman dit prozesuak.

- **Plan estrategikoarekiko** norberaren ikuspegia areagotzeko gaitasuna.

Desblokeatu.

Lantaldearen **gaitasunak areagotu egin dira**, ekarpenei eta analisisirako/hausnarketarako gaitasunei dagokienez.

Ebaluazio-sistema bat sistematizatzeko aukera eman digu prozesuak, baita esperientzia beste prozesu batzuetan aplikatzeko aukera ere.

- Oraindik ez dakit nola bukatuko den prozesu hori guztia; alabaina, **Planaren helburuak** ahalik eta argien izateko eta Plana ahalik eta jende kopururik handienera irisarazteko balio badu, ezin hobe.
- Ebaluazioa oraindik amaitu ez dugun arren, dinamika honek **bidean jarri gaitu**, eta orain ez dugu gelditu behar. Horrez gain, lantalde guztiak oso lan ona egin du.
- Erakundearen Plan Estrategikoari buruzko ikuspegi argiagoa lortu dugu.
- Gauza asko ikasi ditugu:
 - Lantalde gisa: **lanerako modu berriak**.
 - Erakunde gisa: **modu globalean begiratzen diogu geure buruari**.

Iturria: CEAR-Euskadi GGKEaren akonpainamenduen memoria:

"Erakunde-mailako ebaluazio-sistema baterantz aurrera egin ez."

ALBOAN eta KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo,

"EVALUAcción, ebaluazio-kultura sortzen euskal GGKEen artean"

proiektuaren baitan.

EUSKADIKO ELKARBIDEA

Euskadiko Elkarbidearen helburua makro-tresna propioa sortzea izan zen, Garapenerako Hezkuntza eta Sentsibilizazio Sailaren barne-ebaluaziorako. Horretarako, **Garapenerako Hezkuntza, Komunikazio eta Sentsibilizazio Saileko** hiru kideek hainbat pauso eman zituzten Iniciativas de Cooperación y Desarrollo* erakundearekin laguntzarekin, GGKEaren dokumentuak (Garapenerako Hezkuntza kontzeptua, Plan Estrategikoa, Garapenerako Hezkuntza proiektu baten sistematizazioa, jarraipen- eta ebaluazio-tresnak) eta Garapenerako Hezkuntzarekin lotutako Dimentsioen dokumentua oinarri hartuta.

1. Akonpainamenduaren **definizioa** eta **nondik norakoak**, Euskadiko Elkarbidea GGKEaren eta Iniciativas de Cooperación y Desarrollo erakundearen artean. **Lanerako planaren** proposamena.
2. Euskadiko Elkarbidea erakundeak **ebaluazioak egiteko dituen motibazioei** eta erabiltzen dituen **IRIZPI-DEEI** buruzko hausnarketak. Saileko kide guztien artean adostu ziren irizpideak eta haien edukia: dimentsio politikoa, pedagogikoa, kultura-dimentsioa, generoa, hegoa, etengabeko berrikuntza, eraginkortasuna...
3. Euskadiko Elkarbidea GGKEaren **analisirako ELEMENTU propioen osaketa**, irizpide bakoitzerako.
4. Elementu horietatik abiatuta, ebaluazioak egiteko **MAKRO TRESNA BATEN** osaketa.
5. Tresna horretan Garapenerako Hezkuntza, Komunikazio eta Sentsibilizazio Saileko proiektuak eta Saila bera ebaluatzeko **GALDERAK** eta **ADIERAZLEAK** ere ageri dira.

6. Ebaluazio-prozesuetarako **ibilbidea**: ebaluazio-prozesu batean eman beharreko pausoak.
7. Proiektuen jarraipena eta ebaluazioa aztertzeko eta **tresnak berregiteko jarraibideak**.
8. **Prozesuko memoriaren osaketa**.

Horretarako, lau tailer egin ziren Euskadiko Elkarbidea GGKEko kideetan eta Iniciativas de Cooperación y Desarrollo erakunde kideen artean. Halaber, akonpainamendu guztian zehar, lantaldeak hainbat bilera egin zituen barne-lana antolatze aldera.

Euskadiko Elkarbidea GGKEak akonpainamendutik ateratako produktu nagusiak hauek dira:

- Ebaluaziorako motibazioari buruzko hausnarketa.
- Garapenerako Hezkuntzarekin lotutako ebaluazio-irizpideei buruzko hausnarketa eta akordioa, Euskadiko Elkarbidea GGKEaren egoera oinarri hartuta.
- Kontuan hartu beharreko analisi-elementuen osaketa, irizpide horiek kontuan harturik.
- Garapenerako Hezkuntza proiektuak eta saila bera ebaluatzeko adierazleak eta galderak.
- Ebaluazio-prozesuetarako ibilbidea/gida.

Kultura-dimentsioarekin eta etengabeko berrikuntzarekin lotutako zenbait adierazle berrikusten ari dira gaur egun.

* DVDan akonpainamendu horri buruzko dokumentua oso-osorik irakur daiteke. Dokumentu horretan, hainbat alderdi argitzen dira: zertan datzan akonpainamendua, nor parte hartu duen, zer prozedura erabili dute, zer produktu lortu diren eta GGKEak zer ikasi duen prozesu horretatik.

EUSKADIKO ELKARBIDEA

EUSKADIKO ELKARBIDEA GGKEak akonpainamendutik lortutako ikasi nagusiak:

- Erakundeak ditugun dokumentuek aukera ugari ematen dizkigute; izan ere, haiek ikuspegi desberdinetatik irakurtzen badira –kasu honetan, ebaluazioaren ikuspegitik–, edukiek esanahi berriak dituztela ohartu gara, eta hainbat ondorio atera ditzakegu haietatik.
- **Kontzeptu argiak eta bateratuak** lortzeko, oso garrantzitsua da gure eguneroko lanean talde-mailan erabiltzen ditugun kontzeptuei buruzko **hausnarketa** egitea eta haiek ondo definitzea.
- Oso garrantzitsua da abiapuntu gisa “**nor garen**” argi izatea dokumentu berriak sortu ahal izateko; horrela, erakunde gisa atzetik daukagun ibilbidea egun egiten ari garen prozesuan txertatuko dugu. Teoria eratu-ko dugu gure esperientzia praktikotatik eta, horren ondorioz, besteko dimentsio bat duten dokumentuak sortuko ditugu: Euskadiko ElkARBIDEA erakundeak hobeto islatuko duten dokumentuak, hain zuzen.

- Akonpainamenduari esker, EVALUAcción proiektuko prestakuntza-fasean landutako edukiak **finkatu eta erabilgarriago bihurtu ditugu**.
- Akonpainamendua erabilgarria izan da **ebaluazio-ibilbidea hurbiletik ezagutzeko**; orain, askoz ere argiago ikusten ditugu **ebaluazio-prozesuan eman beharreko pausoak** (ebaluazio-ibilbidea), baita horrelako lan batek **zer eskatzen duen** ere.
- Akonpainamenduan zehar **askeago** bihurtu gara, eta ebaluazioa oso bestelako moduan ulertu dugu, eta ez “diru-ematei emaitzen berri emateko justifikazio” huts gisa. Ahalegin guztiak egin ditugu Garapenerako Hezkuntza Sailean zer ebaluazio mota egin nahi ditugun eta horretarako zer **irizpideri** jarraituko diegun zehazteko, administrazioak “zer nahi duen” alde batera utzita.

Iturria: Euskadiko ElkARBIDEA GGKEaren akonpainamenduaren memoria: “Erakunde-mailako ebaluazio-sistema baterantz aurrera eginez”. ALBOAN eta KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo, “EVALUAcción, ebaluazio-kultura sortzen euskal GGKEen artean” proiektuaren baitan.

FUDEN

Erakunde horren kasuan, “Kubako Erizaintza Sozietateak Cienfuegosko (Kuba) Giza Garapenaren Prozesuari egindako ekarpena hobetzeko” proiektuaren ebaluazio-plana egitea erabaki zuten. Horretarako, FUDEN-Euskadiko bi kidez eta Madrilgo egoitzako kide batez osatutako lantaldea osatu zen, **KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo*** erakundearen laguntzaz prozesua abian jartzeko asmotan. Hasierako prozesu horretan, **emaitza hauek** finkatu ziren:

1. FUDEN erakundeak Kuban dituen esku-hartzeak ebaluatzeko plana prestatzea.
2. FUDEN erakundearen gaitasunak areagotzea, genero-inpaktuarekin lotutako irizpideak eta adierazleak sortzeko.
3. Ebaluazio-tresnen diseinua eta eguneratzea, Kuban egindako esku-hartzeen ebaluazioan erabilizko.

Emaitza horiek lortzeko, hainbat bilera eta 3 tailer antolatu zituzten.

1. **bilera:** topaketa eta prozesuaren mugaketa.
2. **Barne-lana:** lanerako planaren osaketa, ebaluazio-taldea eta tailerren prestatketa.
3. **Lehen tailerra:** ebaluazioarekin lotutako kontzeptuak, ibilbideak eta erreferentziazko kontzeptuak berrikusi ziren.
4. **Barne-lana:** FUDEN erakundeko ebaluazio-taldeak lan-planerako oinarritzko elementuak adostu zituen.
5. **Bigarren tailerra:** ebaluazioaren kategoria nagusiak eta genero-inpaktuarekin lotutako adierazleak finkatu ziren. Planean lortutako

aurrerapausoak berrikusi, zalantzak argitu eta kategoriak sortzeko lan-ean aurrera egin zuten.

6. **Barne-lana:** FUDENek aurrera egin zuen ebaluaziorako kategorien garapenean.
7. **Bigarren bilera:** KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo erakundeak zenbait aurrerapen eta proposamen egin zituen.
8. **Hirugarren tailerra:** FUDEN erakundeak Kuban dituen esku-hartzeak ebaluatzeko tresnak diseinatu ziren.
9. **Barne-lana:** FUDEN erakundeak hainbat tresna garatu eta zenbait ekarpen egin zituen lanerako planaren dokumentuaren eta kategorien inguruan. Hainbat tresna diseinatu zituzten, baita erdi-egituratutako elkarrizketak, galdeketa eta behaketa-saioak ere.
10. **Hirugarren bilera.** Aurrera-pausoen berrikusketa.
11. **Prozesuaren memoria.**

Tailer horiekin batera, FUDEN erakundeko ebaluazio-taldeak hainbat gai landu zituen, baita zenbait eginkizun aurreratu ere.

Akonpainamendu horretatik ateratako produktu nagusiak hauek dira:

- Cienfuegosko proiektuaren ebaluaziorako Plana.
- Proiektua ebaluatzeko kategorien, tresnen eta iturrien diseinua, genero-ikuspegitik abiatuz.
- Landa-lanerako tresnen diseinua.

Prozesua amaitzear dago gaur egun, eta proiektua garatu den lekurako bisita zehazten ari dira.

* DVDan akonpainamendu horri buruzko dokumentua oso-osorik irakur daiteke. Dokumentu horretan, hainbat alderdi argitzen dira: zertan datzan akonpainamendua, nor parte hartu duen, zer prozedura erabili dute, zer produktu lortu diren eta GGKEak zer ikasi duen prozesu horretatik.

FUDEN

FUDEN GGKEak akonpainamendutik lortu-tako ikasi nagusiak:

Ikasitakoak

- Prozesuaren partaidetza-ekintzen bidez, ikasi egin dugu nola hobe daitezkeen prozesuak, proiektuak, jarduerak eta, batez ere, lan-harremanak.
- Proiektuko alde guztien partaidetza nola bultzatu behar den ikasi dugu, guztien artean emaitza onak lortze aldera.
- EBALUAZIOarako tresnak nola egin ikasi dugu, genero-ikuspegia oinarri hartuta.

Emaitzak

- Lara Gonzálezek proiektuaren azkenaurreko fasean eskainitako laguntzari esker, ebaluazio-tresna bat egin ahal izan genuen SOCUFek Cienfuegosko (Kuba) Giza Garapenaren Prozesuari egindako ekarpena hobetzeko proiekturako.
- Hausnarketa-, partaidetza- eta kontsulta-prozesu bati ekin diogu erakundearen, deszentralizazioa lortze aldera.
- Autonomia-eremuko prozesu eta proiektu guztietan ebaluazio-sistemak ezartzeko protokolo bat ezarri dugu.

- Ebaluazioari buruzko prestakuntza jaso dugu. Akonpainamenduan ondoan izan dugun aholkulariari (Lara González) esker, hainbat aukera, gaitasun eta ezagutza berri lortu ditugu prozesuan zehar. Horrela, inoiz uste baino botere handiagoa lortu dugu gure erakundearen norabidea finkatzeko.
- Hala ere, laguntza hori ez da soilik erabilgarria izan FUDEN Euskadik egindako lan-talderako. Aitzitik, erakundearentzat funtsezkoa den helburua lortzen lagundu digu: deszentralizazio-prozesua abian jartzea.
- Alderdi subjektiboak ikasteko orduan zenbateko garrantzia duen aitortzea ezinbestekoa iruditzen zaigu; izan ere, ikasitako guztia gauzatzeko geureganatu egin behar dugu lehendabizi. Gure kasuan, ikasitakoa ez da arlo kuantitatiboan soilik hautematen, giza harremanak eta jarrera-aldaketak baitaude tartean.

Iturria: FUDEN GGKEaren akonpainamenduaren memoria:

"Erakunde-mailako ebaluazio-sistema baterantz aurrera egin ez."

ALBOAN eta KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo,

"EVALUAcción, ebaluazio-kultura sortzen euskal GGKEen artean"

proiektuaren baitan:

medicmundi BIZKAIA

Medicmundi Bizkaia erakundearen kasuan, **Garapenerako Hezkuntza proiektuen ebaluaziorako irizpideak** landu ziren, azken urteotan garatutako proiektu zehatz batzuen analisiaren bidez eta ebaluazio-taldearen ekarpenen bidez. Horretarako, erakunde horretako kideek pauso hauek eman zituzten, **Iniciativas de Cooperación y Desarrollo*** erakundearen laguntzaz.

Medicmundi Bizkaian aniztasunaren irizpideari jarraitu zioten ebaluazio-taldea osatzeko orduan: horrela, erakundearen askotariko erantzukizun-mailak dituzten pertsonen osatu zuten aipatutako taldea, diziplina arteko ikuspegia lortu ahal izateko.

Hona hemen prozesu horretan jarraitu zuten ibilbidea:

1. Akonpainamenduaren mugaketa eta nondik norakoak, **medicmundi Bizkaiko** eta **Iniciativas de Cooperación y Desarrollo** erakundeko kideen artean. Lan-planaren aurkezpena.
2. Azken urteotan **Garapenerako Hezkuntzaren arloan garatutako proiektu batzuen hautaketa** eta haien **berrikusketa**, GHrekin lotutako **irizpide orokorrak** osatze alderara.
3. **Irizpideak adosteko lana**. Ebaluazio-taldeak GH proiektuetan funtsezkoak diren irizpideak adostu zituen. Hortik abiatuz, GHrekin lotutako matrize propioa sortu zuten erakundearentzat. Matrize horri esker, ateak ireki zizkieten erakundearen proiektu guztiak ebaluatze-ko aukerari.

4. Ebaluazio-taldeak irizpide horiek zehazteko **galderak edo adierazleak** sortu zituen, haien bidez erakunde horrek GHren eremuan egindako proiektuen balorazioa egin ahal izateko.

5. Lortutako **ondorioen egiaztapena** eta **azken txostena**. Azkenean proiektu zehatzik ebaluatu ez den arren, erakundeak dokumentu baliotsu bat sortu du GHren arloko proiektu guztiak ebaluatze-ko, baita etorkizunean arlo horrekin lotutako proiektuak garatzeko ere.

6. **Prozesuaren memoria**.

Hiru tailer antolatu ziren medicmundi Bizkaia erakundeko eta Iniciativas de Cooperación y Desarrollo erakundeko kideen artean; horrez gain, lantaldeak barne-lan handia egin zuen prozesu guztian zehar.

Akonpainamendu horretatik ateratako produktu nagusiak hauek dira:

- GHren arloko proiektu esanguratsuen berrikusketa eta analisia.
- GHren arloko ebaluazio-irizpideei buruzko hausnarketa eta akordioa.
- Irizpide horiekin lotutako galderak eta adierazleak, GHren arloko proiektuen balorazioa egin ahal izateko.

* DVDan akonpainamendu horri buruzko dokumentua oso-osorik irakur daiteke. Dokumentu horretan, hainbat alderdi argitzen dira: zertan datzan akonpainamendua, nor parte hartu duen, zer prozedura erabili dute, zer produktu lortu diren eta GGKEak zer ikasi duen prozesu horretatik.

MEDICUS MUNDI BIZKAIA

53

Medicumundi Bizkaia GGKEak akonpainamendutik lortutako ikasi nagusiak:

- Gauza asko ikasi ditut. Kontzeptuen eremuan, hainbat tresna ezagutu ditut, eta **GHren dimentsioetan** sakontzeko aukera izan dut. Horrez gain, **sistematizazioaren** esanahia hobeto ulertzen dut orain, baita horretarako eman behar diren pausoak ere...
- **Talde heterogeneoa** sortzeko erabakiak GHri buruzko hainbat ikuspegi ezagutzeko aukera eman digu; askotan, susmatu besterik ez nituen gauza berriak ikasteko aukera eman dit talde horrek. Horrela lan egiteak gauza asko erakutsi dizkit: besteen lekuan jartzen, norberaren pentsamoldea bakarra eta, agian, egokiena ez dela ohartzen, horrela lan egiteak askoz ere emaitza hobeak ematen dituela onartzen...
- GHri buruzko kontzeptuak, ideia eta balioak paperean adierazten ere ikasi dut prozesu honi esker. Txorakeria dirudien arren, oso garrantzitsua da inoiz aipatu gabeko ideiak **hitzez adierazten** jakitea eta haiek koherentziaz egituratzea. Horrez gain, arlo horri buruzko hausnarketari esker, **elkartea** eta

haren proiektuak hobeto ezagutu ahal izan ditut.

- Akonpainamenduan zehar **Iniciativas de Cooperación y Desarrollo** erakundeak lana nola egiten duen ezagutzeko aukera izan dut. Oso dokumentu erabilgarriak partekatu dituzue gurekin.
- Kontzeptuei eta gaiari buruzko **hausnarketa** egitea beti da eginkizun aberasgarria.
- Pertsona talde horren asmoa zein den **laburbiltzen du** prozesuak; horrela, norbaitek **medicumundi** Bizkaia erakundearen balioak zein diren jakin nahi badu, zerrenda horretara jo dezakegu.
- Norberaren iritziekiko **konfiantza lortzen** lagundu digu: beste norbaitek norberaren iritzia aintzakotzat hartzen dituenean, gauza interesgarriak pentsatzeko eta egiteko gai zarela pentsatzen hasten zara.

Iturria: Medicumundi Bizkaia akonpainamenduaren memoria:

"Erakunde-mallako ebaluazio-sistema baterantz aurrera eginez".

ALBOAN eta KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo,

"EVALUACIÓN, ebaluazio-kultura sortzen euskal GGKEen artean"

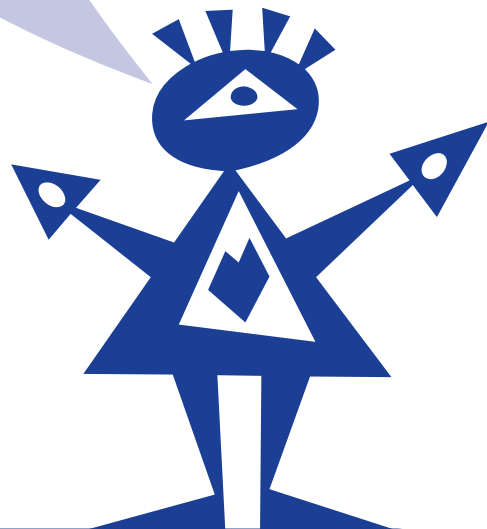
proiektuaren baitan

Hortxe dituzue EVALUAcción proiektuaren baitako 5 akonpainamenduak. Ikusi ahal izan duzue, oso desberdinak dira guztiak, GGKE bakoitzaren errealitatea ere desberdina baita; alabaina, prozesu guztiak oso lagungarriak izan dira ebaluazioa bultzatzeko. Erakunde bakoitzak ebaluazioarekin lotutako hainbat alderditan sakondu du eta, haiek adierazten dutenez, ebaluazioaren eremutik haratago ere iritsi da prozesua, erakundearen harremanen eta dinamiken eremuraino ere iritsi arte.

Ebaluazio-kultura sortzeko prozesua, ordea, ez da hemen amaitzen: hemendik aurrera, GGKEek EVALUAcción proiektua gauzaten hasi behar dute.

Zer ikasi ote dute GGKEek proiektu honetatik? Zer gomen dio emango lizkiekete beste erakunde batzuei ebaluazioaren arrastoan sartzeko?

54



**HORI GUZTIA HURRENGO ATALEAN IKUSIKO DUGU:
SISTEMATIZAZIOARI BURUZKO ATALEAN, HAIN ZUZEN.**

2.6. Prozesuaren sistematizazioa: ebaluazioaren inguruko norberaren esperientziaz ikasten

Hiru erakundeok proiektu hau irudikatzen eta planifikatzen hasi ginenetan, argi ikusi genuen eduki berriak eskain zitzakeela; izan ere, proiektuaren xede nagusia Euskadiko GGKEek indartzen laguntzea zen, baita haiei beren eguneroko lanean ebaluazioa zeharlerro gisa erabiltzen laguntzea ere.

Hori dela-eta, garrantzitsua iruditu zitzaigun **EVALUAcción** prozesuaren etapa **bakoitza sistematizatzea**, haietatik ahalik eta gauza gehiago ikasteko eta argitalpen honen bidez ikasitako guztiak GGKE eta erakunde publiko guztien artean hedatzeko. Sistematizazio-prozesu hori **Iniciativas de Cooperación y Desarrollo** erakundeak bultzatu du.

Zertaz ari gara sistematizazioa aipatzen dugunean? Sistematizazioa talde-prozesua da eta, haren bidez, **GGKEek beren jarduna berreskuratu** eta hari buruzko **hausnarketa** egiten dute; horrela, hainbat ondorio ateratzen dituzte beren eguneroko **lana hobetzeko** eta lan hori beste pertsona eta erakunde batzuekin partekatzeko.

Sistematizazioaren **helburua** hauxe izan zen: proiektuak GGKE parte-hartzaileetan **ZER ERAGIN MAILA** izan dituen jakitea, **ebaluazio-kultura** sortzeari dagokionez.

Sistematizazio-prozesuaren **xedea EVALUAcción** prozesua izan zen, bere etapa guztietan (diagnostikoa, jardunaldiak, mahai-inguruak, prestakuntza eta akonpainamenduak) eta, zehazki, GGKEek EVALUAcción prozesuaren ondorioz (2007ko otsaila-2008ko ekaina) ebaluazioaren esparruan izan duten esperientzia.

Sistematizazioaren **ardatza** GGKEek egindako jarduera guztien bidez ebaluazioari buruz pilatu ditugun **IKASKUNTZA** guztiak biltzea izan da, bai talde sustatzailearen eskutik, baita parte-hartzaileen eskutik ere.

Sistematizazio-prozesu honetan ekimenaren sustatzaile garen 3 erakundeok parte hartu dugu, baita EVALUAcción prozesuko uneren batean parte hartu duten GGKEek ere. Proiektuaren hasieran parte hartzaile bakarrak Garapenerako GKEak izan ziren baina, geroago, beste eremu batzuetako GKE batzuk ere sartu ziren.

1. Hastapenak: sistematizazioaren helburua, xedea eta ardatza definitzen.

Hasieran 3 erakunde antolatzaileok tailer bat egin genuen kontzeptura eta sistematizazioaren pauso nagusietara hurbiltzeko, baita helburua, xedea eta ardatza identifikatzeko eta ibilbidea zein egutegia adosteko ere.

2. GGKEekin egindako tailerrak: istorioaren kiribila, funtsezko galderen gidak eta ondorioak, ikasitakoak eta gomendioak.

EVALUAcción prozesuan zehar 4 tailer egin ziren GGKEekin. Tailer horietan, 2 eduki berezi landu ziren

Erakunde bakoitzak EVALUAcción prozesuaren ondorioz ebaluazioaren inguruan izandako istorioa berreraikitze eta denon artean hausnarketarako eta analisirako galdera batzuk eratzeko hiru tailer egin ziren*. Hiru tailer horien helburu nagusia zen erakundeetan EVALUAcción prozesuaren ondorioz zer ger-

* Istorioaren kiribila, hautatutako galdera kritikoak eta sistematizazio-prozesu osoa Fernando Altamirak eta Esther Canariasek (Iniciativas de Cooperación y Desarrollo) EVALUAcción proiektuaren esparruan egindako DVDan aurkitu ahal izango dituzue.





tatu zen aztertzea, baita horren inguruan zenbait galdera mahaigaineratzea ere.

- Lehen tailerra: 2008ko urtarrila. Diagnostikoan, jardunaldietan edo mahai inguruetan parte hartu zuten pertsonak.
- Bigarren tailerra: 2008ko martxoak. Diagnostikoan, jardunaldietan, mahai inguruetan edo prestakuntzan parte hartu zuten pertsonak.
- Hirugarren tailerra: 2008ko maiatza. Diagnostikoan, jardunaldietan, mahai inguruetan, prestakuntzan eta akonpainamenduan parte hartu zuten pertsonak.

Prozesuaren inguruko **hausnarketarako, interpretazio kritikorako, ondorioetarako eta gomendioetarako** lau tailer egin genituen 2008ko ekainean zehar. Galdera kritikoak hautatuz, GGKEek EVALUAcción prozesuaren inguruko baterako hausnarketa egin zuten, baita norberaren ebaluazio-jardueren inguruko hausnarketa ere, besteak beste.

3. Etorkizunerako erronkak.

Azkenik, 3 erakunde sustatzaileak elkartu egin ginen talde gisa sistematizazio-tailerren ondorioei eta gomendioei buruzko hausnar-

keta egiteko eta ebaluazioaren etorkizuneko erronkak identifikatzeko eta GGKEen artean ebaluazio-kultura sortzeko bideak aztertzeko.

Lanaren, hausnarketaren eta ideien trukaketaren ondorioz jarraian aurkeztuko ditugun ondorioak eta gomendioak sortu ziren. Talde sustatzailearenak hurrengo atalean aurkeztuko ditugu: “Jardunerako ebaluazioa. Etorkizunari begira”.

Sistematizazioaren ondorioei, ikasitakoei eta gomendioei buruzko sakoneko hausnarketa hainbat ardatz oinarri hartuta egin ziren. Ardatz horiek bat datoz EVALUAcción prozesuaren gainerako uneetan ikasitako multzoekin:

1. EVALUAcción prozesuan parte hartzeko eta ebaluazioak egiteko **MOTIBAZIOA**.
2. Nola **ULERTZEN** dugu ebaluazioa?.
3. **EBALUAZIO-KULTURA SORTZEA**.
4. GGKEen arteko **ERLAZIOA**.
5. **EBALUAZIO-JARDUERAK** eta **HAIK ABIAN JARTZEKO MODUA**.
6. Jardunen **BALORAZIOA**.

EVALUAcción prozesuaren sistematizazioan parte hartu zutenek jarraian bildutako ondorioak eta gomendioak azpimarratu dituzte. Eduki horren bertsio osoa argitalpen honekin batera plazaratu dugun DVDan aurkitu ahal izango duzue:

1. MOTIBAZIOA, ebaluazio-kultura baterantz aurrera egiteko

GGKEen ebaluazioaren inguruko **interesa eta motibazioak** eta **erakunde antolatzaileen** aurretiko jarrerak eta akonpainamenduak (informazioa emanaz, parte hartzera deituz, malguak izanez) EvaluAcción prozesuan parte hartzea erraztu dute. Beste aldetik, parte-hartzea zaildu duten elementuak **asti** falta, agendak bateratzeko zailtasuna, **GGKE**en **barne errealitatea** (tamaina txikia, sakabanatze geografikoa eta bizi zuten barne **egoera** (adibidez, barne berregituraketa) izan dira. Elementu guzti horiek ere erakundeak ebaluatzeko motibazioan eragin dezakete.

Ebaluazio kulturarantz aurrera egiteko arrazoi garrantzitsuenak erakunde barnekoak dira. Motibazioa gure lana ebaluatzearen garrantzian oinarritzen da, hobetzeko: gure ekintzen inpaktua neurtu, ondo egiten ari garen jakin, egiten ari garenetik ikasi. Guzti horrek gure lanari zentzua ematen laguntzen du. Erakunde publikoen baliabideak ebaluazioaren barne arrazoiak bultzatzen laguntzen dute.

Ikasketak

- Ebaluazioarekiko interesik badago, **garatzeko astia** bilatu behar da. Horrek erakundeetan, pertsonentzat eta euren lanerako duen **garrantzia identifikatzea** dakar.
- Motibazioa eta parte-hartzea egon dadin, garrantzitsua da zuzendaritza-taldeek **erakunde osoaren iritzia** kontuan izatea.
- Ebaluatzera bultzatzen duen motibazioa barnekoa da, eta proiektuekin du zerikusia. **Erakunde gisa, hobetzera zuzendutako gure indartzeari** ematen diogun eta eman beharreko garrantziarekin du zerikusia.
- EVALUAcción prozesuaren kasuan, asti gutxi izan bada ere, hainbat eremutan nahiko denbora eskaini izanak **prozesu, jarraitutasun ideia** eman du, eta hori positiboa izan da.
- Garrantzitsua da prozesuan parte hartzeak dakarrenaren **aurretiazko ideia** izatea (eskaini beharreko ordu kopurua, baliabideak ...), erakundeantolatatu ahal izateko.
- Ebaluazio **esperientziak** eta horrekiko **apustu instituzionala** izateak gehiago egitea faboratzen eta bultzatzen du.
- **Beste esperientzia batzuk** ezagutzek ebaluazioaren garrantziaz ohartzen laguntzen du.
- **Beste batzuen baliabideak** erabili daitezke aurrera egiteko.



2. NOLA ULERTZEN DUGU ebaluazioa?

GGKE parte-hartzaileen artean ebaluazioa **ulertzeko eta bizitzeko moduari buruzko aldaketak** izan dira. Interes handiagoa dago, eta erabilgarritasun handiagoa ikusten zaio, eta tresna gehiago ere baditu. Eboluzio hori hobe ikusteko denbora gehiago behar bada ere, aldaketa-elementu hauek nabarmentzen dira:

- Ebaluazioa planifikatu behar da; beraz, proiektuaren hasieratik pentsatu behar da.
- Ebaluazioa prozesu bat da. Berez, galdeketa ez da ebaluazio prozesu bat, baina ebaluatzeko teknika izan daiteke.
- Garrantzitsua da zer ebaluatu nahi den zehaztea, eta hobe gutxi baina behar bezala egitea.
- Ebaluazioaren ikuspegi positiboa dago: berritzeko eta hobetzeko ona da.
- Akonpainamenduaren ondoren, ebaluazio prozesurako eman beharreko urratsak argiago daude.

kasketak

- **Ez dago dena ebaluatu beharrik, falta dena baizik.** Horregatik, beharrezkoa da zer ebaluatu eta ebaluazio horren **helburua** definitzea.
- Ebaluazioaren ikuspegi globalari buruzko argitasun gehiago dugu **prozesu gisa**, bere urratsekin.
- Ebaluazioari buruz ikasteko **astiaren** beharra, okertzeko aukerarekin.
- **Ebaluazioaren eboluzioa eta eboluzioaren ebaluazioa** behar dira.

Erakundeetan, ebaluazio jardueren **hainbat maila eta mota** izan daitezke, eta kalitatezkoak izan daitezke; hau da, jarduera zehatza baino ebaluazio zabalagoak, eta prozesu gisa gauzatutakoak. Beraz, ez dago erakunde eta proiektu guztietara zuzenean aplikatu daite-

keen ebaluazio eredu bakar bat; ebaluazio jarduerak erakunde eta ebaluazio bakoitzera moldatu behar dira, maila estrategikoan zein operatiboan, prozesu mailan zein proiektu mailan (metodologari, prozesuari, ibilbideari, ebaluazio motei eta bestelakoei dagokienez).

Horren arrazoiak honako hauek dira:

- Aniztasuna dago erakundeetan, eta ebaluazioa errealitate ezberdinetara moldatu behar da.
- Ebaluazioa malgua izan behar da.
- Ebaluazioa ez da estatikoa izan behar; bere eboluzioa izan behar du erakundearen, interesetara moldatuta eta sakontasuna areagotuta.

Ikasketak

- Ebaluazioa **egokia eta koherentea** izan behar da erakunde bakoitzarekin, erakunde lagunekin, boluntario taldeekin, hizkuntzarekin, tresnekin, eta aldiekin.
- **Malgua** izan behar da, eta interesetara **moldatu** behar da. Horrela, **sakontasuna** lortzen da analisisan.
- **Soiltasuna** bertutea, gaitasuna da. Ez dio **kalitateari** eragiten.

Pozarekin, motibazioarekin, asetasunarekin, erakundearen kulturarekin eta abarrekin erlazionatutako aspektu **kualitatiboak** eta **subjektiboak** funtsezkoak diren motibazioan, ebaluazio jardueretan, eta ebaluazio kultura sortzeko.

Aldi berean, batzuentzat zaila da balorazio kualitatiboak egitea, eta horretarako **tresna gutxi** daudela aipatu da; izan ere, inpaktu ebaluazioekin identifikatzen da, eta antolakuntzaren aldetik eta eremu bakoitzean egiten ari garena zerbeitetarako balio duen galdetzen diogu geure buruari.

Beste aldetik, pedagogiari dagokionez* funtsezkotzat hartzen da kreatibitatea, nola sentitzen garen eta lanean dugun poztasuna eba-

* *Iniciativas de Cooperación y Desarrollo Polygone Tokiko Sarean oinarrituta prestatutako Garapenerako Hezkuntzaren analisisaren Dimentsioak. Lan dokumentua. Bilbo, 2007.*

luatzea. Taldeetako konfiantzak ebaluazioa errazten duela eta, zenbat eta handiagoa izan, hobe egiten dela da iritzi orokorra; izan ere, zintzotasun handiagoa dago, hobe eza-gutzen da bestea, etab. Egunerokoa ebaluazioan jasotzea ere garrantzitsua da. Aspektu subjektiboak ebaluazioaren kontzeptuan ere sar daitezkeela aipatu da.

3. EBALUAZIO-KULTURA SORTZEN

GGKEen eta taldean **eragina duten pertso-
nen** parte-hartzeak EvaluAcción prozesuan prozesuan, prestakuntzan erabilitako **meto-
dologiak** eta erakundeen arteko **akonpainamenduak eta harremanak** EvaluAcción prozesuan ikasitakoa erakundera ZABALTZEA ETA GAUZATZEA errazten du. Era berean, erakundeetan **taldeka** biltzearen dinamikak erakundeetan zabaltea eta, batzuetan, gauzateza errazten du. Ikasitako guztia erakunde osora «formalki» zabaldu ez bada ere, zenbait elementu **egin ahala sartu dira** (jarraipen fitxetan, proiektuen azalpenean, plan estrategikoan). Funtsezkoa da EvaluAcción prozesuan ikasitakoa erakundeetara zabaltea; izan ere, bestela, parte hartu zuten pertsonak sendotuko ditu soilik.

Honako hauek nabarmendu dira EVALUAcción prozesuan ikasitakoa zabaltea eta gauzateza zaildu duten elementu gisa: **asti falta, prozesu osoan ez parte hartu izana** eta erakundeen barne egoera (erakundeko pertsonen ebaluazio esperientzia eskala, taldeen inplikazioa, barne egitura) **zein kokapen geografikoa**.

Elementu guzti horiek ere GGKEen ebaluazio kulturaren sorreran eragiten dute.

Ikasketak

- Ebaluazioari buruzko sentsibilizazio, trebakuntza-, hausnarketa- eta akonpainamendu eremuetan, **erakundeetan eragiteko aukera** duten pertsonak parte hartzeak eta era-

kundeko ahalik eta **kide gehienek** parte hartzeak (zenbat eta parte-hartzaile gehiago, are eta hedapen handiagoa) horren hedapena eta gauzateza errazten dute.

- Erakundeak ebaluazioa **erakunde osorako** dela ez ikusteak eta ez **eremu soil baterako** bakarrik, hedatzea eta gauzateza zailtzen du.
- Garrantzitsua da identifikatzea **zer zabaldu** (guztia ezinezkoa da), eta **zer gauzatu**.
- Garrantzitsua da ebaluazioa erakundeetan zabalduko duena prozesuarekin **identifikatutako taldea** izatea.
- Garrantzitsua da ebaluazio prozesuaren barnean kontuan izatea harekin **sentsibilizatu gabeko pertsonak**.
- Funtsezkoa da erakundeko **pertsona gehiago** sartzea eta konbentzitzea.
- **Denbora eragina duen faktorea** da. Aitzakia da sentsibilizatu gabeko pertsonentzat. Baina ez da aitzakia jendea sentsibilizatuta dagoenean, eta ebaluazioari lehenasuna ematea garrantzitsutzat ematen denean.
- Garrantzitsua da ebaluazioa **planifikatzea**. Eta hari **lehenasuna ematea**.

4. GGKEen arteko ERLAZIOA

EVALUAcción prozesuaren barnean (diagnostikoa, jardunaldiak, prestakuntza, akonpainamendua eta sistematizazioa) **harremana eta egiaztatzea izan da, erakundeen artean baino, pertsonen artean, gehienbat**. Nolanahi ere, ona litzateke gehiago izatea. Elkar eza-gutzera eta eremuak partekatzea iritsi gara, eta hori da etorkizunerako oinarria. Harreman horiek izateko nahia dago. Oihartzunak, inpaktuak, ez dira berehalakoak, denbora behar da. Baliteke **etorkizunean** harreman eta egiaztatze handiagoa izatea.

Harremanek eta egiaztatzeek honetarako **balio izan** dute:

- Ebaluazio maila baxua dugula eta lan gehiago egin behar dugula jakiteko.
- Beste esperientzia batzuk ezagutze-ko eta, kasu batzuetan, materialak eta tresnak trukatzeko.
- Geure burua aberasteko, motibatze-ko. KONTSOLATU egiten gaitu (ebaluazioan aurrera egiteko, guztiok egin behar dugula lan jakiteak), IKARATU egiten gaitu (lan handia delako) eta ABERASTU eta MOTIBATU egiten gaitu.

EVALUAcción prozesuaren **dinamikan**, garrantzia eman zaio **elkar ezagutzeari**, eta **zenbait harreman berri sortzen** lagundu du. Ezagutzen ez genituen beste GGKE batzuetara hurbildu gara, eta jadanik existitzen zirenen arteko harremanak **indartu** dira. Zenbait kasutan, erakundearen barnean ere gertatu da sendotze hori.

Prozesu mota honetarako, pertsonen eta erakundearen arteko erlazioari **astia** eskaini behar zaiola, kontuan izan behar dela eta zenbatu behar dela nabarmendu da.

Funtsezkoa da **elkar entzuteko**, ikusteko, bizipenak, ideiak eta abar partekatzeko, eta bidelagun gisa elkar ezagutzeko erabiltzen ditugun eremu horietan elkar ezagutzea. Halaber, garrantzitsuak dira konfiantzaren bidez **elkar zaintzeko, indartzeko...** Dokumentuen eta informazioaren trukea ere erraztuko da.

Ikasketak

- Siglei aurpegia jartzeak eta elkar ezagutzeak **erlazioa eta harremana, elkar zaintzea, konfiantza** faboratzen dute.
- Beste erakunde batzuetatik ikasteak asko laguntzen du, eta gakoak ematen ditu: adibidez, trebakuntzarako

tresnen azokan, zehazki; prozesuaren aspektuetan, orokorrean; beste esparru batzuetako **tresnak, ideiak, esperientziak...** aprobetxatzeko, ebaluazioa **erraza, argia eta zehatza** dela ikusteko; hau da, **egingarrria** dela ikusteko.

- **Garapena lantzen ez duten beste erakunde batzuk** daude; asko partekatzen dugu haiekin eta lehen ez genituen **laguntzat** identifikatzen.
- Beharrezkoa da ebaluazioari buruzko harreman eremuei **jarraitutasuna** ematea.

5. EBALUAZIO-JARDUERAK ETA HAIK ABIAN JARTZEKO MODUAK

EVALUAcción prozesuan parte hartu duten erakundeetan, bakoitzaren **EREMUAK hainbat eratan SARTU** dira prozesuaren uneetan, eta euren inplikazioa **bultzatu da** hainbat modutan. Nabarmendu da, eremuen inplikazioan, garrantzitsua izan dela **nork** parte hartu duen prozesuan, eta prozesuak nola eragiten duen zuzenean erakundearen kulturari.

Inplikazioa bultzatzeko, garrantzitsua da **erakundearen hobetzeko beharrak ikustea, egingarriak ebaluazioei dagokienez**.

EVALUAcción prozesuan izandako parte-hartzearen ondorioz, ebaluazioa gogoan izango duten **ebaluazio eragile** batzuk lortu dira, erakunde bakoitzean lantzeko.

Ebaluazio prozesu horretan **emakumezkoen** kopuru handiagoak hartu du parte. **Gizonezkoak** inplikatzeko moduaren galdera sortu zen, bai eta prozesuaren planteamendua gizonezkoak sartzeko prestatu ez ote zen ere, euren ikuspegia kontuan izanda. Ondorio praktikoak ez dituzten gaiak interes gutxiago dutenaren hipotesia mahai-gaineratu zen; gizonezkoek ez zaie hain garrantzitsua

iruditzen, ebaluazioa hausnartze, elkar-jartze eta antzeko kontua baita.

Zaila izan da iparrean zein hegoan bizi den **HEGOA** parte-hartzaile bihurtzea (ez da distantzia geografikoaren kontua).

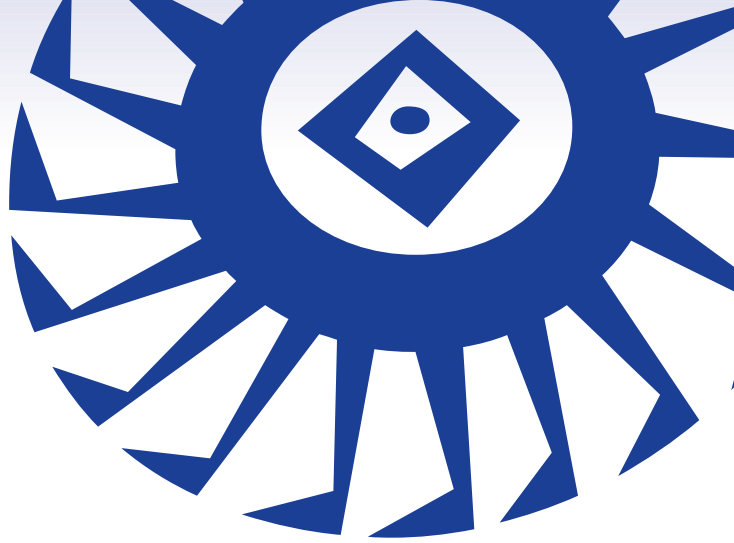
Ikasketak

- «Nork hartuko du parte, nor inplikatu da...» **galderak** ebaluazio prozesuaren **hasieran** egin behar dira.
- **Hegoa** sartu beharko litzateke.
- Beharrak eta **emakumezkoek eta gizezkoek** nola erantzuten duten kontuan izan: berak izanez gero, aurrera; ezberdinak izanez gero, kontuan izan eta prozesua moldatu.
- Erakunde, horren eremuetan **komunikatzeko bide** egokiak bilatu.
- Erakundearen barnean, ebaluazioaren esparruan **hobetzeko beharra ikusi**.
- **Ebaluazio agenteak** izatea. Izena ematea, ikusgai jartzea, garrantzia ematea. Pertsona zehatz batzuekin has daiteke eta, ondoren, talde bat sor dadila, arduradun batekin.
- Garrantzitsua da **talde batean eremu guztiak ordezkaturik izatea**, koordinatzailea zein parte-hartzaileak (boluntarioak, kontratatutako jendea, Zuzendaritza Batzordea).

Erakundeetako **ebaluazioaren JABETZE** prozesuaren **GAKOEN** artean, honako hauek nabarmentzen dira:

- Garrantzitsua da ebaluazioa **prozesu** gisa planteatzea. Bertan, ebaluatzeke modua ebaluatzen duguna bezain garrantzitsua da.
- Ebaluazioa **erraza, ulerterraza** eta argia izan behar da, baita erabilitako **hizkuntza** ere.
- Ez da kontrolatzaile bezala bizi behar, baizik eta **nahi duguna eta nahi dugun moduan** egiten ari garela, bide egokia hartu dugula, **egiaztatza** zuzendutako tresna bezala.
- **Berezkoa** eta erakunde bakoitzaren izaeratik abiatuta izan behar da, berezkoa, hau da, orain arte egindako prozesuak, **baloratuta**. Ebaluazioa jadanik beste era batzuetara egiten genuen zer baita.
- Erakundearen barnean, ebaluazioaren alde egingo duten **eragileen** existentziak garrantzia ematen dio ebaluazioari, eta ekarpena errazten du, antolakuntza mailan.
- **Proiektuaren diseinuan**, ebaluazioa hausnartu, irizpideak zehaztu... abian jarri aurretik.





Ikasketak

- Ebaluazioa **parte hartzekoa** izatea. **Funtsezkoa** da **proiektuetako parte-hartzaileei** entzutea.
- **Erakundetik bertatik irtetea**, daukaguna erabiltzea eta hori aberas-tea.
- Aurretik egindakoa **baloratzea**.
- Zenbat eta **sinpleagoa** izan, egingarriagoa dela dirudi, beldur gutxiago ematen du, eta praktikoagoa dirudi.
- **Erakunde bezala barneratzeko** prozesua izan behar da, EvaluAcción prozesuan parte hartu zutenentzat izan zen bezala. **Astia** beharrezkoa da barneratzeko.
- **Aurkezteko bide eta modu ezberdinak** bilatu, jabetzea nahi dugun erakundearen arabera. «Azkarrak izan behar gara».
- **Trebatuz motibatu**.
- Erakundearen esparruak hartzen dituen **ebaluazio taldea** izatea.

Estrategikoaren eta operatiboaren ebaluazioa eta proiektuak eta prozesuak antolakuntzako aspektuekin **ELKARTZEAREN** ideia-aren inguruan, **zer eta nola** elkartu behar den nabarmentzen da. Badira EVALUAcción prozesuan akonpainamenduan ebaluazioa maila estrategikoan, operatiboan eta pertsonalean elkartu duten erakundeak. Beste batzuk ez dugu egin oraindik.

Nolanahi ere, elkartzeko, garrantzitsua da operatiboaren eta estrategikoaren ebaluazioen arteko **koherentzia**, eta osagai ugariak **kontuan izatea**: ebaluazioaren edukiak, parte hartu behar duten pertsonak, ebaluazio irizpideak, erabilitako baliabideak (tresnak), etab. Erakundeak bizi dituen kalitate prozesuek elkartzen lagundu dezakete.

Funtsezkoa da **erakunde lagunen parte-hartzea** proiektuen eta prozesuen ebaluazio prozesu operatiboetan eta estrategikoetan **hasieratik**.

Ikasketak

- Prozesu eta proiektuen ebaluazioa erakunde, estrategiko eta operatibo eremutan **elkartu ahal eta behar** dira, **koherentzia** izan dadin.
- Erakundeak **zer izan eta egin nahi duen eta bere burua nola ikusi duenaren** arabera Iparrean zein Hegoan **estrategiko eta operatibo, prozesu, proiektu eta erakunde-ebaluaziorako irizpide komunak** eduki.
- Estrategiko eta operatibo – ebaluaziorako, **ebaluazio-taldea** eta bertan arlo ezberdinetako pertsonak izatea garrantzitsua da.
- **Erakunde aliatuen parte-hartzea** kontuan hartu.

- **Erakunde aliatuen eta arloen parte-hartzeaz** nork bere buruari **galdetu**. Nola (zer momentutan, nola) hartuko duten parte **diseinatu**, zer eta zertarako ebaluatu nahi denaren **arabera**.

6. EVALUAcción prozesuan eraginen BALORAZIOAREN inguruan

EVALUAcción prozesuak **estrategia-** eta **eragiketa-**mailan izan dituen **ERAGINEN** ikuspuntutik **positiboak** direla eta **emaitza zehatzen haraindian** daudenaren ustea dago.

Parte hartu duten erakunde guztietan, **ebaluazio eragile** gisa jardun ahal izango duten ebaluazioan sartutako jendea dago («ebaluatzaileak»). Halaber, ebaluatzeko **tresna praktikokoak** daude eta, praktikan, **eguneroko lanean** ebaluazioa gogoan izatea eta orokortzea erraztu da. Orain, gehiago dugu kontuan ebaluazioa erakundeetan, ebaluatu behar denaren **kontziente** gara, eta badakigu **nola** gin.

Ikasketak

- **Hainbat efektu** izan dira, erakunde bakoitzaren arabera: batzuk **estrategia-mailan** izan dituzte efektuak, beste batzuk **eragiketa-mailan**. Estrategia mailako efektuetan, **akonpainamendua** izateak, adibidez, eta akonpainamendua **estrategiaren inguruan** izateak eragin du.
- Erakunde guztietan, efektu bat izan da eragiketa-mailan.
- **Operatibotik estrategikoan eragiten da, eta alderantziz.**
- **Berdin dio zer ebaluatzen den, beti egongo dira efektuak estrategia-eta eragiketa-mailan.**
- Zerbait **aldatzeko**, aztertu, ebaluatu egin behar da.

EVALUAcción prozesuaren fase ezberdinetan parte hartu ondoren, eta sistematizazioaren

ondorioetatik eta ikasketetatik abiatuta, sistematizazioaren parte-hartzaileek galdera honi erantzun zioten:

Zer GOMENDATUKO genieke beste erakunde batzuei ebaluazioaren inguruan?

Eta hauek dira euren gomendioak:

Ebaluazioa egitea. Ebaluatzeraren animatzea.
Beldurrik ez izatea. Merezki du.

Ebaluazioaren inguruan egiten dutena eta
ohartu ez direna aztertzea.

Aurretiazko plangintza.

Erakundeko ebaluazioaren arduraduna eta
taldea bilatzea.

Ebaluazio taldea erakundearen adierazgarria
izatea.

Motibazio eremua barne hartzea.

Zer eta zertarako ebaluatu zehaztea.

Lasaitasuna ebaluazioaren aurrean.

Ez lan handiegia hartu
ebaluazioarekin. Erraztu.

Harremanak, jarrerak, zaintzea. Poza, umorea
eta ilusioa izatea.

Eginez ikasten da.

Konfiantza.

Jadanik egindakoa partekatzea.

Laguntza bilatzea. Ez gaude bakarrik!!!

Jarduneraġo

Etorkizunari begira

3.1.
MOTIBAZIOA,
ebaluazio-kultura
baterantz aurrera
egiteko

69 orr.

3.2.
NOLA
ULERTZEN DUGU
ebaluazioa

70 orr.

3.3.
Ebaluazio
JARDUNAK
(EvaluAcción prozesua
GGKEetan)

72 orr.

ebaluzioa

3.4.
GGKEen arteko
ERLAZIOA

73 orr.

3.5
EBALUAZIO-
JARDUEREN
BALORAZIOA

74 orr.



3. Jarduneraġo ebaluazioa

Egin dugu dagoeneko EVALUAcción prozesuaren ibilbide guztia, hasi ikuspegiari buruzko tailerretatik eta sistematizaziora iritsi arte, diagnostikoa, jardunaldiak, mahai-inguruak, prestakuntza eta akonpainamendua ahaztu gabe. Bi urte hauetan gauza asko ikasi ditugu JARDUNERAKO EBALUAZIOAREN eremuan, eta hausnarketak ere sakonak izan dira.

Proiektuaren talde sustatzailea garen aldetik eta EVALUAcción prozesuan bizi izan dugun baterako esperientzia oinarri hartuta, zenbait ildo jarri nahi ditugu mahai gainean etorkizunera begira. Dokumentu honetan emandakoa iritzi bat baino ez da; ekarpen berriak egiten dituen eta gizarte-eraldaketarako gure lana hobetzen laguntzen duen ebaluazioaren aldeko prozesuan parte hartu duten erakundeen iritziari gehitu beharreko iritzi bat, hain zuzen ere*.

Hainbat bloketan ordenatu dugu, aurreko atalen eskemari jarraiki:

1. EVALUAcción prozesuan parte hartzeko eta ebaluazioak egiteko MOTIBAZIOA .
2. Nola ULERTZEN dugu ebaluazioa?.
3. EBALUAZIO-KULTURA SORTZEA.
4. GGKEen arteko ERLAZIOA.
5. Jardunen BALORAZIOA.

* Atal hori *Iniciativas de Cooperación y Desarrollo* erakundeak sistematizazioaren inguruan egindako dokumentutik atera dugu, eta DVDan eskura dezakezue haren bertsio osoa.

3.1. MOTIBAZIOA, EBALUAZIO-KULTURA BATERANTZ AURRERA EGITEKO

Gerturatu ziren eta EVALUAcción prozesuan parte hartu zuten erakundeek ebaluazioari buruzko aurretiatzko interesa eta jakinahia, eta hori ezinbestekoa da ebaluazio kultura sortzen joateko.

Agian, erakunde bakoitzeko pertsona gutxi batzuegan jaiotako interes, sentsibilitate, motibazio hori zabaltzea garrantzitsua da. Nola zabaldu? Eta are gehiago, nola zaindu eta handitu? Zenbait gako aipa ditzakegu

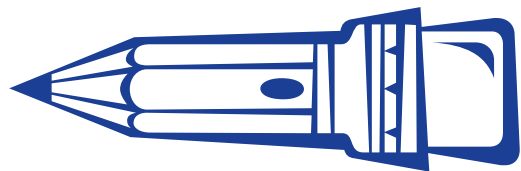
- Jendea ebaluazioaren inguruan **sentsibilizatuta** egotea ziurtatu behar da eta, horretarako, ona da ebaluazioa prozesuaren **aurretik eta irauten duen bitartean** lantzea.
- Garrantzitsua da **ebaluazio jarduerak izatea eta zabaltzea**, erakundearen barnean zein kanpoan.
- Motibazioaren esparruan, funtsezkoa da ebaluazio prozesuei eskainitako **astia aitortzea**. Errealitate bat da GGKEetan lan ginkargaren zailtasuna dagoela eta, horregatik, garrantzitsua da eskainitako astia identifikatzea eta aitortzea.
- Funtsezkoa da motibazioa eta ebaluazio jarduerak **parte hartzeak** izatea. Parte-hartzea **eraikuntza talde** bezala ulertzen dugu, eta bertan guztiok dugu zer esan, zer eman. Demokrazia-jarduera garrantzitsua da, ez dira gutxi batzuk eraba-

kiak hartzen dituztenak, guztiok dugu hitz egiteko eta erabakiak hartzeko eskubidea. Gure erakundeak, «demokrazia-eskolak» dira, antolatze-ko beste modu bat, beste gizarte eredu bat sortzeko aukera ematen duten guneak.

- Garrantzitsua da ebaluazioaren kulturen aurrera egiteko motibazioa **hobekuntzan oinarritzea**, erakundeak egiten duena hobetzeko **kontzientzia erreala eta argia** izatea, eta emaileen inposaketan edo kanpo baldintzapean ez oinarritzea

Etokizunera begira

- Ebaluazioa **gauzatzen jarraitzea**, tresnak erabiliz, ebaluazio protokoloak sortuz eta aplikatuz, gizarteratuz ...
- Ebaluazio prozesuak **aurretiatzko eta irauten duen bitarteko sentsibilizazio osagaia** izatea. Motibazioa barne eta kanpo prozesua izatea.
- Erakundeetan lan egitea, **hobetzearen aldeko motibazio argia** izan dadin.
- Ebaluazioa **ikustea eta ezagutzea**. Planetan eta programazioetan egotea, eta dedikazio ordutan aitortzea.



3.2. NOLA ULERTZEN DUGU EBALUAZIOA

Diagnostikoan, kontsultatutako GGKEek adierazi zuten ebaluazioa emaitzen analisi kritikoaren parte hartzeko prozesua da, eta bere helburua hobetzeko ikastea eta erabakiak hartzea da. Halaber, adierazi zuten ebaluazioak analisi osagaia izan behar duela aplikazio praktikorako eta erabakiak hartzeko, sartutakoen parte-hartzearekin.

Eboluzioa izan da jardunaldietako eta prestakuntzako zein akonpainamenduaren esperientziako hausnarketa teoriko-praktikotik ateratako **kontzeptuari dagokionez**. Esperientzia bizitzeak eragin du aldaketa.

Ebaluazioa prozesua dela nabarmendu da, epe luzerako ikuspegi handiagoa dago, eta parte hartzekoa izanda hobe funtzionatzen duela adierazi da. Ebaluazioak kezka sortzen du, malgua eta moldagarria da, planifikatu egin behar da funtzionatzeko beharrezko aldiak emateko, gaitasunak sortzeki ditu, aldaketa-sortzailea da, metodologia malguak erabil daitezke, ohiko hezkuntza-tresnak erabil daitezke lankidetzarako, lehentasunak erabaki behar dira; izan ere, ezin da dena ebaluatu eta ez da dena ebaluatu behar.

Ebaluazioa ulertzeko moduaren mailan, agian ez da hain eboluzio handirik izan, baina proiektuan parte hartu duten GGKEen artean, **kontzeptu horren bizipenak eta horren gauzapean** eboluzionatu dute, eta jendeak era zabalagoan eta malguagoan aplikatu, eta beste pertsona eta erakunde batzuekin partekatu eta zabaldu dezake.

Horrela, nabarmena da ebaluazioa ona dela berritzeko, hobetzeko, parte hartzeko, taldea elkartzeko. Ebaluazioak ebaluazioaren berezko ikasketa dakar; ebaluazioaren berezko esperientziak kontzeptua eraikitzen darama, eta hori praktikoa da erakundeetarako.

Ebaluazioaren kontzeptua eta jarduera erakunde bakoitzera **moldatuta** egon behar dira.

Beharrezkoa da prozesu bat ebaluazioa zeharkakoa izateko erakundeen bizitzan. Gutxinaka egin behar da, praktikatik.

Kontzeptuaren ikuspegitik, ebaluazioak zentzu politikoa du. Ebaluazioa ez da **gauza teknikoa** soilik, ez da tresna multzo bat; ebaluazioa **apustu** bat da, baita parte hartu ohi ez duen jendea sartzeko ere; **asimetriak puskatzen saiatzeko irekiera** dakar, erakundeen barnealdera eta gizarte mailan, lan egiten dugun jendearekin.

Aspektu kualitatiboek rol garrantzitsua izan dezakete eta behar dute ebaluazioan; bertan, hainbat pertsonaren eta talderen hitza eta bizipena (subjektibitateen lagin zabalak) elkar gurutzatuko dira hainbat teknikaren eta iturriren bidez (triangelaketa) eta, horrela, inter-subjektibitatea agertuko da. Kualitatiboa erabilgarria da, eta positiboa da kuantitatiboarekin integratuta dago.

Konfiantza ebaluazioaren aspektu kualitatibo eta subjektibo garrantzitsua da. Funtsezkoa da jendearenganako, prozesuarekiko eta ebaluazio jardurekiko konfiantza lantzea.

Prozesuarekin **gozatzearen**, barre egitearen eta garaipenak ospatzearen garrantzia oroitzea.

Kualitatiboa ez da esperientziala ebaluatzen duenaren aldetik soilik, kualitatiboa parte-hartzaileen ikuspegitik prozesuaren edo proiektuaren esperientzia biltzea da, bai eta kuantitatiboa eta kuantifikagarria bezain baliagarria den balorazio subjektiboa ere.

Etorkizunera begira

- Ebaluazioari eta ebaluatu nahi denari **lehenasuna ematea**.
- Ebaluazioa **sendotzeko, hobetzeko lagun** bezala bidezkoa.
- Garrantzitsua da **ebaluazioa** erakundearen eremuekin koherentea den **antolakuntza-prozesu gisa ikustea**, baina **gutxinaka** egitea.
- **Ebaluazio sistema** hainbat uneren, guneren eta ebaluazio prozesuren ezarpena da, eta gutxinaka egin ohi da

jardunaren bidez. Sistema eraiki ahal izateko, globalki pentsatu behar da, gutxinaka eraikitzeko.

- **Subjektibitatearen, kualitatiboaren garrantzia aitortzea, eta kuantitatiboarekin integratzea.**
- **Konfiantza lantzea.**
- Prozesuaz **gozatzea.**
- **Garaipenak ospatzea.**



3.3. EBALUAZIO JARDUNAK (EVALUACION PROZESUA GGKEETAN)

Parte-hartzea funtsezko elementua da ebaluazio prozesuan. Erakunde bakoitzaren barne dinamika ezartzeko moduak (bilerak, erabakiak, etab.) parte-hartzeari eta ikasketen hedapenari eragiten diete.

Prestakuntzaren garrantzia nabarmena da ebaluazio jardunak sartzen joateko.

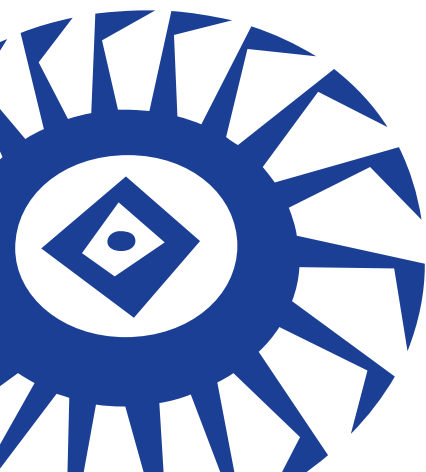
Garrantzitsua da, ahal den heinean, erakundeetan parte-hartzea sortzea. Ebaluazioa dinamizatuko «zainduko» duten erakundeetan integratutako **ebaluazio taldeen** sorrera **neurtua** izan behar da, erakundearen aukeretara mugatua. Ez dago ebaluazioa erakundeetan dinamizatzeke modu bakar bat, eta baliteke eremu hori eraikitzen aritzea.

Astia bidaidea da. Estutu egiten gaitun (gutxi dugulako), hainbat gauzaren katalizatzailea da, funtsezkoa da igarotzea, zenbait gauza gertatzeko etab.

72

Etorkizunera begira

- Jarduerak trukatzeko, egiaztatzen, esperientziak ezagutzen **jarraitzea**.
- **Jarduerak izatea, huts egitea, ikasketak sortzea eta sartzea**.
- Ebaluazioa erakundeko **eremu guztien antolakuntza-prozesu** gisa ulertzea, eta horregatik egon behar dela erakunde osoa sartuko duen ebaluazio talde integratua.
- **Talde integratu** horrek ebaluazioaren ardura hartuko du, **adierazgarria** izan behar da (gizonezkoak, emakumezkoak, eremuak, teknikariak, zuzendariak...), **parte hartzekoa** izan behar da, parte-hartzearen bidez bideratu behar du ebaluazioaren eta horren emaitzen inguruko prestakuntza-fluxua. Ez da ebaluazioa egiten duena, baizik eta **bide eta sare talde** bat.
- Ebaluazioaren sarrera erakundearen **errealitatearekin eta aukerekin** bat etortzea.
- **Ebaluazio lanaren nolabaiteko jarraipena** egitea, etorkizunean ebaluazio esperientziak partekatzeko aukera ematea, iparrean zein hegoan.
- **Denbora eskasa maneiatzeko**, ez eskatu gehiegi une bakoitzari, ebaluazio prozesuari... Kantitatea, zabalera, exijentzia ebaluazioa ez dira prozesu baliotsuagoaren eta indartsuagoaren sinonimo; izan ere, anbizio txikiagokoa bada ere, errealitateari eta bere aukerei hobe egokitutako prozesua da egokien une horretan.
- Ebaluazioaren beste erronka garrantzitsu bat **sinpletasuna** da, jendeak prozesua konplexu bezala ez bititzea.



3.4. GGKEEN ARTEKO ERLAZIOA

Hasieratik, EVALUAcción **GGKEen parte-hartzea** funtsezkoa izango zuen prozesutzat hartu zen, bai eta motibazioa, elkar ezagutzea, aurretiazko edo prozesuan sortutako harremana bezalako aspektu **subjektiboak** funtsezko rola zutela pentsatu ere.

Erakundeen arteko harremanak eta erlazioak partekatze eta kontrolatuak izateko **beldurrak murrizten** dituzte, eta ebaluazio prozesuen zein emaitzen **gizarteratzea bultzatzen** dute.

Elkarrekiko motibazioa, beste erakunde batzuk horretan ari direla jakitea, esperientziak trukatzeko garrantzitsua da ebaluazio kultura-rekin aurrera jarraitzeko.

Ebaluazio esperientziak trukatzeko eta ebaluazio prozesuen ikasketak partekatzeak gure lanaren **inpaktua ebaluatzer**a hurbiltzeko aukera eman diezagukete.

Etokizunera begira

- EVALUAcción prozesuan izandako trukea jadanik existitzen diren beste eremu batzuetara **zabaltzea**.
- Garrantzitsua da **etorkizunean** esperientzien truke eta egiaztatze uneak izatea; hala nola, GGKEen arteko koordinazio eta harreman eremuetan.



3.5 EBALUAZIO-JARDUEREN BALORAZIOA

EVALUAcción prozesuak ez ditu berdin utzi erakunde parte-hartzaileak. Erakundeen oinarriak mugitu ditu, motibazioa sortu du, baliteke noizbait gaitzespena sortu izana ere... nolana ere, ebaluazioa «kalean», GGKEen sektorean eta erakunde bakoitzean dago gehienbat, zentzu positiboan.

Diagnostikoaren bidez **hobez ezagutzen da** ebaluazioan **egiten dena eta ez dena**, eta esperientzia gehiago ezagutzen dira.

GGKEetan ebaluazioan **jende sentsibilizatu eta trebatu gehiago** dago, ez EVALUAcción prozesuan ondorioz bakarrik, baizik eta ebaluazioa gehiago aipatzen delako.

Ebaluazio parte-hartze prozesuak hasi dira akonpainamenduaren bidez, antolakuntzan eragina dutela.

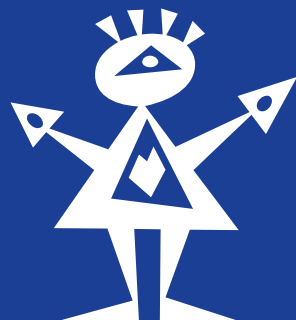
Ebaluazio prozesuek maila **guztietan eragiten dute**: maila operatiboak maila estrategikoan, estrategikoak operatiboan.

Efektuak sortzeko, ezinbestekoa da GGKEen eta bestelako erakundeen arteko **sozializazioa**.

Etorkizunera begira:

Eragin gehiago lortzeko:

- Ebaluazio jarduerak izaten joatea
- Erakundeetako ebaluazio agenteek ebaluazio jarduerak dinamizatzea
- Eremuak jarduerak trukatzeko aprobetxatu...



ETA BI URTE BARRU, BERRIRO ELKARTU.

ESKERRAK

Proiektu hau aurrera ateratzea ezinezkoa izango litzatekeen erakunde eta pertsona hauen laguntzarik gabe:

DIAGNOSTIKOA

- Euskadiko GGKEen Koordinakundea eta lurralde-ordezkaritzak.
- Bilbaoko Udaleko Lankidetzakontseilua.
- Koordinakundeko eta/edo Kontseiluko kide diren GGKE hauek:

- ADECO
- ADRA
- ALBOAN FUNDAZIOA
- AMS- ACTIVOS POR UN MUNDO SOLIDARIO
- ANESVAD
- AYUDA MAS
- BATEGINEZ
- BULTZAPEN
- CALCUTAN ONDOAN
- CARITAS BIZKAIA
- CARITAS GIPUZKOA
- EDEX
- EKIALDE
- EMAUS FUNDAZIOA
- EUSKADI KUBA ELKARTEA
- EUSKADIKO ELKARBIDEA
- FISC EUSKAL HERRIA
- FISCEKO KULTURA-FUNDAZIOA
- FUNDESO
- HARRESIAK APURTUZ
- HEGOA
- HIRUGARREN MUNDUKO GAZTEAK
- HUANCVELICA
- INTERED EUSKALHERRIA
- INTERMON-OXFAM
- IQUITANZ
- IZAN
- KIDENDA
- KOORDINAKUNDEA

- LEONEKIN
- MANOS UNIDAS
- MANUEL IRADIER AFRIKAREN ALDEKO ELKARTEA
- MEDICOS DEL MUNDO
- MEDICUS MUNDI GIPUZKOA
- MUGARIK GABE
- MUGARIK GABEKO INGENIARIAK
- MUNDUKO LANDAGUNEA
- NAZIOARTEKO ELKARTASUNA
- OSCARTE
- PROCLADE
- PROSALUS
- PROYDE-PROEGA
- PTM
- PUEBLOS HERMANOS
- SEADeko LAGUNEN ELKARTEA-ARABA BAKEA ETA ELKARTASUNA
- SEADeko LAGUNEN ELKARTEA-BIZKAIA
- SERSO
- SETEM HEGO HAIZEA
- SOLIVE
- TAU FUNDAZIOA
- UNESCO
- ZABALTEKA
- ZUBIAK EGINEZ

Diagnostikoaren analisi kualitatiboan parte hartu zuten 7 erakundeen partaidetza nabarmendu nahi dugu bereziki: ALBOAN, FISC, FUDEN, IZAN, INTERMON OXFAM, MUGARIK GABE eta ZABALKETA.

JARDUNALDIAK ETA MAHAINGURUA

Diagnostikoaren azalpena:

- Zalao Pérez eta Lara González. KALIDA DE A, Acompañamiento, Calidad y Desarrollo.

Esperientziak

- Gloria Carmona. Coordinación Interregional Feminista Rural Comaletzin, A. C.
- M^a Mar Magallón. ALBOAN.
- Miriam Berengué. FISC.
- Pilar Abad. FUDEN.
- Enrique Torrejón. Izan.
- Lianella González. Intermón Oxfam.
- María Viadero. Mugarik Gabe.
- Pilar Oronoz. Zabalketa.

Mahai-inguruak

- Olga Nirenberg. Buenos Airesko Unibertsitatea eta Tokiko Garapenaren aldeko Zentroa (CEADEL), Argentina.
- Kaitie Wright-Rebolledo. INTRAC eta Batheko Unibertsitatea, Britainia Handia.
- Adélie de Miguel. ITECO, Garapenerako Prestakuntza Zentroa, Belgika.

Gure eskerrik beroenak Oihulari Clowni.

Baita jardunaldietan parte hartu zuten erakunde hauetako kide guztiei ere: ALBOAN, Oviedoko Elizbarrutiko Caritas, CEAR-Euskadi, Kantabriako Elkarbidea, Euskadiko GGKEen Koordinakundea, Mugarik gabeko Ekonomialariak, ECODE Aholkularitza-enpresa, EDEX, Euskadi-Cuba, Euskal Fonda, FUDEN, EDE Fundazioa, FUNDESO, Eusko Jauriaritza (Lankidetzaz Saileko Zuzendaritza), Honek, InteRed Euskal Herria, Intermón Oxfam, Izan, Kidenda, Leonekin, Munduko Medikuek, medicusmundi Bizkaia, Bizkaiko Elizbarrutiko Misoak, Mugarik Gabe, OSCARTE, PROCLADE, Save the Children, Nazioarteko Elkartasuna eta Zabalketa.

PRESTAKUNTZA

- ALBOAN: Marlen Eizaguirre, Ziertza Jiménez, Pilar Díez eta Ainhoa Artetxe.
- CEAR-Euskadi: Natalia Fernández, Raquel Celis eta Itziar Caballero.
- Euskadiko Elkarbidea: Mónica Fernández, Ruth Quintana, Cecilia von Sanden, Marta Fernández, Arlett Avelar, Sonia Carrasco eta Mercedes de Madrazo.
- FUDEN: Margarita Aguerrea.

- FUNDESO: Cristina Muñoz.
- InteRed Euskal Herria: Mertxe Digón
- Intermón Oxfam: Lianella González.
- Leonekin: Iratxe Arteagoitia.
- medicusmundi Bizkaia: Carlos Cuervo eta Marian Sanz.
- Mugarik Gabe: Puri Perez eta Isabel Tomás.
- KALIDA DE A, Acompañamiento, Calidad y Desarrollo: Ane Fernández, Gorka Mola eta Ainhoa López.

AKONPAINAMENDUA

- ALBOAN: Ainhoa Artetxe, Myriam Artola, María Guijarro, M^a Mar Marañón, Marlen Eizaguirre, Ziertza Jiménez.
- CEAR-Euskadi: Iñiqui Ramírez de Olano, Patricia Bárcena, Jon Solaguren, Itxaso Eguia, Sofía Abaitua, Beatriz Gorriti, Miguel Navarro, Zigor Gorriti, Itziar Andetxaga eta Natalia Fernández.
- Euskadiko Elkarbidea: Mónica Fernández, Cecilia Von Sanden eta Ruth Quintana.
- FUDEN: Margarita Aguerrea, José Antonio de Léniz eta Ana Polo.
- medicusmundi Bizkaia: Dionisio Mendibil, Javier Gil, Carlos Cuervo, Julia Laborra, Ana Mari Arregi.

SISTEMATIZAZIOA

- ALBOAN: Ainhoa Artetxe eta Mary Tere Guzmán.
- Cáritas Bizkaia: Cristina Gonzalo.
- CEAR-Euskadi: Natalia Fernández eta Itziar Caballero.
- Euskadiko Elkarbidea: Ruth Quintana, Cecilia Von Sanden, Mónica Fernández, Sonia Carrasco eta Mercedes de Madrazo.
- Euskadi-Kuba: Mila Acea.
- FISC: Miriam Berengué.
- FUDEN: Margarita Aguerrea eta José Antonio de Léniz.
- InteRed Euskal Herria: Mertxe Digón.
- Intermón Oxfam: Lianella González.
- Leonekin: Iratxe Arteagoitia.
- medicusmundi Bizkaia: Julia Laborra.
- Mugarik Gabe: Puri Pérez eta Isabel Tomás.
- Zabalketa: Pilar Oronoz.