

04

Proiektu sozialak kudeatzeko gida

Bizkaiko Hirugarren Sektorearen
Behatokiko Taldea

bizkaiko hirugarren
sektorearen behatokia

2010eko urria



3s_kudeaketa

Proiektu sozialak kudeatzeko gida

Bizkaiko Hirugarren Sektorearen
Behatokiko Taldea

2010eko urria

Egileak: Begoña Gavilán, Isabel Massa, Nerea Guezuraga, Aritza Bergara eta Rafael López-Arostegui.

Diseinu grafikoa: ST3 Elkartea

Inprimategia: Berekintza

ISBN-13: 978-84-936634-3-8

Lege-gordailua: BI-3506-2010

Behatokiaren webgunean (www.3sbizkaia.net) dokumentu hau eta Behatokiaren gainerako argitalpenak eskura daitezke doan.

Horien bidez Hirugarren Sektorea hobetu nahi dugu. Hori dela eta, horiek ahal bezain beste hedatzea eskertuko genuke eta, aldi berean, baimena ematen dugu horiek banatu, kopiatu eta berrerabiltzeko, betiere, irabazi asmorik gabeko asmoz egiten bada eta ekintzaren egilea agerian uzten bada.

Aurkibidea

1. Sarrera.....	5
2. Aurkezpena: lan honen zergatia	6
3. Gidaren helburua: Proiektu sozialen kudeaketa	7
4. Proiektu baten zikloaren faseak	12
4.1. Hasierako fasea: ideia identifikatzea	14
A. Errealitatearen azterketa: landu beharreko beharraren arazoaren gaineko informazio-bilketa eta hasierako egoera identifikatzea	16
B. Arazoaren edo beharraren eta gertakariaren faktoreen definizioa	17
C. Baliabideen azterketak	20
D. Alternatiba berritzaileak identifikatzea	21
E. Ex ante ebaluazioa	24
4.2. Proiektua diseinatzeko edo lantzeko fasea	26
A. Proiektuaren hartzaileen definizioa.....	27
B. Helburuak adieraztea.....	28
C. Exekuzio-plana.....	32
D. Baliabideen planak eta ekonomia-finantza plana	34
D.1. Giza baliabideen plana	35
D.2. Baliabide materialen plana	37
D.3. Ekonomia-finantza plana.....	38
E. Ebaluazio-plana.....	42
F. Proiektuaren txostena egitea	46
G. Diseinuaren ebaluazioa, bideragarritasuna eta proiektuaren iraunkortasuna	48
G.1. Diseinuaren ebaluazioa.....	48
G.2. Bideragarritasuna eta proiektuaren iraunkortasuna.	49
5. Martxan jartzeko fasea.....	51
6. Exekuzio-fasea eta jarraipena	52
7. Ex post ebaluazioa	54
Ebaluazio-txostenaren egituraketa	55
8. Genero-ikuspegia, kultura artekotasuna eta ingurumen-ikuspegia txertatzea	57
8.1. Proiektuan genero-ikuspegia txertatzea	57
8.2. Proiektuan kultura artekotasunaren ikuspegia txertatzea.....	58
8.3. Proiektuan ingurumen-ikuspegia txertatzea.....	61
Erreferentzia bibliografikoak.....	64

1. Sarrera

Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokia hirugarren sektorean espezializatuta dago eta honako alor hauek jorratzen ditu: informazioa eta dokumentazioa, ikerketa aplikatua eta sustapena; irabazi-asmorik gabekoa eta independentea da, eta hirugarren sektorea sustatzea, berrikuntza sustatzea eta Bizkaiko erakundeen kudeaketa eta esku-hartzea hobetzea du helburu.

“3S kudeaketa” bildumaren helburua hirugarren sektoreko erakundeei kudeaketa hobetzeko ikuspegiak, ikuspuntuak, proposamenak eta tresnak eskaintzea da; horrela, erakundeak indartzen lagunduko da.

Esku artean duzun argitalpena orientabide praktikoa duen eta proiektu sozialen kudeaketa erraztu nahi duen gida bat da. Hemen adierazten diren pauso guztiak beti zehatz eta modu sistematikoan lantzea beharrezkoa izango ez den arren, garrantzitsua da proiektu baten kudeaketarekin lotutako alor guztiak gogoan izatea, ondoren horiek beharretara egokitu daitezzen eta garapen egokia izan dezaten.

Argitalpenak arreta berezia jartzen dio *proiektua egiteari eta diseinatzeari* (ideia identifikatzea eta proiektua egitea) eta *ebaluazioari* proiektuaren hainbat fasetan: ideia identifikatzea (*ex ante* ebaluazioa), proiektua diseinatzea (diseinua ebaluatzea eta ebaluazioaren diseinua), martxan jartzea eta exekutatzea (jarraipena) eta *ex post* ebaluazioa (exekutatu osteko ebaluazioa).

Proiektuaren eta beharren arteko koherentzia bermatzeko, beharrezkoa da proiektuaren ideia identifikatzeko hasierako fasea zaintzea. Bestalde, proiektuaren diseinua etapa garrantzitsua da eta denbora eskaini behar zaio proiektuaren barne-koherentzia bermatzeko. Hau da, hauen arteko doiketa: beharrak-helburuak-jarduerak-zereginak, jarduera-zereginak-giza baliabideak eta materialak; edo giza baliabideak, baliabide materialak eta baliabide ekonomikoak eta abar.

Proiektuak denborarekin, hartzaileekin eta beste alde interesdun batzuekin elkarrizketa mantenduz itxura hartzen eta heldutasuna lortzen joatea eskatzen du horrek.

Proiektuak egiteak eta ebaluatzeak duen garrantzia berrikuntza-tresnak eratzearekin ere lotuta dago, betiere, behar edo arazo berriei erantzuteko jarduera-alternatibak entseatzeko dituzten heinean. Hori dela eta, azterketa fasea, erantzunen diseinua eta azken ebaluazioa txertatu dute; denbora eta arreta behar dira ikaskuntza-prozesuak ahalbidetzeko eta esperientzia gauzatzeko eta hedatzeko.

Proiektuek zerbitzu edo programa baten formalizazioa edo estandarizazioa ekar dezakete, eta hemen eskaintzen diren pistak eta tresnak erabilgarriak izan daitezke hori diseinatzeko. Baina ikusi dugun moduan, ez dira gauza bera. Proiektuak tresna garrantzitsuak dira historikoki hirugarren sektorearen bereizgarria izan den berrikuntza-funtziorako.

Azkenik, proiektuen kudeaketari buruzko argitalpen orokorraren testuinguru mugatuan, beharrezkoa iruditu zaigu proiektuen kudeaketara genero-ikuspegiak, kultura arteko ikuspegiak eta ingurumen-ikuspegiak txertatzeko zenbait gako eta erreferentzia eskaintzea. Garrantzitsua da ikuspegi horiek gero eta gehiago sustatzea eta balioestea, bai erakundeetatik, bai proiektuei babes ematen dien instituzioetatik.

2. Aurkezpena: lan honen zergatia

Hirugarren sektoreko erakundeek gero eta konplexuagoa eta aldakorragoa den errealitate soziale-tik eratorritako erronka eta aurreikuspen berriei egin behar diete aurre; hain zuzen ere, errealitate sozial horrek erantzun berritzaileak, errealistak (parte hartzen duten errealitatera egokituta) eta beren oinarriarekin bat datozenak eskaintzea eskatzen die.

Proiektuak, berrikuntzako eta ikaskuntzako tresna moduan eraten diren heinean, esperientziatik abiatuta, erakundeen helburua hedatzeko eta eguneratzeko oinarritzko tresna dira.

Proiektuaren kudeaketak **prozesu** konplexua du bere baitan eta eskakizun hauek ditu:

- aldatzen ari den errealitatera etengabe egokitzea, beste pertsona eta eragile sozial batzuekin elkarreragitea eta berritzea, gauzak egiteko modu berriak identifikatuz, betiere, sortzen diren behar eta arazo sozialei erantzun alternatiboak emateko helburuarekin.
- une edo fase desberdinei aurre egitea: ideia identifikatu eta heldu, proiektua diseinatu eta egin, martxan jarri eta exekutatu, proiektua ebaluatu eta amaiera eman.

Proiektu sozialak diseinatzeko, ebaluatzeko eta kudeatzeko erabilgarriak diren argitalpen ugari dago. Bukaeran, zenbait bibliografi erreferentzia interesgarri eskaintzen dira.

Hemen, *proiektuaren ikuspegia berrikuntza-tresna gisa hartu nahi dugu, proiektu baten zikloaren ikuspegi orokorra eskain nahi dugu eta erakundeei proiektuak kudeatzeko aukera ematen dien irizpideak eta tresnak erraztu nahi ditugu, proiektua egiteari eta ebaluatzeari arreta berezia eskainiz.*

Gidaren egiturari dagokionez, helburua (“proiektu sozialen kudeaketa”) mugatzen hasiko gara, “proiektuaren” definizioa lantzen, eta hurbileko beste kontzeptuetatik bereizten (plana, programa, zerbitzua).

Ondoren, “proiektu baten bizitza-zikloen” faseak edo etapak aurkeztuko ditugu; horietako bakoitzean geldituko gara eta proiektu sozialak planifikatzeko, egiteko, martxan jartzeko, exekutatzeko eta ebaluatzeko jarraibideak eta tresnak eskaintzen saiatuko gara.

Azkenik, proiektuetan zeharkako ardatz garrantzitsuak (genero-ikuspegia, kultura artekotasuna eta ingurumena) txertatzeko oinarritzko zenbait gako proposatuko ditugu.

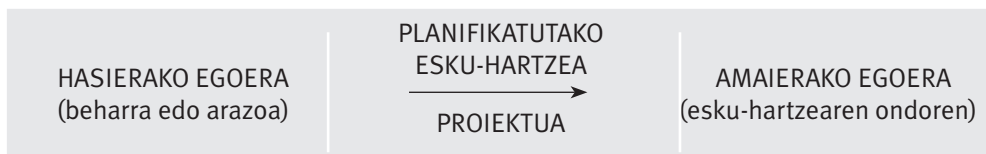
3. Gidaren helburua: Proiektu sozialen kudeaketa

Proiektua ondo kudeatzeko etapa desberdinetatik pasatu beharra dago eta horiek guztiak beharrezkoak eta elkarren mendekoak dira.

Hori dela eta, proiektuaren zikloa hasierako egoera (beharra edo antzemandako arazoa) identifikatu ostean hasten da; aldeztu aurretik planifikatutako esku-hartze baten bidez, horren gainean jardun nahi da, betiere, amaierako egoera hobea lortzeko asmoarekin.

Planifikatutako esku-hartzeak proiektuaren ideia eta diseinua identifikatzea eta martxan jartzea, exekutatzea, ebaluatzea eta, hala behar izanez gero, egokitzea eskatzen du.

Beraz, proiektua behar edo antzemandako arazo bati erantzuteko planifikatutako esku-hartzea da, hasierako egoera baino hobea izango den amaierako egoera sortzeko helburuarekin.



Proiektuek aurkezten dituzten beste ezaugarri zehatz batzuetan oinarritzen baldin bagara, definizioan aurrera egin dezakegu:

- *“Proiektua prozesu bakarra da (estandarizatu gabea), pauso hauek biltzen dituen: entseatu gabeko (izaera berritzailearekin) erantzun-alternatiben identifikazioa, diseinua, martxan jartzea, exekutatzea eta ebaluazioa (planifikazioa). Betiere, epe jakin batean helburu batzuk lortzeko xedearekin, eta horrela, antzemandako behar edo arazo bati erantzun ahal izateko, hasierako egoera baino hobea izango den egoera sortuz”.*

Izaera bakar, berritzaile eta aldi baterakoaren (argi eta garbi identifikatu daitezkeen hasiera eta amaierarekin) bidez, proiektua argiago definitu eta beste kontzeptu batzuetatik (planak, programak, eta batez ere, zerbitzuak) bereizi ahal izango dugu.

Proiektu bat egiteak prozesu bat dagoela esan nahi du, hasiera eta amaiera batekin; erantzuna eman nahi zaion arazoaren analitiko edo beharretatik abiatzen da eta jardueraren berritzaileak martxan jartzea eskatzen du; aipatutako jardueraren berritzaileek, askotan, erakundeetako baliabideak kudeatzeko modu desberdinak eskatzen dituzte, hartzaileren eta prozesuaren fase guztietan interesa duten beste batzuen parte-hartzea aintzat hartuz.

Ildo horretatik, proiektu batek aldaketarako esku-hartze metodologia osatzen du: eraldatzera eta abiapuntuko egoera hobetzera zuzendutako jarduerak, baliabideak... proban jartzea. Beraz, esperientziatik abiatuta, “ikerketak-akzioa” eta ikaskuntza-prozesua ere osatzen du.

Horrek proiektuaren azterketaren (idea identifikatzea) eta diseinuaren etapa eskatzen du, baita ebaluazio fasea ere; horri esker egiaztatu ahal izango da planifikatutako esku-hartzearen bidez arazoa konpondu den edo beharri kasu egin zaion. Eta beharra egonkorra izango balitz, proiektuaren garapenean lortutako esperientziatik abiatuta zerbitzua (estandarizatua) diseinatzeko beharrezko pausoak eman beharko lirateke.

Batzuetan, plana, programa, zerbitzuak edo proiektua kontzeptuak nahastu egiten ditugu edo sinonimo moduan erabiltzen ditugu, baina benetan gauza bera esan nahi al dute? Kontzeptuak argitze aldera, honakoa jakinarazi nahiko genuke:

PLANA, gehienetan, epe ertain-luzera lor daitezkeen helburuak eta erakunde, lurralde biztanleria-sektore... baterako jarduera-lerroak definitzen dituen dokumentua da. Planek printzipioak eta irizpideak ezartzen dituzte, lehentasunak eta helburuak zehazten dituzte, estrategiak eta ekintzak xedatzen dituzte, baliabideak eta epeak esleitzen dizkiete... hainbat urtetarako izaten dira eta denboran luzatua den garapena izan ohi dute (batzarren arteko aldia, legegintzaldiaren artekoa...).

PROGRAMA jardueren (zerbitzuak, proiektuak, ekimenak...) multzo koordinatua eta ordenatua izan ohi da, behar edo arazo bati erantzunak (estandarizatuak edo iraunkorrak) eman nahi izaten dizkiona.

Programek helburuak lortzen eta ezarritako estrategiak garatzen laguntzen duten ekintzak martxan jartzeko eskuragarri dauden baliabideak (zerbitzuak, proiektuak, eragileak...) definitu, ordenatu eta antolatzen dituzte. Programa bat zerbitzuek, proiektuek edo beste ekimen batzuek osa dezakete.

Proiektuek ez bezala, izaera egonkorra izan ohi dute (“genero-indarkeria saihesteko eta horri aurre egiteko programa”, “haurren ahoko eta hortzen osasun-programa”...). Hala eta guztiz ere, badira izaera berritzailea (“hasierako programak”) duten programak ere; horiek zerbitzuak, esku-hartze proiektuak edo kudeaketarekin lotutako berrikuntzak txerta ditzakete.

ZERBITZUA estandarizatutako prestazio (jarduerak) multzoa da; prestazio horiek talde jakin baten eta oro har denbora-tarte mugagabea (beharrak edo eskuragarri dauden baliabideak aldatzen ez diren bitartean, eta beraz, zerbitzuaren definizioa bera mantentzen den bitartean) zehaztutako beharrak asetzera zuzenduta daude.

Esku-hartze proiektu bat amaitzen denean eta emaitzak ikusi ostean, modu iraunkorrean ezartzea beharrezkotzat jotzen denean, zerbitzu moduan estandarizatua izatera pasatzen da.

Asebetetzeko edo ebazteko eraginkorrak diren ekintza estandarizatuen bidez arazoak ebaztea edo beharrak asebetetzea da zerbitzuen xedea.

Laburpen-koadroa

Plana	Epe ertainera-luzera erdietsi daitezkeen helburuak eta erakunde, lurralde, biztanleria-sektore... baterako jarduera-lerroak definitzen dituen dokumentua. Hainbat urtetarako izaten dira beti.
Programa	Jardueren (zerbitzuak, proiektuak, ekimenak...) multzo koordinatua eta ordenatua izan ohi da, behar edo arazo bati erantzunak (estandarizatuak edo iraunkorrak) eman nahi izaten dizkiona.
Zerbitzua	Estandarizatutako prestazio (jarduerak) multzoa da; prestazio horiek talde jakin baten eta oro har denbora-tarte mugagabeen zehaztutako beharrak asetzerantz zuzenduta daude.
Proiektua	Behar edo arazo bati erantzuteko, epe jakin batean helburu jakin batzuk lortzeko xedearekin, esku-hartze planifikatua eta berritzailea eskatzen duen prozesua, betiere, hasierakoa baino hobea den egoera sortuz.

PROIEKTU SOZIALAK

Gida proiektu sozialen kudeaketan oinarritzen da; proiektu sozial moduan hartzen ditugu sustapen pertsonalera eta gizarteratzera autonomiarekin zuzenduta daudenak, bazterketa-, mendekotasun- edo zaurkortasun-egoeran dauden pertsonen arduratzen direnak; eskubide sozialak (osasuna, gizarte-zerbitzuak, hezkuntza, enplegua-okupazioa-prestakuntza, etxebizitza, diru-sarreraren bermea, eta beste errenta eta subsidio batzuk).¹

lido horretatik, kontuan hartu behar dugu esku-hartze sozialtzat har ditzakegun beste alor batzuek, ingurumen alorrak edo garapenerako nazioarteko lankidetzak, esate baterako, beren errealitatera egokitutako proiektuak kudeatzeko marko, prozedura eta tresna zehatzak gauzatu dituztela maiz.

Beste alor batzuek ere (zibikoa, kulturala eta abar) beren berezitasuna dute, proiektuen kudeaketari buruzko alor asko orokortu daitezkeen arren.

¹ Hirugarren Sektorre Sozialaren definizio operatiboa: "Pertsona sustatzeko eta talde zaurkorrek gizarteratzeko lan egiten duten Hirugarren Sektorreko erakundeez dago osatuta". Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya y Observatori del Tercer Sector. Anuari 2009 del Tercer Sector Social de Catalunya. Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya y Observatori del Tercer Sector. Bartzelona, 2009, 42. orrialdea.

Praktikan, Hirugarren Sektorre Soziala, bai Katalunian, bai Euskadin, ekintza sozialeko erakundeez, gizarte eta lan arloko erakundeez, eta osoko eta zeharkako ikuspegitik alor, sistema eta politika sozialetarako (osasuna, zerbitzu sozialetako hezkuntza, enplegua-prestakuntza, etxebizitza, diru-sarreraren bermea...) lan egiten duten erakundeez dago osatuta. Adineko pertsonen, emakumeen etorkinen, haurren eta gazteriarren, ezgaituen... bizitza-baldintzak hobetzea eta haiek gizarteratzea da helburua.

Proiektuen kudeaketa eta berrikuntzako tresna gisa duen erabilera hobetzeko zenbait gako

Hasteko, zenbait egilek adierazi duten moduan², zenbait alorrek esku-hartze soziala bereizi behar-ko luke.

Esku-hartze sozialean kontuan izan beharreko alorrak

Osoko izaera

Osotasuna bermatze aldera, proiektuek beharra (esate baterako, aisialdirako sarbidea) edo arazoaren ebazpena (esate baterako, aisialdiko baliabideetan txertatzeko zailtasunak) estal dezaketen faktoreen gainean eragitera zuzenduta dauden proiektuak aurrez ikusi behar dituzte.

Behar edo arazo sozialek, gehienetan, faktore anitzeko izaera dute (“kausa–efektua” eskematik urrun) eta hainbat faktoreri erantzuten diote; gainera, askotan, elkarren artean erlazionatuta daude. Hori dela eta, esku-hartze sozialeko proiektuek faktoreetan eta beren harremanetan eragingo duten ekintzak txertatu behar dituzte. Hori dela eta, nahiago dugu beharra edo arazoaren ebazpena estaliko duten faktoreez hitz egitea, eta ez “kausez”.

Bestalde, esku-hartze sozialeko proiektuek, beharrei arreta eskaintzera edo arazoak ebaztera zuzendutako jarduerekin batera, prebentzio-jarduerak eta hartzaileen gaitasunen sustapena hartu behar dituzte.

Sarean lan egitea

Sarean lan egitea baliabideak eratzeko estrategia da; estrategia horrek proiektuak eta zerbitzuak bikoiztea saihesten du, proiektuen finkapena indartzen du eta ahaleginak txikiagotzen ditu.

Iraunkortasuna

Proiektuak legezkotasan eta atxikimendu maila onargarriak lortzeko eta hartzaileei eta beste alde interesdunei ahalordetzeko estrategiak planteatzen dituen neurrian, arrakasta lortzeko berme gehiago izango du.

Izaera parte-hartzailea

Interesa duten alderdi gehienek (batez ere, azken hartzaileek) parte hartzea da proiektuaren arrakasta bermatzeko ezaugarrietako bat.

Parte-hartzea, ahal den neurrian, proiektuko zikloaren fase guztietan bermatu behar da. Hasierako faseetan (proiektuaren ideia identifikatzea, diseinatzea eta proiektua egitea), beharrezko baldintza da proiektua beharretara egokitu ahal izateko.

² NIRENBERG, O.; BRAWERMAN J.; RUIZ V. *Programación y evaluación de proyectos sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia*. Barcelona: Paidós, 2003, 35-40 orrialdeak.

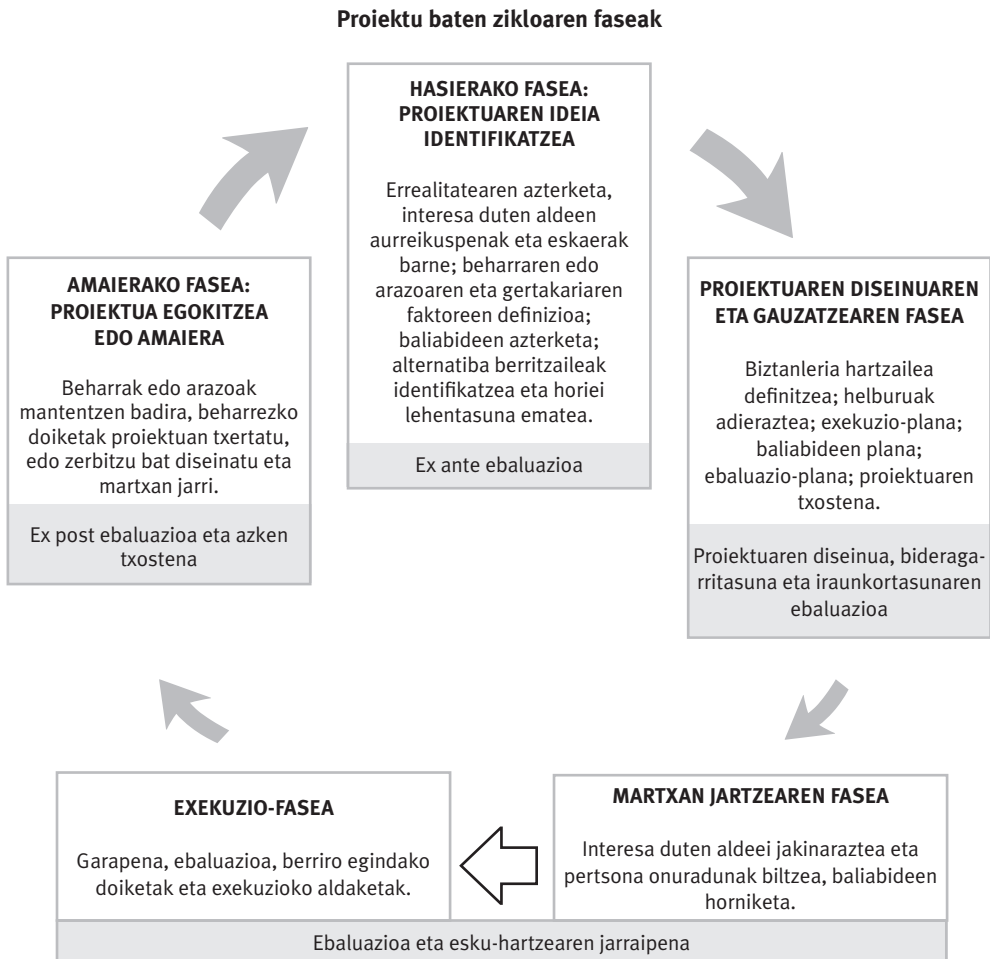
Proiektuen kudeaketa hobetzeko eta berrikuntzako tresna moduan erabil dadin sustatzeko, honako alor hauek kontuan hartzea egokia litzateke:

- Erakundearen erreferentziarako markoa (helburua, balioak, ikuspegia eta orientabide estrategikoak, parte-hartze ereduak...) adostea; horrek errealitatea aztertzen eta erantzunen alternatibak identifikatzen lagundu beharko du.
- Errealitatearen azterketa iraunkorra egitea, erakundearen helburua eta esku-hartzea beharren bilakaerara egokitzeke.
- Norbere esperientziatik ikastea. Esperientzien sistematizazioari³ esker, “know how” (egiten jakite) sortu ahal izango da planifikazioan eta etorkizuneko proiektuak egiten laguntzen duen erakundearen, eta hala behar izanez gero, proiektu pilotuetatik abiatuta, baita zerbitzuen definizioan ere, ondo egindakoak eta aurretiazko erroreak aintzat hartuz.
- Beste batzuen esperientzia ezagutu eta aintzat hartzea, baina beste testuinguru batean baliozkoak izan diren proiektuak edo zerbitzuak besterik gabe, hau da, testuinguruko ezaugarri zehatzak kontuan izan gabe, hartzea saihestuz.
- Erakundearen berrikuntzak garatzea: Unean uneko beharrak identifikatzearekin eta erantzun berriak garatzearekin lotutako funtzioak eta prozesuak sustatuz; horrela, erakundearen ohiko praktikaren zati izango dira; berrikuntzarekin (errealitatearen azterketa, sormena...) lotutako pertsonen gaitasunak estimulatuz; erakundearen berrikuntza-kultura sustatuz (zuzendaritza, kudeaketa-taldea, zerbitzuan lan egiten duten pertsonak...) eta “proiektu taldeen” konfigurazioa sustatuz.
- Proiektuak beharretara egokitzea, alde interesdun guztiak (hartzaileak, finantza-erakundeak eta instituzioak...) inplikaturik lehen faseetatik. Eta era berean, proiektuak, erakundearen misioarekin lerrotzekin direla bermatzea, ingurumenera gehiegi egokitzea saihestuz, horrek duen identitate galtzeko arriskuarekin (errealitatea bistatik ez galtzea eta identitatea zaintzea, eguneratuz).
- Jarraipen-mekanismoak eta proiektuaren ebaluazioa ezartzea.
- Arriskuak eta arazoak garaz identifikatzea, ekintza zuzentzaileak garaz diseina daitezkeen ahalbidetuz.
- Batetik, jardueren arteko doiketa bilatzea, eta bestetik, baliabideak (ekonomikoak eta materialak) eta antolatze gaitasunak, baita kudeaketako eraginkortasuna ere, eta nola ez, eraginkortasuna, beste hainbat faktorearen artean, beharretara egokitutako eta beste eragile batzuekin lankidetzan diseinatzeke ondu gisa.
- Proiektuaren ideiarekin, inguruan eskuragarri dauden baliabideen identifikaziotik abiatzea, bikoizketak eta gainezarpenak saihestuz, baita erakundearen berak, hirugarren sektoreko beste erakundeekin, administrazio publikoekin eta abar emandako erantzunen deskordinazioa ere.
- Garatutako proiektuak hedatzea eta komunikazio-ekintzen bidez sortutako ezagutza zabaltzea.

3 Bukaeraren, esperientzien sistematizazioari buruzko intereseko bibliografi erreferentzia batzuk txertatu dira. Sartu (a), 2010. Sartu (b), 2010.

4. Proiektu baten zikloaren faseak

Proiektu sozial baten kudeaketan, fase edo une desberdinak ikusiko ditugu, grafikoan adierazten den moduan. Proiektuaren fase bakoitzak gainerakoan eragiten du eta ohikoa da “proiektuaren bizitza-ziklo” osoan doiketak egitea. Hurrengo atalek sakon landuko dituzte aipatutako faseak.



Dagoeneko adierazi dugun moduan, argitalpen honek modu berezian eragiten du ebaluazioaren funtzioan eta proiektu bateko zikloaren fase bakoitzean:

- Proiektuaren ideia ebaluatzea (*ex ante* ebaluazioa), egokitzapena balioesteko eta diseinuak eskatzen duen ahalegina egin edo ez egin erabakitzeko (hasierako fasea).

- Proiektuaren diseinua ebaluatzea, eta bideragarritasuna eta iraunkortasuna aztertzea, proiektua martxan jartzeko erabakia hartu ahal izateko (proiektua diseinatze fasea). Proiektua diseinatzeak exekutatzeko unean eta ondoren ere ebaluazioa diseinatzea esan nahi du.
- Proiektua exekutatzearen ebaluazioa eta jarraipena, nola doan ezagutzeko eta beharrezkoa izanez gero, neurri zuzentzaileak (martxan jartzeko eta exekutatzeko fasea) hartzeko.
- Exekutatzearen (*ex post* ebaluazioa) eta azken txostenaren osteko ebaluazioa, esku-hartzearen ikaskuntzak ateratzeko eta etorkizuneko jarduerak jorratzeko (amaierako fasea).

Ebaluazioaren helburua esku-hartzea hobetzea da. Eskuragarri dauden baliabideak hobeto erabilteko, prozesuak hobetzeko, eta beharrezkoa izanez gero, ekintzaren ibilbidea aldatzeko bitartekoa da.

Ikaskuntzako tresna ere bada. Ebaluatzean, datuak erregistratzeaz eta emaitzak neurtzeaz gain, beste zenbait gauza ere egingo ditugu. Gure esku-hartzearen oinarria den ezagutza hobetzen laguntzen duen informazioa lortzen dugu.

Horrela ulertuta, ebaluazioa kontrol hutsa baino gehiago da, eta erabakiak hartzeko oinarrizko elementu bihurtu da.

Proiektuek, prestatzeko eta exekutatzeko garaian, zenbait gorabehera jasan ohi dituzte eta horrek gustukoak ez diren emaitzak eman diezazkiguke: ezarritako epean ez amaitzea, kalitate baxuko zerbitzua eskaintzea eta abar.

Proiektuaren diseinu egokia, diseinua bera ebaluatzea (proiektuaren ideia bideragarritasun-azterketa) edo azken ebaluazioa diseinatzea oso garrantzitsuak dira eta proiektua martxan jarri aurreko alorrak jorratzen dituzte.

Martxan jartzea zaintzea, exekutatzearen jarraipena eta etengabeko ebaluazioa ebaluazio-mekanismoak eta prozesuaren kontrola dira; horien bidez, ohiko ibilbidea okertzen denean, erritmoak murrizten direnean... neurri zuzentzaileak har daitezke.

4.1. Hasierako fasea: proiektuaren ideia identifikatzea

Erantzuna eman nahi zaion beharraren edo arazoaren gaineko lehen ideiatik abiatuz (esate baterako, auzo jakin bateko nerabeek aisialdi positiboko jardueretarako duten beharra edo zailtasuna), proiektuaren ideia zorrotzu nahi da; horretarako, pauso hauek emango dira.

Hasierako fasean eman beharreko pausoak: proiektuaren ideia identifikatzea

1. Errealitatearen azterketa: erantzuna eman nahi diogun (zehaztu zein den hasierako egoera) beharraren edo arazoaren gaineko informazioa biltzea, “interes-taldeak” (interesa duten taldeak) parte hartzearekin.
2. Erantzuna eman nahi zaion arazoaren edo beharraren eta gertakariaren faktore posibleen definizioa.
3. Baliabideen azterketa: egokitutako baliabideak daudela balioestea, antzemanda-ko beharrari edo arazoari erantzuna emateko.
4. Alternatiba berritzaileak identifikatu eta lehentasuna ematea.
5. Ex ante ebaluazioa: egokitasunaren azterketa, bideragarritasuna, egingarritasuna eta koherentzia, entitatearen identitatearekin, proiektuaren ideiarekin.

Lehen fase hau oso garrantzitsua da; beraz, komeni da planifikatzea eta gauzatzeko beharrezkoak diren baliabideak eta denbora erabiltzea.

Kontuan izan beharrekoak:

- Emango ditugun bost pausoen bidez, fase honen amaieran, proiektua diseinatzeak eskatzen duen ahalegina egingo dugun ala ez erabakiko dugu.
- Diseinatzea erabakitzen baldin badugu, proiektuaren ideia alderdi interesdunekin elkarrizketatu ostean ondo mugatuz gero, proiektuaren diseinua eta gainerako faseak errazago bideratuko dira, atzera itzuli beharrik izan gabe.

Gainera, fase honetan egin behar dugun barneko eta kanpoko diagnostikoa edo azterketa funtsezkoa da proiektuari norabide bat emateko. Jardungo dugunari buruzko errealitate zehatza mugatzeko (kanpoko alorrak) eta landu ahal izateko gure gaitasunak balioesteko (barneko alorrak) beharrezko informazioarik gabe nekez egingo dugu proiektua.

Lehen fase honetatik, oso garrantzitsua da alde interesdun guztiak identifikatu eta inplikatzeko.

4 “Gertakari-faktoreak” deituko diegu arazoa ebazten edo beharra estaltzen lagun dezaketenei. Beharra estalita ez duen arazoa edo gertakaria azaltzen laguntzen dutenak dira, beraz.

“Interesa duten taldeen” parte-hartzearekin lotuta aintzat hartu beharreko alorrak

“Interes-taldeak”, “stakeholders”, edo interesa duten alderdiak identifikatzea (arazoa, beharra eta proiektua)⁵.

- Proiektuaren onuradunak izan daitezkeen pertsonak (azken hartzaileak).
- Proiektua gauzatu den komunitatea.
- Finantziazioan parte hartuko duten erakunde eta instituzioak.
- Itxura guztien arabera exekutatzeko lagunduko duten pertsonak edota erakundeak (aditu taldea, boluntarioak, aditu independenteak, beste erakunde sozial batzuk...)
- Talde hartzailearekin lan egiten duten edota proiektuak lantzen duen beharra edo arazoa oso gertutik ezagutzen duten beste erakunde batzuk.

Zer eskaintzen du aldean beharren, eskaeren, aurreikuspenen... azterketak?

- Proiektuaren ezagutza eta aldeek proiektuarekiko duten konpromisoa errazten du, baliagarritzat hartzen duten neurrian. Konpromiso maila, neurri batean, proiektuaren gainean duen ezagutzaren eta diseinuaren parte-hartzaile sentitzearen arabera izango da. Proiektuaren ezagutu ostean, erabilgarria izango zaien edo ez erabaki ahal izango dute.
- Esku-hartzeko proposamena ikuspegi desberdinetatik abiatuta egiteko aukera ematen du. Errealitate berberaren aurrean esku hartzeko alternatiba desberdinak pentsa daitezke; beraz, garrantzitsua da parte hartzen duten alderdi guztiak izatea, hasierako egoera, lortu nahi den egoera eta egoera hori lortzeko beharrezkoak diren ekintzak definitzeko.
- Parte-hartzearen defizitetik eratorritako etorkizuneko arazoak saihesten ditu eta exekutatu aurreko faseetan proiektua ezagutzea (landu beharreko arazoaren edo beharraren dimentsioak saihestea; edo horretan eragiten duten faktore esanguratsuak saihestea; aldean ukoa sortzea, proiektuak bere aurreikuspenei erantzutea lortzen ez dutelako).
- Biztanleria onuradunaren ahalordetzeari laguntzen dio, proiektuaren ideia sortzen denetik modu aktiboan hartzen baitu parte.

Parte-hartze mailak

Gainera, garrantzitsua da interesa duten alderdiekin alde aurretik argitzea proiektuaren zikloaren faseetan nola hartuko duten parte eta parte-hartzeak kontsultarako edo erabakitzeko izaera izango duen.

5 Horrela, esate baterako, auzo jakin batean arrisku-egoeran dauden nerabeen aisialdi positiboa (hezkuntza arlokoa, parte-hartzaile, osasungarria...) lortu nahi baldin badugu:

- haiek izango lirake *azken hartzaileak* (edo proiektuko amaierako hartzaileak),
- *zuzenean tartean sartutako beste alderdiak* haiek izango lirake: aisialdiko baliabideak erabiltzen dituzten nerabeak, familiak, aisialdiko baliabideak kudeatzen dituen erakundea eta bertako langileak eta abar.
- eta beharrari arreta ematen edo arazoa ebazten *interesa duten beste alderdiak* haiek izango lirake: auzoko biztanleria, heziketa-zentroak, adingabeak babesteko erantzukizuna duten administrazio publikoen sailak eta abar.

Testuan zehar horiez guztiez hitz egiteko, interesa duten alderdiak kontzeptua erabiliko dugu.

A. Errealitatearen azterketa: landu beharreko beharraren arazoaren gaineko informazio-bilketa eta hasierako egoera identifikatzea

Hasteko, beharraren edo arazoaren inguruko informazioa bilduko da; horretarako, interesa duten alderdiei galdetuko zaie, eta bereziki, beharra dutenei edo arazoak zuzenean eragiten dietenei.

Horri dagokionez:

- Azken hartzaileen parte-hartzea funtsezkoa izanik, kontuan izan behar da gehiago direla beharrari arreta emateko edo arazoa ebazteko interesa duten alderdiak.
- Beraz, beharrezkoa da azken hartzaileek eta zuzenean interesa duten beste aldeek sentituko edo jasotako beharrak identifikatzea elkarriketa ez-formalen, inkesten, eztabaida-taldean... arabera.

Aldeek adierazten dituzten moduan beharren gaineko informazioa biltzeaz gain, gomendagarria da erreferentzia-marko labur bat ere egitea, izaera teoriko-praktikoa duena, ondoren beste hainbat alorren artean esku hartzeko eredia definitzeko oso garrantzitsua izango dena.

Marko teoriko-praktiko hau egiteko, hauek dira garrantzitsuak:

- norberaren esperientzia aintzat hartzea, baita bibliografia espezializatua eta administrazioen legedia edo planak ere (*arau mailako beharrak*);
- antzeko proiektuak (*alderatutako beharrak*) aztertzea, edonola ere, gure testuingurura hainbat testuingurutako azterketa edo irtenbideak eramatea saihestuz.

Arazoaren edo beharraren aurrekarietan sakondu beharko litzateke. Proiekturik ez da sortzen hutsetik. Beti dago arazo edo behar hori garrantzitsua dela ikusarazten digun istorioren bat; horregatik da garrantzitsua esku hartzea.

Gainera, batzuetan, hainbat arrazoi tartean izanik, baliteke arazoa edo beharra lantzeko aurretiazko saiakerak egitea, baina azkenean ez aurrera eramatea. Ideiaren jatorria laburbiltzea eta jendaurrean jartzea, eta aurretiazko saiakerak eta huts-egiteak aztertuz, proiektuaren ideia zuzentzea edo mugatzea lortuko da.

Azken finean, zeregin multzo horien bidez (elkarrizketak, inkestak, eztabaida-taldeak, norbere esperientziari buruzko gogoetak, literaturaren azterketa, legedia eta materiari buruzko planak, beste proiektu batzuen edo aurretiazko esperientzien azterketa...), hurrengo pausoa, proiektuaren helburua mugatzeko eta hasierako egoera zehazteko informazio lortu nahi da.

B. Arazoaren edo beharraren eta gertakariaren faktoreen definizioa

Beharra edo arazoa, horien dimentsioak eta gertakariaren faktoreak ondo adieraztea, errealitatearen azterketan lortutako informazioa laburbilduz eta horretatik abiatuta gogoeta eginez, oso garrantzitsua da testuingurura eta beharretara egokitutako proiektuaren diseinua emateko.

Hasteko, *arazoa edo beharra zein* den definitu behar da, dimentsioak ezarri. Arazoa edo beharra ondo adierazteko, hauek beharrezkoak dira:

- Aldeen ikuspegia definizioan txertatzea: azken hartzaileak (adibidearekin jarraituz, *aisialdi-esperientzia "positiborik" gabeko arrisku-egoeran dauden nerabezaroak*), tartean dauden alderdiak eta interesa duten beste alderdi batzuk.
- Arazoa edo beharra testuinguruan kokatzea: Zailtasunak edo beharrak espazioan eta denboran kokatzea (proiektuek testuingurua izan behar dute).
- Aipatzen diren zailtasunak edo beharrak zehaztea, arazoaren edo beharraren dimentsioak ezarri: *Normalizatutako aisialdi-baliabideetan ez txertatzea, aisialdi positiboko esperientzia gutxi batzuk ere ez izatea (heziketa arlokoa, parte-hartzearekin lotutakoa, osasunarekin lotutakoa...) edo baliabide normalizatuetan txertatzeko beharra, aisialdi positiboko jardueretan modu puntualean behintzat parte hartzeko beharra.*

Horretarako, zenbait gai planteatzea eta horiei erantzuna ematea komeni da, errealitatearen azterketa kontuan izanik. Hauek dira galderak:

- Zer ingurune fisiko/geografikotan adierazten da beharra edo arazoa?
- Nola sortu zen arazoa edo beharra eta nolako bilakaera izan du? Zer erantzun eman dira?
- Zein dira eta zer egiten dute –beharrari edo arazoari dagokionez- azken hartzaileek? Zenbat dira? Nola adierazten dute beharra edo arazoa?
- Tartean sartutako beste aldeek nola adierazten dute beharra edo arazoa, eta zer egiten dute beharrari edo arazoari dagokionez (sortzeko edo ebazteko)?
- Zer epetan eman beharko litzateke erantzuna (noiz hasi behar da)? Zenbat denbora beharko litzateke proiektua aurrera eramateko?

Bigarrenik, gertakariaren faktoreak identifikatu nahi dira galdera hauek eginez: *zergatik sortu da arazoa edo beharra, eta zer faktorek lagunduko lukete hura ebazten edo hari arretea ematen.*

Edonola ere, arazoan edo beharrean eragiten duten faktoreei buruzko hipotesiak pentsatu behar dira. Esku-hartzearen bidez, azterketatik egokia dena balioetsi ahal izango da, eta edonola ere, alor berriak identifikatu eta proiektuan doiketak txertatu ahal izango dira, aldeen parte-hartzearekin eta proiektua ikerketa- eta ekintza-prozesu parte-hartzaile moduan hartuz.

Ikus ditzagun bi pauso, adibidearekin jarraituz...



Arazoa (edo beharra) eta horren di-mentsioak

X auzoko nerabezaro 60-70 laguneko talde bat, koadriletan bilduta, eta arrisku-egoeran daudenak (eskola-porrota, familiako zailtasunak, droga-kontsumoa...), aisialdia ez dute modu positiboan okupatzen (heziketako aisialdia, parte-hartzailea, osasungarria...): heziketarekin lotutako aisialdiko jardueretan parte hartzea, nerabeek sustatutako ekimenak, kirol-jarduerak eta abar.

Batzuek ez dituzte aisialdiko baliabide normalizatuak erabiltzen (bere adineko pertsona guztiei zuzenduta) eta beste batzuk baztertu egin dituzte gaizki erabiltzeagatik.

Nerabeen iritziz, baliabideak ez dira beren eskaeretara egokitzen (berandu zabaldu eta azkar ixten dute, ez dago egoteko, jolasteko lekurik eta abar). Familia gehienek ez dute baliabideen berririk eta seme-alaben aisialdiarengatik arduratuta daude, baina ez dute aisialdi positiboa sustatzen. Baliabideen ustez, nerabeek jokabide-jarraitibide batzuk bermatu beharko lituzkete bertan txertatu nahi izanez gero (ordutegiak errespetatzea, proposatutako taldeko jarduera batzuetan parte hartzea, jarraikotasuna parte-hartzean, familiartekoekin komunikazioa, lokaletan eta kanpoan drogarik ez kontsumitzea...).



Gertakariaren faktoreak

Literaturaren azterketatik eta beste bizipenetatik (norberarenak eta besteena, aurretiak eta antzekoak) ondorioztatzen da garrantzitsua dela mailaz mailako ikuspegi hartzea eta honako faktore hauei erantzutea.

Esperientzia: Aisialdi positiboko alternatibetan parte hartzea eta esperientzia horiekin gozatzea.

Harremanen sarea: Aisialdi positiboko alternatibetan (formalak edo ez-formalak, egonkorak edo noizean behingoak) eta baliabide normalizatuetan parte hartzen duten erreferentziako lagunak eta pertsonak izatea edo ez izatea.

Aisialdi positiboko jardueretan eta baliabide normalizatuetan parte hartzeko eskatutako *gaitasunak eta jokabideak garatzeko maila:* arauak errespetatzea, osasuna eta norbere irudia balioestea, lankidetzeta eta taldean lan egitea eta abar.

Familien inplikazio maila (gurasoak): seme-alaben aisialdiaren errealitatea ezagutzea, seme-alabek aisialdi positiboko jarduerak gara ditzaten interesa erakustea, aisialdi positiboko jardueretan eurek parte hartzea, baliabideen gainean informatzea eta abar.

Baliabide normalizatuak arrisku-egoeran dauden nerabezaroen ezaugarrietara eta beharretara nola egokitzen diren: esparruak, denborak, proposamenak, hasierako eskakizunak eta mailaz mailakoak....

Arazoen definizioa eta gertakariaren faktoreak kontuan hartuz, proiektuaren ideia honela laburbildu daiteke: X auzoan arrisku-egoeran dauden nerabeei aisialdi positiboko (hezkurantz arlokoa, parte-hartzearekin, osasunarekin... lotuta) alternatibetara sarbidea erraztea, noizean behingo izaerarekin, ingurune irekian (kalea, kanpamenduak...) eta aisialdi normalizatutako baliabideetan (beren adineko guztiei zuzenduta); horrela, esperientzia egokietarako sarbidea errazten da, nerabeen harremanen sarea hobetzen da, beren jarrerak eta gaitasunak garatzen dira, familiak inplikatzeko dira eta baliabideak beren ezaugarrietarako eta beharretara egokitzen dira. Proiektuaren denbora-muga urtebetekoa izango litzateke.

Adibide berberarekin jarraituz, gaia beharrezko ikuspegitik landu izan bagenu, hauek ere lantzen direla adieraziko genukeen: arrisku-egoeran dauden nerabeek (adierazi zer hartzen dugun arrisku-egoeratzat) aisialdi positiboko (adierazi zer hartzen dugun aisialdi positibotzat) esperientzia zehatzak (adierazi zer hartzen dugun esperientzia zehatz gisa) izan ditzaten, bai ingurune irekian, bai udalerriko baliabide normalizatuetan, betiere, beren beharretara eta ezaugarrietara egokituta, jokabidea eta gaitasunak, harremanak eta abar garatzeko aukera eman diezaien.

Lehen fase honetan egiten dugun azterketa eta zehaztapena egiteko ahalegina ez da oso erabilgarria izango helburuak eta jarduerak ezartzeko proiektua diseinatu eta gauzatzeko garaian, adibidearekin jarraituz ondoren ikusiko dugun moduan.

Gertakariaren faktoreak identifikatzeko, zenbait **tresna** erabilgarriak izan daitezke, eta batzuetan bat eta besteetan bestea erabil daitezke:

- *Ideia-zerrenda*. Arazoa edo beharra definitzeko garaian nondik hasi ez dakigunean. Oso zabaldua dagoen teknika da, ideiak sortzeko hasierako faseetarako egokituta. Ideiak modu askean adieraztean oinarritzen da, sortzeko garaian iritzi kritikorik eman gabe. Adierazten direnetik abiatuta, ideia berriak sortzea da helburua. Zenbait bertsiotan, pertsona bakoitzak bere ideiak idazten ditu besteek irakur ditzaketan txarteletan; bertan, irakurketak iradokitzen dizkien ideia berriak idazten dituzte. Sortutako ideiak bigarren une batean balioesten dira.
- *Buruko mapak*. Beharra edo arazoa identifikatzen dugunean, teknika hori erabil dezakegu gai-nodo nagusiarekin lotutako azpigiak (arazoa edo beharrezko dimentsioak), esku hartzen duten faktoreak... modu grafikoak adierazteko. Banaka edo taldean erabil daiteke.
- *Eztabaida-taldea*. Behar batean edo identifikatutako arazo batean sakondu nahi dugunean, eztabaida talde bat osa dezakegu; horretarako, tartean dauden edo interesa duten pertsonak gonbida ditzakegu, landu nahi dugun alor zehatza ezagutzen dutenak, eta nolabait, ikuspegiak adierazten dituztenak, betiere, gaiari buruzko iritziak biltze eta sakontze aldera. Fase honetan, eztabaida-taldek zabalak eta erdi-egituratuak (gogoeta itxitako gidoi batekin baldintzatu gabe) izan beharko lukete.
- *Galdetzeko artea*. Erabilgarria izan daiteke; izan ere, arazoa, beharra eta ideari buruz ikuspegi guztietatik pentsatzeko aukera ematen digu. Banaka erabil daiteke. Horretarako, galderen teknika erabilgarria da (Zer, Nor(k), Zergatik, Zertarako, Noiz, Zenbat, Nola, Non).

- *Arrainaren diagrama (Ishikawa diagrama)*. Teknika honen bidez, beharraren edo arazoaren gainean eragiten duten faktore edo “kausa” posible guztiak zerrenda daitezke, bai lehen mailakoak, bai bigarren mailakoak.
- *Harremanen diagrama*. Arazo baten inguruan dauden “kausazko” harremanak aztertzeko balio dute. Gertakariaren faktoreak identifikatzen laguntzen du.

C. Baliabideen azterketak

Landu beharreko beharra edo arazoa, horren dimentsioak eta gertakariaren faktoreak zehaztu ostean, beharrezko da erantzunen bat eskaini zezaketen baliabideak identifikatzea eta zer neurritan ari diren hori egiten balioestea.

Azterketa honetan, hauek egin beharko lirateke:

- Azken hartzaileetara zer baliabide zuzentzen diren eta antzemandako beharrari edo arazoari nolabaiteko erantzunen bat eskaintzen zein ari diren identifikatzea.
- Erantzun horiek beharraren edo arazoaren, eta gertakariaren faktoreen definiziora egokitztea.
- Erakundetik eskaintzen ari garen erantzunari buruzko gogoeta egitea eta hobetzeko zer egin genezakeen pentsatzea, gainezarpenak saihestuz eta identifikatutako baliabideekin jardunez.

Prozesu honetan, beharrezkoa da ahalik eta parte-hartze handiena lortzea, landu beharreko arazoarekin edo beharrarekin lotura izan dezakete baliabideen ahalik eta informazio handiena lortzeko. Gainera, azterketa egiteko prozesuak proiektuari ikuspegi berriak txertatzeko, beste eragileekin parte hartzeko, bikoizketak saihesteko eta baliabideen artean ondorengo koordinazioa eta lankidetzak errazteko aukera ematen dioten harremanak ezartzea errazten du.

Gainera, testuinguruaren (baliabideena, komunitatearena...) potentziala ezagutu behar da antzemandako beharrei edo arazoei erantzuna emateko; horrez gain, etorkizuneko ekintza ahalbidetu edo mugatu dezaketen ingurune faktoreak ere aintzat hartu behar dira, proiektuak zer arrisku izan ditzakeen zehaztuz eta erantzun-alternatiba posibleak saihestuz.

Lankidetzarako arretan edo aukeretan gerta daitezkeen hutsuneak identifikatze aldera, hauek dira baliabideen azterketan aintzat hartu beharreko alorrak:

Baliabideen azterketan aintzat hartu beharreko alor batzuk

Baliabideak identifikatzea

- Lehendik dauden baliabideen zerrenda.
- Baliabide, eremu geografiko bakoitza kokatzea, eta hala behar izanez gero, baita erakunde-mendekotasuna ere.
- Hartzaileen profila eta arreta ematen dien behar mota.

Erabiltzaileei buruz

- Erabiltzaileen profila, ezaugarriak, beharrak eta eskaerak.
- Hartzaileen (onuraduna izan daitekeen biztanleria) eta erabiltzaileen (baliabideak erabiltzen dituztenak) arteko aldeak.

Zerbitzuei buruz

- Eskaintzen dituzten zerbitzuak: Arretarako ordutegia eta aldia (urtarokotasuna: aldi jakin batzuetan soilik zabaltzen da), estaldura maila (gaitasuna, itxaron-zerrenda...), sarbideko betebeharrak (prezioa eta beste batzuk) eta baliabidera sartzeko izan daitezkeen arazoak (pertsona jakin batzuentzako oztopoak...).
- Erabiltzaileen asebetetze maila.
- Pertsonak prezioari eta sarbideko beste behar batzuei dagokienez duten jokabidea eta sentikortasuna.
- Estali gabeko beharrak.
- Erabiltzen diren zerbitzuaren hedapen-bideak.

D. Alternatiba berritzaileak identifikatzea

Norbere eta besteren baliabideak aztertu ostean, eta aurretiazko egoerari dagokionez aldaketaren bat eskainiko duen proiektu berri bat bultzatzea beharrezkotzat hartzen badugu, gertakariaren faktoreetan eraginen bat izango duten irtenbide alternatiboak identifikatzea izango da hurrengo pausoa.

Araoari edo beharri nola eman diezaiokegu erantzuna, dimentsioak, gertakariaren faktoreak, eta norbere eta besteren baliabideak kontuan izanda?

Hau da ideiak sortu eta egokienak aukeratzeko unea.

Ideiak sortzeko fasean erabiltzeko laguntza-teknika ugari dago, ondoren, sakondu eta haien aurre-bideragarritasuna aztertzeko. Egokienak aukeratu beharko dira, betiere, helburuak, landu beharreko gaiak, banakako edo taldeko lana sustatu nahi den eta abar kontuan hartuta

Modu konbinatuan erabil daitezke, eta proiektuaren zikloko fase eta azpifase desberdinetan, egokitzapen egokiak eginez.

Ideiak sortzeko teknikak

Scamper

Hobetu nahi den elementua identifikatu ostean, teknikak planteatzen dituen ekintzetatik eratorritako galderetan oinarritutako ideien bilaketari ekiten zaio: a) ordezkatu; b) konbinatu; c) egokitu; d) aldatu; e) beste erabilera batzuk bilatu; f) ezabatu; g) forma aldatu.

Scamper (ingelesez) hitzaren hizki bakoitza ekintza hauetako batekin dator bat: Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put on other uses, Eliminate, Rearrange.

Sei kapelen teknika

Taldean, gomendioak sortzeko alor zehatzen gainean lan egiten da. Parte-hartzaileek kapelak jarri beharko dituzte. Kapelek pentsatzeko oinarrizko 6 modu sinbolizatzen dituzte. Zuria: Objektibitatea. Gorria: Sentimenduak, emozioak. Beltza: Ikuspegi negatiboa. Horia: Ikuspegi positiboa. Berdea: Pentsamendu sortzailea. Urdina: Ideiak antolatzea. Jokabide desberdinak hartzea da helburua, normalean hartzen dituzten rol edo jokaerak alde batera utzita.

Egoeren teknika

Lau etapatan egindako lana da, banaka edo taldean egindakoa: Egoera ideala diseinatzea (egoera ideala); egoera katastrofikoena diseinatzea (egoera okerrena); ideiak identifikatzea: Zer egin daiteke idatzitako idealerantz zuzentzeko? Nola saihets daitezke deskribatutako ondorioak? Datu horiek ekintza-lerro bihurtzea.

Eztabaida-taldea

Kasu honetan, sortzeko gaitasun duten pertsonak gonbidatu dira, eragin nahi dutenaren gaineko beharra edo arazoaren berri dutenak, ikuspegi anitzak eskaintzen dituztenak eta gertakariaren faktore batean edo gehiagotan adituak direnak.

Kasu honetan, eztabaida-taldearen gogoeta, erantzuteko alternatibak identifikatzeko, faktore horien inguruan egituratu beharko da batik bat; hala ere, gogoetaren eraginez, faktore berriak ere identifikatu, zehaztu edo ñabardurak sartu eta beharraren edo arazoaren deskribapenean sakondu beharko da.

Alde alternatiboak sortu ostean, **egokienak aukeratu** beharko dira. Horretarako, badira erabil ditzakegun zenbait teknika.

Hanlon metodoa da ezagunena; metodo horrek aldagai hauek planteatzen ditu, esku-hartze bateko aukerak balioeste aldera (arazoa ebaztea).

Hanlon metodoa		
Kontuan hartu beharreko aldagaiak	Puntuazioa	Kuantifikazioa
Arazoaren magnitudea (A):	(0-10)	Arazoarekin kaltetutako pertsona kop./Biztanleria, guztira
Arazoaren zorroztasuna (B)	0-10	Arazo batek sortzen duen karga soziala
Irtenbidearen eraginkortasuna (C)	0,5 (zaila) 1 / 1,5 (erraza)	Arazoak konpontzeko errazak edo zailak diren zehaztu
Irtenbidearen egingarritasuna ⁶ (D) D1+D2+D3+D4+D5	0 edo 1 0 edo 1 0 edo 1 0 edo 1 0 edo 1	D1 Egokitasuna D2 Ekonomikotasuna D3 Onargarritasuna D4 Baliabideen disponibilitatea D5 Legezketasuna

Lehentasuna: (A+B) x C x D

⁶ Egingarritasuna, hemen, proiektua benetan amaitzeko aukera gisa hartzen da, beste bost arloak kontuan hartuta, betiere.

Beharrean edo arazoan eragiten duen (familien inplikazioa, esate baterako) faktore bati erantzuna emateko jardueraren alternatiba zehatzaren kasuan, faktore horren magnitudea eta zorroztasuna (gutzizkoarekin alderatuta, inplikazio-gabeziak zenbat neraberi eragiten dien gutzizkoarekin alderatuta eta aisialdirako sarbidean duten eragin maila beste faktoreekin alderatuta) balioetsi eta proposatutako irtenbidearen eraginkortasuna eta egingarritasuna aintzat hartu beharko dira: “familiei, banakako elkarrizketen eta taldeko dinamiken bidez, proiektu osoan zehar proiektuari, motibazioari eta komunikazioari buruzko informazioa ematea”.

Eraginkorra izan daiteke edo arlo horretan eragitea zaila da eta konponbide zaila du? Eta egokia da? Eraginkorra da (kostuaren eta esperotako emaitzaren arteko harremana)? Familiek eta beste aldeek onar dezakete (famihiak parte hartzeko prest daude, seme-alabek horrelako esku-hartzeak baztertu edo onartzen dituzte)? Bideragarria al da gure baliabideak kontuan hartzen baditugu? Lege aldetik mugarik ba al dago jarduerak egiteko (esate baterako, famihietara jotzeko)?

Edonola ere, sortu diren beharrei edo arazoei erantzuna **emateko alternatiba desberdinak balioesteko**, eta alor bakoitza haztatu beharrik gabe, gai hauek har ditzakegu kontuan:

1. Emaitzak, hau da, hauetan duen efektua:
 - arazoaren ebazpenean edo beharra estaltzen (aisialdi positiborako sarbidea);
 - gertakariaren faktorean (baliabideek nerabe hartzaileen gainean duten ikuspegia hobetzea, nerabeen gaitasunak garatzea, baliabideak beren ezaugarrietara eta beharretara egokitzea, famihiak inplikatzeara...).
2. Beste alor batzuetan duen inpaktua (esate baterako, nerabeek komunitateko beste pertsona batzuekiko harremanetan duten hobekuntza, eskola-errendimendua).
3. Proiektua amaitu ostean, esku-hartzeak ondorengo aldaketak eragiteko aukera (elurre-tako bolaren efektua).
4. Proiektua amaitu ostean, emaitzen edota esku-hartzearen iraunkortasuna.
5. Esku hartzeak onura eragin dien pertsona kopurua.
6. Alternatiba desberdinekin egindako azterketarekin (egokitasuna) eta bereziki azken hartzaileek eta tartean sartutako beste aldeek adierazitako lehentasunekin duten korrespondentzia, jardueretan inplikazioa emango zaien neurrian.
7. Gauzatu ahal izateko, baliabide ekonomikoen, materialen eta giza baliabideen disponibilitatea. Erakundearen zeregin egokiarekin eta hori osatzen duten edo proiektuarekin bat egin dezaket (egingarritasuna) pertsonen gaitasunekin duen koherentzia.
8. Eduki ditzakeen proiektuak eta proiektua exekutatzeko denbora kontuan hartuz ateratako errealismoa.
9. Esku-hartzearen kostua.

10. Emaitzen arteko proportzioa zentzu zabalean (emaitzak, inpaktua, esku-hartzearen osteko efektua...) eta horiek lortzeko beharrezko ahalegina.
11. Arazoaren tratamendua atzeratzearen kostua, edo beste era batera esanda, esku-hartze gabeziaren ondorioz, arazoa edo beharra areagotzeko aukera.
12. Alternatibak martxan dauden beste ekimenekin ez gainjartzea eta egungoak baino emaitza hobekiago lortzeko aukera eskaintzea, beren artean edo baliabideen arteko lankidetzaren emaitza gisa.
13. Egoera: esku-hartzea aurrera eramaten lagunduko duten kanpoko eta barneko baldintzak egotea.
14. Identitatearekin (helburua, balioak) eta erakundearen orientabide estrategikoekin proposatutako alternatiben koherentzia.
15. Erakundearen eskuragarri dauden edo potentzialak diren gaitasunekiko koherentzia.
16. Araudi eta lege mailako (legezkotasuna) testuinguruarekin duen koherentzia.

E. Ex ante ebaluazioa

Uneotan, proiektua egiteko behin betiko erabakia hartu eta martxan jarri beharko dugu, eta proiektua bultzatzeko beharrezkoak diren barneko eta kanpoko baldintzak ditugula seguru egon beharko dugu.

Ex ante ebaluazioak, “aurrekoa”, “egingarria” edo “egokitasunekoa” ere deitzen zaionak, proiektua ezarri behar den edo ez erabakitzen laguntzen du eta **proiektuaren ideia** ebaluarazten du (hartzaileak, arazoaren edo behararen definizioa, jarduerak, zereginak, baliabideak...), kanpoko testuinguru eta barnekoa kontuan hartuz.

Proiektuaren ideia ebaluatzeko gutxienez, lau alor aztertu behar dira:

- proiektuaren ideiarekin **egokitasuna**, hau da, proposatzen diren irtenbideak aldatu nahi den errealitatearekin egokitzea.
- **bideragarritasuna**, hau da, proiektuaren ideia garatzeko onuragarriak diren baldintzak egotea (politikoak, sozialak, teknikoak, ekonomikoak...).
- **erakundearen identitatearekin duen koherentzia**, proiektuaren ideia erakundearen helburuarekin eta balioekin, bere ikuspegiarekin eta orientabide estrategikoekin lerrokatzen dela bermatuz.
- **egingarritasuna**, hau da, proiektua aurrera eramateko erakundearen gaitasun teknikoa eta ekonomikoa, kalitatea eta kantitateari dagokionez, dituen edo izan litzakeen giza baliabideak, materialak eta ekonomikoak aintzat hartuz.

Kanpo-testuinguruaren azterketa lehen bi alorretan oinarritzen da (egokitasuna eta bideragarritasuna) eta proiektuaren ideia egokia den eta garapenerako nahikoak diren kanpo-baliabideak eta laguntzak izan ditzakegun zehazten lagundu beharko digu.

Aurreko azpifaseetan egindako lanak proiektuaren ideiarekin bideragarritasunean eta horren egokitasunean eragiteko aukera emango digu, interesa duten alderdiek ezagutzen baldin badute eta beharrezko babes moduan jasotzen baldin badute.

Barne-diagnostikoa egiteak – proiektuaren ideiarekin soilik lotuta – erakundearen identitatearekin duen koherentzia (helburua, balioak...) zehazten lagundu behar du, baita eskuragarri dauden baliabideak identifikatzen (taldeko gaitasunak, esperientzia eta erakundearen eginbide egokia, azpiegitura...) eta baliabideen egungo mailarekin aurrez ikusitako ekintzak exekutatzeko erakundearen gaitasuna definitzen ere; edonola ere, zer baliabide txertatu beharko liratekeen ezarri beharko litzateke

Azterketa hau, neurri batean, aurreko pausoen egin ahal izan dugu, esku-hartzeko alternatiba desberdinak balioestean.

Ex ante ebaluazioa, proiektua martxan jartzeko erabakitzeak judiziozko elementuak eskaintzeaz gain, “intsumoa” da proiektuaren diseinuaren eta exekuzioaren osteko faseetarako. Edonola ere, alor horien balorazioari (egokitasuna, bideragarritasuna, egingarritasuna, koherentzia...) proiektua diseinatu ostean helduko zaio sakonago (diseinuaren ebaluazioa eta bideragarritasunaren eta iraunkortasunaren azterketa). Orain, diseinuak behar duen ahalegina egiteko erabakia hartzeko nahikoak diren oinarriak lortu nahi dira.

Laburpen-koadroa

<i>Ex ante</i> ebaluazioarekin zer lortu nahi dugu?
<i>Proiektuaren ideiarekin identitatearekin egokitasuna, bideragarritasuna, egingarritasuna eta koherentzia ebaluatzea..</i>
<i>Egokitasuna (errealitateara egokitzea)</i>
Errealitatearen eta proposatzen ditugun irtenbideen arteko koherentzia.
<i>Bideragarritasuna</i>
Garapenerako lagungarriak diren kanpo-baldintzak.
<i>Identitatearekin koherentzia</i>
Erakundearen helburuarekin, ikuspegiarekin eta orientabide estrategikoekin koherentzia.
<i>Egingarritasuna</i>
Erakundearen gaitasunekin koherentzia.
Zertarako balio digu? Batez ere, honetarako:
<ul style="list-style-type: none"> - Proiektua erakundearekin egokia, bideragarria, egingarria eta koherentea izan dadin beharrezkoak diren alorrak identifikatzeko. - Irizpide hauen arabera, eta zehazki, garapenerako beharrezkoak diren kanpo- eta barne-baldintzen gutxi gorabeherako disponibilitatearen arabera, proiektua diseinatu eta martxan jarriko dugun erabakitzeak. - Proiektuaren ondorengo formulazioa zuzentzeko.

Proiektuaren ideiak azterketa hau gainditzen baldin badu, proiektua diseinatzeko faseari ekingo zaio eta proiektua erakundearen kudeaketa-planean txertatu beharko da, garapenerako beharrezkoak diren zenbait baliabide (gizatiarrak, teknikoak, ekonomikoak) esleituz.

4.2. Proiektua diseinatzeko edo lantzeko fasea

A. Proiektuaren hartzaileen definizioa

Oraingoz, aldaketa, hobekuntza lortzeko asmoa dugu. Hemendik aurrera, proiektuaren ideia hori enuntziatu zehatz bihurtu behar dugu; horretarako, lehenik eta behin, proiektuaren hartzaileak zein diren ezarriko dugu: kopurua, ezaugarriak eta abar.

Zenbait jarduera biztanleria osora zuzen daitezke, beste batzuk, ordea, hartzaile zehatz batzuetara zuzentzen dira beti, eta horiek zehaztea derrigorrezkoa da. Gainera, arazo edo behar sozialen dimentsio anitzeko izaera kontuan hartuz, azken hartzaileen (zuzeneko biztanleria onuraduna) eta proiektuaren hartzaileen (zeharkako biztanleria onuraduna) artean bereizi beharko da.

Proiektuaren hartzaileak izango dira helbururen bat duten pertsona, erakunde... guztiak. Edo beste modu batera esanda, hasierako egoera hobetuko duen aldaketa lortzeko eragingo dutenak.

Gainera, esku-hartzea nori ez zaien zuzentzen nabarmendu nahi da, eta gainera, esku-hartzeak nor kaltetu dezakeen aztertu nahi da. Horrela, hauen artean egingo genuke bereizketa:

Zuzeneko biztanleria onuraduna	Esku-hartzearen ondorio gisa, egoera hobetu nahi dena (aisialdi positiboko jardueretan parte hartzen ez duten arrisku-egoeran dauden nerabeak).
Zeharkako biztanleria onuraduna	Gertakariaren faktoreak aldatzeko helburuarekin, esku-hartzean parte hartuz edo parte hartu gabe, esku-hartzearen efektu positiboak biltzen dituen (familiak, aisialdiko baliabideak, komunitatea oro har...).
Baztertutako biztanleria	Esku-hartzetik baztertuta gelditzen den biztanleria.
Kaltetutako biztanleria	Esku-hartzea dela eta, kaltetua izan daitekeen biztanleria.

Zuzenean edo zeharka esku-hartzeak modu positiboan edo negatiboan eragin diezaiekeen gainerrako taldeen interesak ere kontuan izan behar ditu proiektuak.

Normalean, proiektuen diseinuan ez dira baztertutako biztanleriak eta kaltetutako biztanleriak kontuan hartzen, ez eta egindako esku-hartzeak biztanleriari nola eragingo dion ere; izan ere, proiektuaren alor negatibo gisa har daiteke.

Hala eta guztiz ere, garrantzitsua da aztertzea proiektu baten sarbidetik nor eta zergatik gera daitekeen baztertuta (batez ere, bertako onuradunak baldin badira). Eta kaltetutako biztanleriaren kasuan, beren erreakzioen ondorioak kaltegarriak izan badaitezke proiektua egoki garatzeko, beharrezkoa izango da jarduerak aurrez ikustea, egoera horiek saihestu edo lantzeko.

Bestalde, zuzeneko biztanleria onuraduna behintzat xehetasunez bereiztea komeni da. Baita kuantifikatzea ere (onuradunak izan daitezkeen pertsona kopuruaren kalkulua egitea).

Proiektu batzuetan, erraza da adieraztea zenbat eta nor diren hartzaileak; horretarako, pertsona erabiltzaileen, bazkideen, errolden eta abarren zerrenda erabiltzen da. Hala eta guztiz ere, beste kasu batzuetan, oso zaila da datu zehatzak izatea eta kalkuluak egin behar izaten dira.

Hauek dira zuzeneko hartzaileak bereiztean kontuan izan beharreko zenbait alor:

ALDAGAIAK	ZUZENKO BIZTANLERIA ONURADUNA	
	Gizonezkoak	Emakumezkoak
Pertsona kopurua		
Adina		
Egoera fisikoa, psikologikoa...		
Familia-egoera, babesteko sare ez-formala		
Egoera sozio-ekonomikoa: errenta maila, etxebizitza...		
Laneko egoera eta prestakuntza maila		
Proiektuarekin lotutako interesak, lehentasunak		
Proiektuarekin lotutako beharrak		
Parte-hartze soziala/Onarpen edo baztertze soziala		

Zeharkako biztanleria onuradunaren kasuan, aipatutako pertsona, familia, baliabideen... gutxi gora-beherako kopurua zehaztu beharko litzateke; gainera, beste alor batzuk ere adierazi beharko lirateke: zuzeneko biztanleria onuradunarekin duen harremana eta esku-hartzetik lortuko duten onura.

Baztertutako biztanleriaren kasuan, kopurua, adina, sexua eta baztertze arrazoiak zehaztu beharko lirateke. Kaltetutako biztanleriaren kasuan, zer kalte jaso litzaketen, horrek izan dezakeen erreakzioa, horrek proiektuan izan dezakeen eragina eta hori saihesteko (hala behar izanez gero, aurre egiteko) aurrez ikusitako neurriak zehaztu beharko lirateke.

Biztanleria onuraduna aukeratzeko irizpideak

Aukeraketa-irizpidea ezartzeak honetan du jatorria: proiektuarekin egingo den esku-hartzea mugatua izango da derrigorrez. Agian, lor daitezkeen emaitzak orokortu egin daitezke ondoren edo beste pertsona batzuegana irits daitezke; horretarako, proiektuak egingo dira edo esperientzia pilotu baten ostean zerbitzuak jarriko dira martxan.

Proiektu bateko zuzeneko biztanleria onuraduna mugatzeko irizpide gisa balio izan dezaketzen zenbait galdera kontuan hartzea komeni da:

- Zein pertsona edo biztanleri dago egoerarik edo beharrik larrienean?
- Zer biztanleriak aprobetxa ditzake gehien esku-hartzeak eskain ditzakeen onurak?
- Zer biztanleriarekin lor daitezke emaitzak errazen?
- Biztanleek sentitutako edo adierazitako beharrari erantzuten al dio proiektuak? Edo beste modu batera esanda, zer pertsona egongo lirateke beharra sentitzen dutelako modu aktiboan parte hartzeko prest?

Edonola ere, irizpide hauetan oinarrituta erabakiak hartzeko garaian, kontuan izan behar da proiektua garatzeko baldintza positiboagoak sortzeak arrakasta lortzen lagun dezakeela, baina agian ez ondorengo orokortzean.

B. Helburuak adieraztea

Proiektuaren hartzailea izango den biztanleria mugatu ostean, **zer emaitza lortu nahi diren** zehaztu beharko dugu; hau da, aurretiazko azterketan antzemandako beharrekin lotuta proiektuaren helburuak eta hartzaileak zein diren. Adibidearekin jarraituz, arrisku-egoeran dauden nerabeetan, beren familietan, aisialdiko baliabideetan eta abar oinarritutako helburuak adierazi beharko dira.

Zer da helburu bat?

Helburuak, Ander-Egg-ek egindako definizioaren arabera, “esperotako emaitzen enuntziatuak edo ekintza jakin batzuk egin ostean aldi jakin baten baitan lortu nahi diren jomugak” dira.

Helburu errealistak, egingarriak (*eskuragarri dauden baliabideekin eta aurrez ikusitako epeen baitan lor daitezkeenak*) eta egokiak (*beharrarekin edo arazoarekin eta gertakariaren faktoreekin harreman logikoa eginez*) proposatzeaz gain, oinarritzkoa da helburuak argi adierazita egotea.

Helburuak ondo adierazteak proiektua ulertzen laguntzen du, ondo egindako lana agerian uzten du, helburuetan argitasuna adierazten du eta gainerako proiektua egitea ahalbidetzen du.

Kontuan izan behar da gerora beharrezkoa izango dela helburuak, haiek lortu ahal izateko jarduerak eta zereginak eta mobilizatu beharreko baliabideak modu koherentean artikulatzea.

Edozein helburu ondo adierazteko kontuan izan beharreko arauak

- Irizpide argiak ezartzea, hizkera ulergarrian eta zehatzean adierazita.
- Ekintzaren hartzailleetan egon behar dute oinarrituta eta ekintzaren emaitza gisa hartzaileek lortzea espero den emaitzak islatu behar dituzte.
- Bateratuak izan behar dute = aditza + edukia. Ezinezkoa da bi aditz eta bi eduki egotea. Baldin badaude, helburu bat baino gehiago egongo da eta modu berezian adierazi beharko dira.
- Aginteran edo geroaldi burutuan dagoen aditz batekin has daiteke adierazpena.

Adibidea: “Aisialdi positiboko jarduera puntualetan parte hartzea”

Helburua zeinetan oinarritzen den argi utzi nahi bada, *adibidean* bezala idatzi behar da: “auzoko nerabeek aisialdi positiboko jarduera zehatzetan parte har dezatela”. Hori oso garrantzitsua da esku-hartze sozialeko proiektuetan; izan ere, maiz, proiektua, arazoan eta behar sozialen dimentsio anitzeko izaera kontuan hartuta, hartzaile batean baino gehiagotan oinarritzen da (adibidez: nerabeak, familiak, aisialdiko baliabideak..).

Helburuak definitzeko erabili beharreko aditzak

- Helburuak hartzaileetan oinarritu behar baldin badira, bizitza-kalitatearen hobekuntza “bultzatzea”, parte hartzea “sustatzea”... moduko aditzak saihestea komeni da Helburua ez da bizitzaren kalitatea hobetzea “sustatzea”, pertsonak beren bizitza-kalitatea hobetzea baizik.
- Erabiltzen baldin baditugu, seguru egon behar dugu proiektutik espero den emaitzari dagokiola eta hartzaileengan oinarrituta daudela. Esate baterako: “Ezgaitasuna duten pertsonen bizitza-kalitatearen, parte-hartzearen, aisialdirako sarbidearen... hobekuntza sustatzea”.
- Errealitatean, esan nahi duguna da ezgaitasuna duten pertsonak beren bizitza-kalitatea hobetzen, komunitate-inguruneke jardueretan eta abar parte har dezaten saiatu behar dugula (horiek dira pertsona hartzaileek beti kontuan izan behar dituzten proiektuaren emaitzak).

Bestalde, helburuak modu zehatzean adierazita dauden arren, eraginkor bihurtu ezean, enuntziatu edo helburu soil bihur daitezke.

Hau da, helburuak adieraztean, pauso bat gehiago eman behar da; hau da, modu zehatzean ezarri behar da *helburuetatik zenbat lortu nahi den, zer denboran eta zer lekutan*. Helburuak espazio-denbora zehatz batean kuantifikatzeari **helburu operatibo edo xede** deitzen zaie.

Hori dela eta, proiektuetan helburuen hierarkiak ezarri behar dira, eta horiek, gutxienez, elkarren artean erlaziozaturako hiru maila bereizi behar dituzte: **helburu orokorra, bitarteko helburuak edo helburu espezifikokoak, eta helburu operatiboak edo xedeak, biak zehaztea ahalbidetzen dutenak**.

HELBURUEN HIERARKIA	
HELBURU OROKORRAK	
Definizioa	<p>Proiektuaren helburu orokorra oinarrizko xedea da, azken emaitza gisa lortu nahi duguna.</p> <p>Gure adibidean: “arrisku-egoeran dauden nerabeak aisialdi positiboko jardueretarako sarbidea izan dezaten”, edo zuzenean, aisialdi positiboko jardueretarako sarbidea izatea. Bat baino gehiago egon daitekeen arren, gehienetan, helburu orokor bakar bat adierazi ohi da, eta proiektuen kasuan behintzat, bat baino gehiago ez egotea komeni da. Edonola ere, helburu zabalenak izango dira, hierarkiaren lehen maila hartzen dutenak, eta gainerakoak haiei buruzkoak izango dira.</p>
Ezaugarriak	<ul style="list-style-type: none"> - Arazoari edo beharrari buruzkoak dira. - Epe luzerako gure helburuak dira. - Bat izan ohi da egokiena. - Gainerako helburuak kokatzeko balio dute. - Zuzenean ebaluatzea komeni da, horiei zuzenean lotutako helburu operatiboen bidez.
HELBURU ESPEZIFIKOAK EDO BITARTEKOAK	
Definizioa	<p>Helburu orokorrak baino lorpen zehatzagoak dira, eta gertakariaren faktoreekin erlazionatzea proposatzen dugu.</p> <p>Gure adibidean: “Nerabeek aisialdi positiboko ekimenetan parte hartzeko gaitasunak lor ditzaten edo baliabide normalizatueta txertatzea lor dezaten”; “Baliabideek beren proposamenak eta eskakizunak nerabeen beharretara eta bereizgarrietara egokitu ditzaten” eta abar.</p>
Ezaugarriak	<ul style="list-style-type: none"> - Arazoan edo beharrean eragiten duten faktoreekin lotuta definitutako hipotesien oinarriaren gainean adierazten dira. Edo besterik gabe, helburu orokorra bereiziz, helburu orokorra lortzen lagun dezaketen lorpen simpleenak identifikatuz. - Helburu orokorrera lotzen dira ezinbestean. - Lorpena epe laburrean erdiesten da eta helburu orokorra lortzeko oinarria izan ohi da. Hori dela eta, “bitarteko helburuak” ere deitu ohi zaie. - Alor (edo faktore) bakar batekin egon ohi dira lotuta.
HELBURU OPERATIBOAK	
Definizioa	<p>Helburu zehatzekin edo bitartekoeekin eta helburu orokorrekin alderatuta zehazki zer lortu nahi den zehazten dute.</p> <p>Helburuak dira, eta beraz, azken zehaztasun-maila adierazten dute.</p> <p>Oso argi utzi behar da proiektuaren azken emaitza gisa (helburu orokorrarekin lotutako helburu operatiboak) edo alor edo faktore jakin batekin lotuta (helburu espezifiko edo bitarteko batekin lotutako helburu operatiboak), hartzailleek zehazki zer lortzea espero dugun.</p>
Ezaugarriak	<ul style="list-style-type: none"> - Helburu orokorrak eta espezifikoak garatu eta zehazten dituzte. - Emaitzen ebaluazioarekin daude zuzenean lotuta. - Zuzenean ikus daitezkeen egoeretako jokabideei edo aldaketei buruzkoak izan behar dute.

Adibidearekin jarraituz:

Helburu orokorra	Helburu operatiboak (helmuga)
Aisialdi positiboko alternatibetarako sarbidea izatea	Gutxienez, arrisku-egoeran dauden nerabeen % 50ek, proiektuan zehar (urtebete), aisialdi positiboko (heziketako aisialdiko jarduerak, kirol-jarduerak...) bi ekimen zehatzetan behintzat parte har dezaten (ondorengo jarduera batean parte hartzera obligatu gabe), aisialdi-baliabide normalizatuen testuinguruan (nerabe guztiei zuzenduta) edo ingurune irekian, normalean harremanik ez duten nerabeekin jardunez, alde guztien ebaluazio positiboarekin eta proposatutako jarduera bakoitza amaitu baino lehen albo batera utzi gabe.

Helburu espezifikoak edo bitartekoak (gertakarien faktoreekin lotuta)

Faktorea	Helburu espezifiko edo bitartekoa	Helburu operatiboa (helmuga)
Esperientzia	Arrisku-egoeran dauden nerabeek lehen esperientzia positiboa izan dezaten.	Gutxienez, %80k aisialdi positiboko esperientzia zehatz batean parte har dezan sei hilabeteetan, amaitu arte albo batera utzi gabe; gustura egotea izango da xedea, beste ekimen batean parte hartzeko gogoz.
Harremanen sarea	Proiektuan parte hartuz, aisialdi positiboko jardueretan parte hartu ohi duten lagun edo ezagun gehiago egitea.	Arrisku-egoeran dauden nerabeen gutxienez % 20 aisialdi positiboko jardueretan parte hartu ohi duten bere adineko pertsonekin erlazioatzea (nerabeen sare soziala ugaritzea izango litzateke proiektuaren inpaktu egokia).
Gaitasunen eta jokabideen garapen maila	Nerabeek aisialdi positiboko ekimenetan parte hartzeko edo baliabide normalizatueta txertatzeko gaitasunak lortu eta garatu ditzaten.	Baliabide normalizatuen testuinguruan garatutako aisialdiko ekimen zehatzetan parte hartzen duten nerabeen artetik gutxienez % 80k arauak errespetatu ditzaten (materiala zaindu, lagunekin jokabide egokia izan...) eta taldeko zereginetan lagun dezaten.
Familien inplikazioa	Familiek seme-alabak modu aktiboan bultzatu ditzaten aisialdi positiboko ekimenetara.	Familien % 50ek informazio-jardueretan parte har dezan, seme-alabei parte hartzera dei egin, gustura dauden galdetu eta begiraleekin harremana izan dezan lortzea.
Baliabideak egokitzea	Baliabideek espazioak, denborak, proposamenak eta eskakizunak arrisku-egoeran dauden nerabeen beharretara eta eskakizunetara egokitu ditzaten.	Proiektuan parte hartzen duten baliabide guztiak: denboran parte hartzea eskatzen ez duten ekimen zehatzak diseinatzea; ingurune irekian ekimenak aurrera eramatea; jarduera ez-formalak (elkarrizketak, billarra, mahai-futbola...) egiteko baliabidearen espaziorako sarbidea ahalbidetzea, betiere, oinarritzko arauak errespetatuz eta nerabezaroak baliabideetara mailaz maila hurbilduz.

Errealitatean, bere garaian jakinarazi dugun moduan, arazoaren ebazpenean edo beharraren estalduran eragin dezaketen faktoreen gaineko hipotesietatik abiatuta ari gara helburuak adierazten.

Esku-hartzeak esango digu kasu zehatz honetan horrela den ala ez, baina hasteko behintzat, aisialdi positiborako sarbidea lortzeko hauek onuragarriak izan daitezkeela uste dugu:

- Aisialdi positiboko alternatibetan parte hartzea eta esperientzia horiekin gozatzea.
- Horrelako aisialdiko alternatibetan eta baliabide normalizatuetan parte hartzen duten erreferentziatzko lagunak eta pertsonak izatea.
- Gaitasun eta jokabide jakin batzuk izatea: arauak errespetatzea, osasuna eta norbere irudia balioestea, lankidetzeta eta taldean lan egitea eta abar.
- Familiek seme-alaben aisialdiaren errealitatea ezagutzea, seme-alabek aisialdi positiboko jarduerak gara ditzaten interesa erakustea, aisialdi positiboko jardueretan eurek parte hartzea, baliabideen gainean informatzea eta abar.
- Baliabide normalizatuak espazioak, denborak, proposamenak, hasierako eta mailaz mailako eskakizunak arrisku-egoeran dauden nerabezaroen beharretara eta eskakizunetara egokitu ditzaten.

Alor hauetako asko gertakariaren faktoreen azterketatik abiatuta erantzun berritzaileen alternatibak definitzean identifikatzen dira: baliabideek egokitu ahal izateko izan beharko lituzketen ezaugarriak, familiek egin litzaketzen gauzak eta abar.

Kontuan izan behar da bitarteko helburuak edo helburu espezifikoak lortzeko ez duela esan nahi helburu orokorra lortu denik.

Edonola ere, proiektua amaitu ostean, zer helburu lortu diren, zer ez eta zergatik gertatu den hori galdetu beharko da, eta beste hainbat alorren artean, beharraren edo arazoaren eta gertakariaren faktoreen definizioa berrikusi beharko da; gainera, unean uneko aldaketak txertatu beharko dira.

Horrela ikasten dugu, norbere esperientziatik abiatuta gogoeta eginez.

C. Exekuzio-plana

Helburuak zehaztu ostean, xede horiek lortzeko zer jarduera gauzatuko diren zehaztuko da.

Horrela, exekuzio-planean aurrez ikusitako helburuak lortzeko, exekuzio fasean egingo diren jarduerak aldi baterako antolatu eta zehaztuko dira. Hau da, *proiektua noiz eta nola gauzatuko den* zehaztuko da.

Jarduerak aurreko fasean identifikatutako eta aukeratutako alternatibekin daude lotuta eta definitutako helburuekin lotura izan behar dute, hau da, jarduera edo jarduera multzo bakoitzak helburu bat edo gehiago betetzeko balio izan behar du. Proiektuaren ulermena eta diseinua hobetzeko, erabilgarria izan daiteke loturen koadro bat egitea, jarduerak eta helburuak zerrendatuz.

JARDUERAREN DESKRIBAPENA	ZERIKUSIA DUTEN HELBURU ESPEZIFIKOAK	ZERIKUSIA DUTEN HELBURU OROKORRAK
1. jarduera	1.1 Helburu espezifikoa	1. Helburu orokorra
2. jarduera	1.2 Helburu espezifikoa	
3. jarduera	2.1. Helburu espezifikoa	2. Helburu orokorra
4. jarduera	2.2. Helburu espezifikoa	
...

Aurrez ikusitako jarduerak eta horri lotutako zereginak⁷ zein diren zehaztu ostean, hurrengo pausoa denboran ordenatzea izango da, hala behar izanez gero, proiektuaren faseetan ezarriz.

Jarduerak antolatzeke garaian, bi kasu planteak daitezke:

- jarduera batzuen exekuzioa besteekin batera egitea, hau da, aldiberekoak izatea.
- jardueren segida bat izatea, hau da, jarduera bati hasiera emateko, alde aurretik bestea amaituta izatea.

Edonola ere, jarduera bakoitza aurrekoarekin eta ondorengoarekin kokatuz ordenatu behar dira jarduerak, eta hala behar izanez gero, aldiberekoak zein diren jakinarazi beharko da. Jarduerak aldi baterako ordenatzeko, diagrama edo *kronograma* erabiliko da.

Diagramak exekuzio-planean aintzat hartutako jardueren harremanak eta behin-behinekotasuna grafikoki antolatzeke eta adierazteke erabiltzen dira.

Hainbat diagrama dauden arren, oro har, *barra-diagrama* edo *Gantt diagrama* erabili ohi dira, egiteko eta interpretatzeko errazak direlako.

Sarrera bikoitzeko matrize edo koadro bat izan ohi da. Ardatz bertikalean, aurrez ikusitako jarduerak eta zereginak erakusten dira eta arduradunak ere maiz adierazten dira. Ardatz horizontalean denbora-unitateak ageri dira (egunak, asteak, hilabeteak, hiruilekoak eta abar); bertan, jarduerak exekututako dira, eta hala behar izanez gero, fasetan taldekatuko dira.

Barra-diagrama edo Gantt diagrama

Faseak	Jarduerak	Zereginak	Arduraduna	KRONOGRAMA			
				1. hil.	2. hil.	3. hil.
1. FASE	1. jarduera	1. zeregina 2. zeregina					
	2. jarduera	3. zeregina 4. zeregina					
2. FASE	3. jarduera	5. zeregina 6. zeregina					
	4. jarduera	7. zeregina 8. zeregina					
.....							

⁷ Jardueratzat hartuko ditugu pertsona hartzaileek parte hartzen duten jarduerak. Gure adibidean, aisialdiko jarduerak, familiarekin komunikazioa eta abar. Eta zereginatzat jotzen ditugu ebaluazio horiek prestatu, gauzatu eta ebaluatzeke proiektuko langileek egiten dituztenak, hartzaileen parte-hartzearekin edo parte-hartzerik gabe..

Barra-diagrama oso erabilgarria da erraz samarrak diren exekuzio-prozesuetan; izan ere, jardueren elkarrekiko mendekotasuna erakusteko garaian nahikoa mugatua da. Modu paraleloan hainbat jarduera exekutatzeko badira eta batzuen eta besteen artean mendekotasun-harremanak baldin badaude, beste diagrama mota bat erabiltzea gomendatzen da, *PERT diagrama*, esate baterako.

D. Baliabideen planak eta ekonomia-finantza plana.

Proiektua aurrera eramateko beharrezkoak diren jarduerak aldi baterako definitu eta ordenatu ostean, beharrezkoa da horiek gauzatu ahal izateko erabili behar diren baliabideak ekonomikoki zehaztea eta kuantifikatzea.

Zer behar dugu?

Baliabideen plana: jarduerak eta zereginak zehaztu ostean, proiektua garatzeko (diseinua, exekuzioa eta ebaluazioa) baliabide zehatzak identifikatzea.

Zer kostu dute? Nola finantzatuko dugu?

Ekonomia-finantza plana: Baliabideen balioa dirutan kuantifikatzea eta horien finantza-iturri posibleak identifikatzea.

Proiektu baten baliabideak edo inputak *bere izaeraren arabera* eta *proiektuarekiko duen loturan oinarrituta* sailka daitezke.

Baliabideen izaerari dagokionez, hauek hartuko ditugu aintzat:

- **baliabide naturalak**, proiektua ondo exekutatzeke beharrezkoak diren ondasun material guztiak (instalazioak, baliabide teknikoak...);
- **giza baliabideak**, proiektuaren fase bakoitzean tartean sartutako pertsona guztiak (kontratutako langileak, boluntarioak, profesional independenteak...).

Baliabideak proiektuarekin lotzeari dagokionez, **proiektuarekin zuzenean eta zalantzarik gabe lotutako baliabideak** eta **zuzeneko aplikaziorik eta aplikazio eskusiborik ez dutenak** bereiziko ditugu; azken horiek erakundearen egitura osatzen dute eta erakundeak garatutako proiektu guztietarako euskarriak dira.

Horrela, adibide gisa, baliabideak erakundeko proiektu desberdinek partekatzen dituztenean (modu eskusiboan proiektu bati esleitutako baliabideak ere izan daitezke), hauek izango dira zeharkako baliabideak: administrazio- eta kudeaketa-postuak, energia elektrikoaren kontsumoa, berogailua, telefonoa eta abar.

Azkenik, giza baliabideez eta baliabide materialez gain, proiektu orok ibilbidea baldintzatzen duten **baliabide edo input materiagabeak edo ukiezinak** ditu: Erabilitako parte-hartze metodoak eta teknikak, inguruneak emandako laguntzak eta abar.

Baliabide horiek ez baldin badute kostu ekonomiko errealik, ez dira azken aurrekontuan bilduko, baina garrantzitsua da baliabideen planean horiei buruzko aipamena egitea; izan ere, proiektuaren garapenari zuzenean eragiten diote.

Proiektuko baliabideen sailkapena

Izaeran oinarrituta	Proiektuarekiko duen loturarengatik	
	Zuzenekoak	Zeharkakoak
Giza baliabideak Kontrataturako langileak Borondatezko pertsonak Profesional independenteak		
Baliabide materialak Kapital-ondasunak Kontsumigarriak edo material suntsikorra		
Baliabide materiagabeak edo ukiezinak Teknikak, metodologia, gaitasunak, trebeziak		

D.1. Giza baliabideen plana

Proiektua ondo gauzatzeko funtsezko alorrak dira beharrezkoak diren **giza baliabideak identifikatzea** eta diseinuan, exekuzioan eta ebaluazioan inplikaturako **pertsona guztien ekarpena ondo antolatzea**.

Hauetako giza baliabideen plana egiteko aintzat hartu beharreko gutxieneko alorrak:

- Exekuzio-planean eta proiektua kudeatzeko bildutako jarduerak ondo garatzeko gauzatu beharreko **zereginak** definitzea.
- Proiektua aurrera eramateko **profil egokiak** definitzea: beharrezko gaitasunak eta jarrerak identifikatzea, baita aurrez ikusitako zereginak garatzeko egokiak diren titulazioa, prestakuntza eta esperientzia ere.

POSTU BAT DESKRIBATZEKO OINARRIZKO EREDUA

POSTUAREN IZENA:

POSTUAREN HELBURUAK:

EGIN BEHARREKO ZEREGINAK:

JAKIN BEHARREKOA: Lana ondo egiteko zer jakin behar duzu?

GAITASUNAK: Nolakoa izan behar duzu?

Zer gaitasun izan behar dituzu zure lana ondo egiteko?

PRESTAKUNTZA ETA ESPERIENTZIA:

- **Barne-antolaketa eta -koordinazioa:** Barne-komunikazio eta koordinazio-dinamikak ezartzea, proiektua eta jarraipen- eta ebaluazio-sistemak koordinatzearen (bileren behin-behinekotasuna, koordinatzeko beste tresna batzuk identifikatzea...) arduradunak identifikatuz.
- **Kanpo-koordinazioa:** Aurrez ikusitako jarduerak egiteko eta proiektua kudeatzeko taldekoak ez diren pertsonekin eta eragileekin beharrezko harremanak identifikatzea.
- **Beharrezkoak diren pertsona kopuruari eta kostuari** buruzko kalkulua egitea, kontratatutako pertsonen, borondatezko pertsonen eta zerbitzu profesional independenteen arteko bereizketa eginez.

Plantillako langileen kostua

Kostu horiek langileek jasotzen duten ekarpena (soldata garbia) eta gizarte-segurantza eta PFEZren atxikipenak barne-hartzen dituzte (soldata garbia+GS+PFEZ=soldata gordina).

Proiektuari esleitutako langileen kostua argi zehazteko, postu bakoitzaren soldata gordina eta aurrez ikusitako dedikazio-ordu kopuruak hartu beharko dira kontuan, eta orduko kostua adierazi beharko da. Proiektuan, pertsona eta postu bakoitzak proiektuari eskainitako ordu kopurua argi zehaztuko duen taula bat txertatzea komeni da, baita horren kostua ere, beste datu batzuekin batera, sexua edo dedikazio-aldia, esate baterako:

Pertsona	Sexua	Postua	Eskainitako ordu kopurua	Kostua/ordua	Dedikazio-aldia

Borondatezko pertsonen kostua

Borondatezko langileen 1998ko urriko Legearen 8. artikuluko 4. atalean eta 6. artikuluan aurrez ikusitakoarekin bat etorritik, erakundea derrigortuta dago poliza bat sinatzera; poliza horrek proiektuan parte hartzen duten borondatezko pertsonen jardueran zehar hirugarrenengo batzuei eragin diezazkieketen kalte-ordainengatik estaldura bermatuko die borondatezko langileei, baita borondatezko jardueraren eraginez borondatezko langileari sortutako kostuak itzultzea ere, erakundearen eta borondatezko langilearen artean hitzartutako baldintzetan hala aurrez ikusita badaude, eta hitzarmen horretan aurrez ikusitako muga arabera, betiere.

Praktikan, erantzukizun zibileko aseguruaz gain, borondatezko langileen jarduerarekin lotutako istripuak ere estal ditzakeen aseguruia edukitzea komeni da.

Gainera, Legeak aurrez ikusitakoaren arabera, erakundeak borondatezko pertsonen barne-estatutua izango du, erakundearen borondatezko pertsonen parte-hartze mekanismoak aurrez ikusiko ditu eta borondatezko pertsonen informazioa, prestakuntza, orientazioa eta babesa emango die jardura eta jarraipena gauzatu ahal izateko.

Horrek guztiak baliabideak esleitzea eskatzen du eta kostu bat du.

Profesional independenteen zerbitzuen kostua

Zerbitzu espezifiko bat (esate baterako, prestakuntza-tailer bat ematea) eskaintzeko erakundeak kanpoko pertsonen zerbitzuak kontratatzen baldin badira, proiektuari eskaini zaion ordu kopurua eta eskatutako aurrekontuetan oinarrituta egotzitako orduko kostua zehaztu behar dira.

D.2. Baliabide materialen plana

Baliabide materialekin lotuta, beharrezkoa da zehaztea proiektuan zehar zer baliabide mota erabiltzeko ditugun, baita horien kopurua eta kostua ere.

Baliabide motak

Baliabide materialen baitan, **izaera iraunkorreko ondasunen** eta **ondasun kontsumigarrien edo material suntsikorren** arteko bereizketa egin dezakegu.

Bereizketa hori **iraunkortasunean** oinarritzen da, ondasun horien erabilerarekin edo funtziona-mentuarekin lotuta. Horrela, **kontsumigarrizat edo material suntsikortzat** hartuko dira urtebete baino epe laburragoan kontsumitutako ondasunak; eta **izaera iraunkorreko ondasunak**, hau da, aurrez ikusitako bizitza urtebete baino luzeagoa duten ondasunak.

Horri erantzunez, hauek hartuko ditugu proiektuko **kontsumigarri edo material suntsikortzat**: bulegoko materiala (papertegiak, boligrafoak, karpetak...), garbiketarako materialak, publizitate-materialak (liburuxkak, diptikoak, identifikazio-txartelak), elikadura, erregaiak eta abar.

Eta **izaera iraunkorreko ondasuntzat** hartuko genituzke hauek:

- eraikinak eta instalazio teknikoak: proiektua garatzeko espazio fisikoak, erabiltzeko baldintza egokietan, hau da, dagozkien instalazio elektrikoekin, ura, berogailua...
- altzariak eta ekipo informatikoak: mahaia, aulkiak, ordenagailuak, inprimagailua...
- makinak eta tresnak: proiektagailuak, fotokopiagailuak...
- proiektua gauzatzeko beharrezkoak diren baliabideak.

Baliabideen kostua

Erakundeak ondasun horietako batzuk **lortu edo eratzen** baldin baditu, **inbertsio** baten aurrean egongo gara eta ondasun hori lortzearen edo eraikitzearen kostua aurrekontu espezifiko batean bilduko da: *inbertsioen aurrekontua*.

Baina erakundeak ondasun horiek **errentan** jartzea erabakitzen baldin badu, horren alokairuak hileko, bi hilez behingo... kostua izango du eta *gastuen aurrekontuan* txertatuko da.

Aipatu beharrekoa da bi egoera horietan, ondasunen erabilerak aparteko kostu batzuk dituela berekin: **mantentzea, konponketa, aseguruak, garbiketa**... Kostu horiek guztiak ere aintzat hartuko lirateke eta *gastuen aurrekontua* osatuko lukete.

Gainera, baliabide horietako batzuk eskuratzea erabakitzen baldin bada, baliabide horien **balioa pixkanaka murriztu** egingo da ezinbestean; hori erabilerak eta denborak (zaharkitzapena) eragindako hondatzeak eragingo du; galera hori proiektuaren baitako aparteko kostu gisa hartu behar da.

Horrela, erakundeak **balio-galera** horren urteko kostuaren kalkulua egin beharko du eta kostu hori gastuen aurrekontuan bilduko da, lortutako izaera iraunkorreko ondasunak **amortizatzeko urteko kostu** moduan.

D.3. Ekonomia-finantza plana

Hauek dira ekonomia-finantza plana egiteko aintzat hartu beharreko gutxieneko alorrak:

- aurrez ikusitako baliabide bakoitzaren kostuen kalkulua, eta hasteko, inbertsioak, horiei atxikitako kostuak (amortizazio-kostua, konponketa, mantentze-lana) eta material suntsikorren artean bereizketa eginez; bestetik, zuzeneko eta zeharkako kostuen artean bereizketa eginez.
- proiektuaren finantza-alternatiba desberdinen azterketa eta funtsak biltzeko finantza-estrategia aukeratzea (diru-sarreraren aurreikuspena);
- eta azkenik, aurrekontua egitea.

Proiektuarekin zuzenean eta zalantzarik gabe lotutako baliabideek sortutako kostua proiektuaren **zuzeneko kostua** izango da; modu argi eta objektiboan egin ahal izango da horren kalkulua.

Proiektuarekin lotura zuzena ez duten baliabideen kostua, ordea, zeharkako kostua izango da eta erakundearen proiektu bakoitzari egotzi beharreko ehunekoaren gutxi gorabeherako logiko eta koherentearen bidez estimatu beharko da, bestela, kontabilitate analitikoko azterketaren bidez. Edonola ere, zeharkako kostuek proiektuaren guztizko kostuen gaineko ehuneko murrizta adierazi behar dute; laguntzen hainbat deialdik kostu horien % 10ez azpitik ezartzen dituzte.

Proiektuaren aurrekontua egite aldera, hauek izan behar dira kontuan:

- Aurrekontua, bere horretan, ez da benetako plana, planifikatutako jarduerak garatzeko beharrezkoak diren baliabideen **adierazpen kuantitatiboa** baizik.
- **Gastuen kalkulua eta aurrez ikusitako diru-sarrerak** bildu beharko ditu (gastuen zerrenda soilik biltzen baldin badu, ez da aurrekontua izango, *gastuen aurreikuspena* baizik).
- **Gastuen eta sarreraren arteko loturak orekatua** izan beharko du.
- Egin beharreko **inbertsioak modu espezifikoan eta bereizian** bildu beharko ditu (*inbertsioen aurrekontua*).

Aurrekontuan aintzat hartu beharreko gastuen zerrenda

Jarraian, eta kontabilitateko araudi-testuingurua kontuan hartuta⁸, proiektu bat diseinatzean, exekutatzean eta ebaluatzean izan daitezkeen gastuak zehazten dira.

8 1998ko kontabilitateko plan orokorrean, 1998ko apirilaren 30eko 776/1998 Errege Dekretuan, egun indarrean dagoen sektore-egokitzapena hartu da oinarri gisa; dekretu horren bidez onartzen dira irabazi-asmorik gabeko erakundeei Kontabilitate Plan Orokorra egokitzeko arauak eta erakunde horien aurrekontu-informazioko arauak; horiek irabazi-asmorik gabeko erakundeei izaera orokorrez aplika dakiekeen kontabilitateko araua ordenamendu juridikora txertatu zuten.

Kontzeptua	Definizioak, ezaugarriak
Material suntsikorrak erostea	Jarduerara zuzendutako ondasunak erostea, bulegoko materiala, esate baterako (inprimagailuko kartutxoak, karpetak, boligrafoak eta abar).
Beste erakunde batzuek egindako lanak	<p>Proiektua ondo garatzeko erakundeak eskatutako zerbitzuak; hauek, esate baterako: ostatua, erabiltzaileen garraio-zerbitzua, teknikari espezialistak, mediku-laguntza eta abar.</p> <p>Erakundeak eskuratutako izaera anitzeko zerbitzuak, aurreko partidan txertatu gabeak:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beste erakunde batzuei eskatutako zerbitzuengatik sortutako ikerketa- eta garapen-gastuak. - Errentak eta kanonak: Ondasun higigarriak eta higiezinak alokatzea. - Konponketen gastuak eta egindako inbertsioak zaintzea. - Profesionalen zerbitzu independenteak: adituek emandako zerbitzuetatik eratorritako gastua; hauek, esate baterako: ekonomialarien, abokatuen, auditoreen, notarioen eta abarren ordainsariak. - Garraio-gastuak, hirugarren batzuek eginda erakundeari kargatuz. - Aseguru-hobariak, hauek, esate baterako: lokaleko aseguria, erantzukizun zibileko aseguria, borondatezko pertsonen aseguria eta abar. - Banku-zerbitzuak eta antzekoengatiko gastuak (banku- komisioak...) eta finantza-gastuak (epe laburrean eta epe luzean zorrak izateagatiko interesak eta abar). - Publizitate, propaganda eta harreman publikoen gastuak; hauek, esate baterako: prentsan iragarki bat jartzea, kartelen inprenta-gastuak, triptikoak eta abar. - Hornigaiak: elektrizitatea, ura eta gasa. - Aurreko kontuetan ez dauden beste kanpo-zerbitzu batzuk: jakinarazpenak (telefonía, internet), mezularitza, posta, dietak eta langileen lekualdaketa, nominan sartuta ez daudenean.
Kanpo-zerbitzuak	
Zergak	Irabazien gaineko zergak (ekitaldian sortutako irabazien gaineko zergaren zenbatekoa) eta beste zerga batzuk.
Langileen gastuak	Soldadak eta lansariak, gizarte-segurantza erakundearen kargura, kalte-ordainak, prestakuntzako gastuak eta abar.
Erakundeak emandako moneta-laguntzen emakidatik eratorritako gastuak	Helburu sozial hori betetzeko pertsona fisikoei, familiei edo erakundeei esleitutako zenbatekoa (bekak, subsidioak, mantenua, lankidetzak, sariak, osasun-arreta eta abar).
Lankidetzak-laguntzetatik eratorritako gastuak konpentsatzea	Borondatezko pertsonak eta beste laguntzaile batzuek erakundearen garatutako jardueren ondorio gisa sortutako gastuak; garraio-gastuak, dietak, janaria, jantziak...
Gobernuko organoari gastuak ordaintzea.	Gastuak ordaintzearen ondorio gisa gobernuko organoko kideei entregatzen zaizkien kopuruak behar bezala justifikatuta. Kopuru horiek funtzioa gauzatzetik eratorriko dira.
Amortizazioetarako ekarpenak	Jarduera garatzeko egindako inbertsioen amortizazioaren urteko kuota kalkulatzeko.

Proiektuan aintzat hartu beharreko sarreraren zerrenda

Kontzeptua	Definizioak, ezaugarriak
Norbere ekoizpeneko salgaiak saltzea, zerbitzuak eskaintzea eta abar.	<ul style="list-style-type: none"> - Salgaiak saltzea. - Norbere ekoizpenaren salmenta. - Zerbitzuak eskaintzea.
Erakundearen sarrerak.	<ul style="list-style-type: none"> - Erabiltzaileen kuotak: Gizarte-zerbitzuak eskaintzeagatiko sarrerak, erakundearenak. - Afiliatuen kuotak: aldian behingo sarrerak, zenbateko jakin batekoak, erakunde bazkideetatik jasota. - Baliabideak jasotzeko sustapenak: baliabideak jasotzeko kanpainenetatik eratorritako sarrerak, babesekoak ez direnak. - Babesleen eta laguntzaileen sarrerak: erakunde jardueraren helburuak egiten laguntzeko enpresa-babesleek eta laguntzaileek jasotako kopuruak (publizitate-babesa eta enpresa-lankidetzak). - Erakundearen jardueraren aldekoak diren diru-laguntza ofizialak, ekitaldiaren emaitzari egotzita: administrazio publikoek esleitutako diru-laguntzen ekitaldiaren emaitzara eramandako zenbatekoak. - Erakundearen jardueraren aldekoak diren ekarpenak eta legatuak, ekitaldiaren emaitzari egotzita: Zuzeneko ordainik gabe erakundearen alde doan esleitutako ekarpenen eta legatuen ekitaldiaren emaitzetara eramandako zenbatekoak.
Finantza-sarrerak.	<ul style="list-style-type: none"> - Kapitalean, errenta finkoko balioetan... parte hartzeagatiko sarrerak...

Inbertsioen aurrekonturako eredia

KONTZEPTUA	ZENBATEKOA (€)	FINANTZIAZIOA	
		Erakundearen ekarpena	Besteren finantziazioa
INBERTSIOAK *			
Lursailak eta ondasun naturalak			
Eraikuntzak			
Instalazio teknikoak			
Makinak			
Tresneria			
Higigarriak eta beste instalazio batzuk			
Informazio-prozesuen ekipoak			
Garraio-elementuak			
Beste material ibilgetu batzuk			
INBERTSIOAK, GUZTIRA			

(*) Bildutako inbertsioak proiektuaren garapenarekin zuzenean eta ezinbestean lotutakotzat hartzen ditugu; beraz, horien kostua zuzeneko izango da.

Proiektuaren sarreraren eta gastuen aurrekontua

KONTZEPTUAK	ZENBATEKOA
	Gastuak
Materialaren erosketak	0,00 €
Beste erakunde batzuek egindako lanak	0,00 €
Erakundeak emandako moneta-laguntzen emakidatik eratorritako gastuak.	0,00 €
Lankidetzatza-laguntzetatik eratorritako gastuak konpentsatzea.	0,00 €
Gobernu-organoari gastuak ordaintzea	
Errentak eta kanonak	0,00 €
Ikerketa- eta garapen-gastuak	0,00 €
Konponketa eta mantentzea	0,00 €
Profesional independenteen zerbitzuak	0,00 €
Garraioak	0,00 €
Aseguru-hobariak	0,00 v
Banku-zerbitzuak eta antzekoak	0,00 €
Zergak	0,00 €
Langileen gastuak	0,00 €
Soldadak eta lansariak	0,00 €
Gizarte Segurantzaren erakundearen kargura	0,00 €
Finantza-gastuak	0,00 €
Ibilgetuak amortizatzeneko ekarpenak.	0,00 v
GASTUAK, GUZTIRA	0,00 €

KONTZEPTUAK	ZENBATEKOA
	Sarrerak
Erakunde sustatzailearen ekarpena	
Salmenta garbiak eta zerbitzuak ematea	0,00 €
Erabiltzaileen kuotak	0,00 €
Baliabideak jasotzeko sustapenak	0,00 €

Besteren finantziarioa	
Babesleen eta laguntzaileen sarrerak	0,00 €
Erakundearen jardueraren aldeko kapitaleko laguntza publikoak:	0,00 €
- BFaren diru-laguntzak.	0,00 €
- Eusko Jaurlaritzaren diru-laguntza.	0,00 €
- Udalaren diru-laguntza	0,00 €
Erakundearen jardueraren aldeko ekarpenak eta legatuak:	0,00 €
Gizarte Ekintzen Laguntza Deialdia	0,00 €
GASTUAK, GUZTIRA	0,00 €

E. Ebaluazio-plana

Proiektu baten diseinuak ebaluazioaren diseinua hartu behar du aintzat ezinbestean.

Ebaluazioa proiektuaren oso zati garrantzitsua da eta diseinuan txertatu behar da. Gainera, ebaluazioa une horretan diseinatzeak exekuzio-fasean proiektuaren jarraipena zuzentzea ahalbidetzen digu, baita azken ebaluaziorako datuak biltzea ere; horrela, unea iristen denean, esku artean izango ditugu.

Ebaluazio-planak alor hauek izan behar ditu kontuan, gutxienez:

- Ebaluatu beharreko alorrak eta ebaluazio-adierazleak.
- Ebaluaziora zuzendutako bilera-uneak eta espazioak: kronograma.
- Parte hartuko duten pertsonak, egingo dituzten zereginak eta ebaluazioari gutxi gora-behera eskainiko zaiona: ebaluazio-taldea.
- Zehaztutako adierazleen gainean datuak lortzeko eskuragarri dauden informazio-iturriak: datuak biltzeko eta lortzeko prozedurak eta teknikak.
- Ahal den neurrian, ebaluazio-plana garatzeko kostu ekonomikoaren kalkulua, proiektuaren exekuziotik zuzenean eratorritako kostuen artean sartuz.

Ebaluatu beharreko alorrak eta ebaluazio-adierazleak adieraztea.

Derrigorrezkoa da ebaluatu beharreko alorrak zehaztea eta ebaluatzea ahalbidetzen duten adierazle-zerrenda ezartzea:

- *emaitzak*: helburuen lorpen maila (proiektuaren eraginkortasuna), egindako jarduerak, proiektutik esperotako inpaktua eta hartzaileen asebetetzea.
- proiektuaren *kudeaketa*: garrantzitsuak diruditen prozesuarekin lotutako alorrak, eraginkortasuna baliabideen erabilera eta abar.

Emaitzen adierazleak

- **Lorpenen adierazleak**: proiektuaren amaieran lortzea espero diren aldaketak ebaluatzeko aukera ematen du, baita amaieratik haratago ere, betiere, helburu orokorarekin (gure adibidean, aisialdi positiboko esperientzia batera noizean behin joaten diren hartzaileen gutzizkoaren gaineko nerabeen ehunekoa) edo helburu espezifikoekin lotuta.
- **Jardueren adierazleak**: jardueren exekuzioa ebaluatzea ahalbidetzen dute (egitea, parte-hartzaile kopurua...)
- **Inpaktu-adierazleak**: esperotako eta nahi diren aldaketak ebaluatzea ahalbidetzen du, proiektuaren ondorio gisa sor daitezkeenak, baina helburuarekin edo helburuekin loturarik ez dutenak (gure adibidean, nerabeen eskola-errendimenduaren hobekuntza).

Gainera, emaitzen ebaluazioak erabiltzaileen eta proiektuan parte hartu ez duten hartzaileen eta, oro har, interesa duten alderdien asebetetze maila ezagutzea ahalbidetzen duten adierazleak txertatu behar ditu beti (lorpenak beren aurreikuspenetara egokitzea, jarduerekin asebetetzea...).

Kudeaketa-adierazleak (prozesuak, baliabideak)

- **Prozesuen adierazleak:** Kudeaketa-prozesuen doiketa eta egokitzapena ebaluatzea ahalbidetzen dute (epeakako doiketa, zereginak aurrez ikusitakoaren arabera egitea...)
- **Baliabideen adierazleak:** Baliabideak aurrez ikusitakora nola egokitzen diren eta horren erabilera egokia ebaluatzea ahalbidetzen du (erabilitako baliabide kopurua, eraginkortasuna, instalazioen aprobetxamendua, gauzatze profesionala...).

Proiektuaren ebaluazioak, gutxienez, hauek beharko lituzke:

- Helburuak lortzeko mailaren ebaluazioaren bidez helburu orokorraren eta bitarteko helburuen lorpen maila egiaztatu (helburu operatiboak).
- Egindako jarduerak zehaztu, programazioan aurrez ikusitakora nola egokitzen diren zehaztu eta helburuen lorpenari egiten dioten ekarpena kalkulatu, betiere, hobekuntza posibleak identifikatuz.
- Zehazki erabilitako baliabideak zein izan diren, zein intentsitatekin erabili diren zehaztu, erabilera baloratuz (eraginkortasuna...).
- Kudeaketa-prozesuak baloratzea eta esperientzietatik abiatuta hobekuntzak identifikatzea
- Azken hartzaileen eta interesa duten aldean balorazioa ezagutzea.

Adierazleen ezaugarri nagusiak

Adierazleek, beste hainbat alorren artean, ezaugarri hauek izan behar dituzte:

- **Irisgarriak:** erraz lortzekoak edo kostu handirik ez duena.
- **Sentsibleak:** proiektuaren helburuarekin lotuta aldaketak erregistratzeko gai.
- **Egiaztagarriak:** modu objektiboan aldaketak egiaztatzea ahalbidetzen dutenak eta kuantifika daitezkeenak.
- **Zehatzak:** anbiguotasunik gabe definituta, edozeinek modu bereborean neurtu edo interpretatu ahal izateko.

Lorpenen adierazleak

Helburuen lorpen maila ebaluatzea ahalbidetzen duten adierazleak oso garrantzitsuak dira.

Adierazteko garaian, kontuan izan behar dugu adierazlea berbera dela hasierako egoera (errealitatearen azterketa), helburu operatiboak edo xedeak (programazioan) eta amaierako egoera (ebaluazioan) definitzeko garaian.

Ikus dezagun adibidearekin jarraituz.

Helburu orokorrarekin lotuta adierazten genuen helburu operatiboak edo xedeak⁹, adierazle bat du oinarrian :

“Denboraldi batean aisialdi positiboko (heziketako aisialdiko jarduerak, kirol-arlokoak...) esperientzia zehaztuta (ondorengo jardueraren batean parte hartzea eskatuko ez dutenak) parte hartzen duten arrisku-egoerako nerabeen ehunekoa , aisialdi-baliabide normalizatuen testuinguruan (nerabe guztiei zuzenduta) edo ingurune irekian, normalean harremanik izaten ez duten nerabeekin batera jardunez, alde guztien ebaluazio positiboarekin (inkesta bidez adierazita) eta proposatutako jarduera bakoitza amaitu baino lehen utzi gabe”.

Indize¹⁰ hori da, beraz, hauek zehaztean kontuan hartu behar duguna:

- *Hasierako egoera* (proiektua martxan jarri aurreko urtean¹¹, hartzailak diren nerabe taldeen % 20k gutxienez aisialdi positiboko bi esperientzia zehaztuta hartu du parte...).
- *Helburua* edo *lortu nahi den egoera* (proiektuan zehar, gutxienez % 50ek aisialdi positiboko bi ekimen zehaztuta parte hartzea...).
- Esku-hartzearen osteko amaierako egoera edo emaitza erreal (proiektuaren exekuzio-urtean, % 50 esperientzia batean parte hartzera iritsi dira...).

Betalde, adierazi berri dugun moduan, garrantzitsua da zehaztea zer ulertzen dugun “zehatz” edo “aisialdi positibo”, “baliabide normalizatu”... gisa; horrela, adierazleak egiaztatu ahal izango dira eta zehatzak izango dira.

Edonola ere, nahikoa izango da alor horiek proiektuan behin bakarrik definitzea; ondoren, beti zentzu horrekin erabiltzen baldin badira.

Ebaluazio-metodoa eta informazioa biltzeko teknika aukeratzea.

Ebaluazio mota bat baino gehiago dago (kualitatiboa, kuantitatiboa, mistoa); gainera, hainbat ebaluazio-teknika ere badaude eta horiek ebaluazioren helburuen, behar dugun informazio motaren, erabileraren... arabera erabili ahal izango ditugu.

9 “Gutxienez, arrisku-egoeran dauden nerabeen % 50ek, proiektuan zehar, aisialdi positiboko bi ekimen zehaztuta behintzat parte har dezaten, aisialdi-baliabide normalizatuen testuinguruan edo ingurune irekian, normalean harremanik izaten ez duten nerabeekin jardunez, alde guztien ebaluazio positiboarekin eta proposatutako jarduera bakoitza amaitu baino lehen albo batera utzi gabe”.

10 Adierazle konplexua, definizioan ezaugarri edo baldintza desberdinak txertatzen dituena edo hainbat adierazleren batuketaketa.

11 Hasierako egoera eta proiektuaren emaitza (azken egoera) alderatze aldera, interesgarria da aldia proiektuaren exekuzio-aldiaren berdina izatea.

Metodo eta teknika egokiena aukeratzeko aintzat hartu beharreko alorren artean, hauek aipa daitezke¹²:

- Ebaluazioaren helburua zein den.
- Zer informazio mota behar den, ezarritako adierazleak aintzat hartuz.
- Norentzat den informazioa eta emaitzak nork erabiliko dituen.
- Informazioa nola erabiliko den.
- Informazioa noiz egongo den eskuragarri.
- Ebaluatutako proiektuaren exekuzio-prozesua zer unetan dagoen.
- Ebaluatzeko zenbat denbora eta zer baliabide (ekonomikoak, giza baliabideak) ditugun.

Informazioa biltzeko teknikei dagokienez, hauek dira ohikoenak:

- **Ebaluazio-galdetegiak.** Galdetegi bat administratzea nahiko metodo sinplea da eta denbora laburrean informazio erabilgarria eta eraginkorra pilatzeko aukera ematen du.

Galderak irekiak, itxiak edo bietakoak izan daitezke. Batzuetan, erantzun- eta interpretazio-desberdintasunak saihesteko, galdetegi itxiak egiten dira, eta horietan, erantzuteko alternatiba desberdinak eskaintzen dira; pertsonak baten alde edo bestearen alde egin beharko dute.

Proiektua amaitu ostean edo jarduera bakoitza amaitu ostean, galdetegien bidezko asebetetze-ebaluazioak ohiko zeregina izan beharko luke, eta parte hartzaileentzako jardueren erabilgarritasunari eta sarbideko betebeharrei (prezioa eta besteak) dagokienez iritzia eskatu beharko litzateke.

Iritzia zabaldu behar denean edo pertsona onuradunak ezgaituta dauden kasuetan (arrazoia edozein izanik ere), ebaluazio hau pertsona onuradunengana edo beren familiartekoengana zuzen daiteke.

- **Elkarrizketak.** Elkarrizketa bat egiteak izaera profesionaleko solasa edukitzea esan nahi du, betiere, gai jakin baten gaineko informazioaren bilaketara zuzenduta, eta kasu honetan, informazioaren bilaketa proiektuaren garapenera edo bertako jarduera zehatz baten garapenera zuzenduta egongo da.

Elkarrizketaren bidez, beste bitarteko batzuek (esate baterako, galdetegien bidez) bildutako informazioa berretsi edo horretan sakon dezakegu.

Galdetegiek bezala, elkarrizketek ere hainbat egitura maila izan dezakete, egiten diren galdera moten arabera (egituratua, galdera itxiak egiten baldin baditu, erdi egituratua...).

12 Olga Nirenberg eta beste batzuk. Evaluar para la transformación. Bartzelona: Paidós. Tramas Sociales, 129. orrialdea.

Elkarrizketak, gainera, banakakoak edo taldekoak izan daitezke.

Proiektuaren ebaluazioan erdi egituratutako taldeko elkarrizketa baten antzeko teknikak ere erabil daitezke: dagoeneko aipatu diren eztabaida-taldeak, esate baterako.

- **Auditoria edo kanpo-ebaluazioa.** Kasu honetan, proiektuarekin lotutako alorretan (baina garatzen dituen erakundetik kanpo) adituak diren pertsonak berrikusi eta baloratu egiten dute.

Kanpo-ebaluazioa partziala izan daiteke, gertatutakoa fase jakin batean, alor jakin batean... bilduz; edo bestela, proiektuaren amaieran egin daiteke, proiektua amaitu ostean, eta ebalua daitezkeen alor guztiak hartu daitezke aintzat.

Auditoria eginez, erakundeak eskainitako kontabilitateko informazioaren egiazkotasuna bermatzen da.

F. Proiektuaren txostena egitea

Aurreko alorrak idatziz agertuko diren proiektuaren txostenak honako alor hauek izan ditzake, proposatutako metodologiari erantzunez.

Erakundearen aurkezpena (aipatu beharreko arlo ugariak, edonola ere proiektuaren eta erakundearen ibilbidearen eta identitatearen arteko koherentzia nabarmenduta)	<ul style="list-style-type: none">- Erakundearen jatorria eta ibilbidea eta proiektuarekin duen lotura.- Xedeak, helburuak, jarduera-lerroak (beste proiektu batzuk, zerbitzuak...) eta proiektuarekin lotutako eskuragarri dauden baliabideak.- Barne-antolaketa eta oinarri soziala: organigrama, bazkide kopurua, borondatezko pertsonak, soldatapekoak...- Beste erakunde batzuekin harremanak, proiekturako interesgarriak izan daitezkeenak: lankidetzak, federazioetako parte-hartzeak, sareak...- Erantzukizun soziala (koherentzia): genero-ikuspegia instituzionalizatzea, ezgaitasuna duten pertsonak txertatzea, ingurumen-ikuspegia...
Proiektuaren aurkezpena (deskribapen laburra; fitxa teknikoaren formatuarekin egin daiteke)	<ul style="list-style-type: none">- Izenburua: gogoratzeko erraza den eta proiektuaren edukia adieraziko duen izenburua aukeratu.- Jarduera alorra: Soziala, osasun arlokoa, heziketakoa, kulturala... sozio-sanitarioa, sozioedukatihoa...- Geografia alorra: esate baterako, Bizkaiko Lurralde Historikoa, egiteko lekua ere zehaztuz (baliabidearen edo baliabideen kokapen fisikoa)- Zuzeneko biztanleria hartzailea: definizioa eta kalkulaturako kopurua.- Helburu deskribapen laburra (helburu orokorra eta espezifikoak), jarduerak eta proiektuko taldea (soldatapeko pertsona kopurua, borondatezkoak... eta profilak). Harreman-koadroa: jarduerak helburuen arabera.

<p>Oinarria, justifikazioa, diagnostikoa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Erantzuna eman nahi zaion arazoa edo beharra identifikatzea (proiektua zergatik egiten den) eta arazoaren ebazpenean edo beharraren estalduran eragin dezaketen faktoreen hipotesiak adieraztea (gertakari-faktoreak). - Aurrekariak: arazoaren edo antzemandako beharraren istorioa, aurretiaz hori landu den (aurretiazko saiakerarik izan den), antzeko proiektuak eta emaitzak eta abar. - Proiektua gauzatu den testuingurua zehaztea, beste hainbat alorren artean hauek identifikatuz: interesa duten alderdiak eta proiektuarekiko duten kokapena, baita eskuragarri dauden baliabideak eta horiekin lankidetzan aritzeko aukerak ere.
<p>Pertsona onuradunak</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zuzeneko biztanleria onuraduna kuantifikatzea eta horren ezaugarriak ateratzea: Zuzeneko hartzaileak zein diren argi azaltzea; kopurua adierazi, sexuaren arabera bereiziz, eta hala behar izanez gero, kalkulua eginez; egoera sozioekonomikoari, laboralari eta familiarrari buruzko informazioa eskaintzea, baita biztanleria hartzailearen errealitatea ezagutzea ahalbidetzen duten datuak ere. - Hartzaileen edo zeharkako onuradunen bereizgarriak, edo hala behar izanez gero, baztertutako biztanleriarena eta baztertzeko arrazoiena.
<p>Helburuak adieraztea</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proiektuaren helburu multzoa azaltzea eta gutxienez hauek bereiztea: helburu orokorra -edo orokorrak-, bitarteko helburuak eta helburu operatiboak, helburu orokorrari eta bitarteko helburuei buruzkoak. Edonola ere, maila desberdinen artean harremanak argi ezartzea (helburuen hierarkia).
<p>Jarduerak eta esku-hartze ereduak</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jarduera nagusien eta metodologiaren definizioa (teknikak...). - Esku-hartzea oinarritzen duten printzipioen edo balioen definizioa (esku-hartze ereduak): osotasuna, parte-hartzea, sareko lana...
<p>Lan- edo exekuzio-plana eta kronograma</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proiektua exekutatzen den bitartean egingo diren jarduera eta ekintza multzoa aldi baterako mugatzea eta antolatzea. Kronograma. - Jarduera edo jarduera talde bakoitzak helburu bat edo hainbat betetzeko balio behar du; ondorioz, horiekin lotu edo erlazionatu beharko dira.
<p>Giza baliabideen plana</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Beharrezko postuen gaineko informazioa, kopurua eta harreman nagusiak (proiektuaren organigrama). - Monografiak edo lanpostuetako oinarritzko deskribapena (postuaren izena, zereginak, trebakuntza eta eskatutako esperientzia...). - Langileen politika (zuzenean kontratatuko den edo zerbitzuak azpikontratatu diren eta abar).
<p>Inbertsioak eta baliabide materialak</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jarduerak garatzeko baliabide material zehatzen deskribapen zehatza, baita azpiegiturena, egin beharreko inbertsioena eta abarrena ere.
<p>Finantza-ekonomia plana</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definitutako baliabide bakoitzaren kostua kalkulatzeko, inbertsioen, horiei atxikitako kostuen (amortizazioa, konponketa, mantentzea) eta material suntsikorren artean bereizketa eginez; bigarrenaz, zuzeneko eta zeharkako kostuen arteko bereizketa eginez. - Proiektuaren finantziazio-iturri posibleak identifikatzea (kofinantziazioa). - Aurrekontua egitea.

Ebaluazio-plana	- Ebaluaziora eta jarraipenera zuzentzen diren uneak, ebaluazioaren talde arduraduna, ebaluatu beharreko alorrak, eta informazioa biltzeko iturriak eta teknikak identifikatzea.
Bideragarritasuna eta arriskuak	- Proiektuaren exekuzioa erraztu edo zaildu dezaketen faktoreak aztertzea eta neurri zuzentzaileak aurrez ikustea.
Komunikazio-plana	- Interesa duten aldeei proiektuaren komunikazio- eta hedapen-estrategiak zehaztea.
Iraunkortasuna	- Proiektua amaitu ostean, beharra iraunkorra bada edo arazoak irauten baldin badu, zerbitzu baten bidez horri jarraikortasuna emateko alternatibak identifikatzea. - Proiektua amaitu ostean sor daitezkeen aldaketei eusten lagun dezaketen neurriak identifikatzea.
Eranskinak	- Aurretiaz aipatu den eta interesgarria iruditzen zaigun informazio guztia txertatzea: proiektuan parte hartuko duten pertsonen curriculumak, eskatutako aurrekontuak, aurrez ikusitako publizitate-euskarriak, aurreko ekitaldietan egindako jardueren memoria, memoria ekonomikoa, jasotako diru-laguntzak eta abar.

Genero-ikuspegiaren, kultura arteko ikuspegiaren edo ingurumen-ikuspegiaren txertaketak zeharkako izaera izan behar du, proiektuaren zikloaren faseetan txertatuz (ikus 8. puntua). Hemen, nola egin den deskribatu beharko da.

G. Diseinuaren ebaluazioa, bideragarritasuna eta proiektuaren iraunkortasuna

Garrantzitsua da proiektua martxan jarri aurreko ebaluazioa egitea, horren koherentzia egiaztatze-ko eta proiektua amaitu ostean horren bideragarritasuna eta sustatu nahi diren aldaketen iraunkortasuna balioesteko.

Ebaluazio hori barne eta kanpo mailan egin daiteke, interesa duten aldeei parte hartzeko gonbita eginenez. Horrek proiektua hobetzen laguntzeaz gain, orain proiektua itxita eta idatziz definituta dugunez, barne-gaitasunak eta kanpo-babesak lortzeko zer aukera ditugun zehazteko erabilgarria izango da.

Martxan jarri aurreko ebaluazio honetan landu beharreko bi alor garrantzitsu daude:

- Proiektuaren diseinua ebaluatzea.
- Proiektuaren bideragarritasuna eta iraunkortasuna ebaluatzea.

G.1. Diseinua ebaluatzea

Proiektuko diseinua ebaluatzean, proiektuko txostena aurkeztean aipatu berri ditugun zehaztapenetara egokitzen ote den hartu behar dugu kontuan.

Oro har, baita proiektuak barne-koherentziarik baduen eta dokumentu argi eta ordenatuan aurkezten den ere, informazio garrantzitsu guztia eskainiz.

Edo proiektuaren txostenan genero-ikuspegiaren bat hartzen den (hizkuntzaren erabilera ez-sexista, datuak sexuaren arabera bereiztea eta abar).

G.2. Proiektuaren bideragarritasuna eta iraunkortasuna.

Askotan, bideragarritasun eta iraunkortasun terminoak sinonimo gisa erabiltzen ditugu, baina beharrezkoa da bereiztea.

Bideragarritasuna proiektu batek aurrez ikusitako aldiari erdiesteko dituen aukerak dira. **Iraunkortasunak**, ordea, amaitu ostean, proiektuaren onuradunak mantendu edo ugaritzeko aukerei egiten die erreferentzia.

Beraz, **proiektu bat bideragarria izan daiteke** aurrez ikusitako aldiari helburu guztiak betetzeko egoera guztiak betetzen direlako, **baina baliteke iraunkorra ez izatea** kanpo-finantziarioa desagertu ostean proiektua ezin bada autofinantzatu, esate baterako.

Proiektuaren bideragarritasuna

Proiektuaren bideragarritasunaren azterketaren bidez, proiektuaren exekuzioa zaildu edo erraztuko duten faktoreak identifikatuko ditugu. Gainera, martxan jartzeari dagokionez behin betiko erabakia hartzeko pistak emango dizkigu.

Bideragarritasun-azterketan aldagai hauek hartuko dira batez ere kontuan:

Proiektuaren bideragarritasun-azterketa	
Bideragarritasun legala	<ul style="list-style-type: none">- Bideragarritasun legalaren azterketaren helburua proiektua gauzatzeko lege aldetik mugarik ez dagoela egiaztatzea da.- Azterketa honek gai hauei eman beharko die erantzuna: Ba al dakigu zer araudik eragiten dion garatu beharreko proiektuari? Ba al dago hori gauzatzeko baldintza edota eragozpen legalik?
Antolaketa-bideragarritasuna	<ul style="list-style-type: none">- Proiektua martxan jarri, exekutatu eta administratzeko erakundeak izan behar duen gaitasunaren azterketa: esperientzia, kudeatzeko gaitasuna eta baliabideen disponibilitatea (egitura, langileak eta abar)
Bideragarritasun teknikoa	<ul style="list-style-type: none">- Bideragarritasun teknikoaren azterketak arazoan edo beharrez eragiten duten faktoreen identifikazio zuzena, helburuek azterketa horrekin duten koherentzia, eta lortu ahal izateko, gauzatu beharreko jarduerak ondo identifikatzea ebaluatzen du.- Jarduerak aurrera eramateaz arduratzen diren pertsonen egokitasunarekin ere badu lotura, baita proiektua ondo garatzeko garrantzitsuak diren gainerako baliabideekin ere.
Ekonomia-finantza bideragarritasuna	<ul style="list-style-type: none">- Ekonomia-finantza bideragarritasunaren azterketaren bidez, proiektua garatzeko nahikoa finantziario izango den eta proiektua eraginkorra den zehatu nahi da.- Azterketa honek gai hauei eman beharko die erantzuna: Aurrekontua planteatutako proiektura egokitzen al da? Kanpo-finantzaketa izatea aurrez ikusten da? Zer norbere baliabide daude? Inbertsioak egin behar izanez gero, aurrekontu bat baino gehiago eskatu da? Pertsona erabiltzailearen araberrako batez besteko kostua arrazoizkoa da?

Bideragarritasun instituzionala	<ul style="list-style-type: none"> - Ingurune instituzionalaren azterketa: Proiektua administrazio publikoen lehenetsunetan kokatzen den eta proiektuaren aurrean jokaera zein izango den zehaztea eskatzen du. - Azterketa honek gai hauei eman beharko die erantzuna: Ba al dakigu zein diren erantzukizun publikoko zerbitzuen horniketari eragiten dioten jarduera-lerroak edo sustapen alorreko (diru-laguntzak) lehentasunak? Interesen eta lehenetsunen berri izateko administrazioarekin elkarrizketarik izan da?
Bideragarritasun teknologikoa	<ul style="list-style-type: none"> - Beharrezko teknologia izateko aukerak aztertu nahi dira; gainera, ingurune, baliabideen eta proiektuaren onuraduna den biztanleriaren baldintza espezifikoak kontuan izanda teknologia hori egokia den aztertu nahi da.
Bideragarritasun soziokulturala	<ul style="list-style-type: none"> - Proiektua biztanleria onuradunaren identitate sozialarekin, kulturalarekin, erlijiosoarekin eta politikoarekin bateragarria den zehaztea du helburu. - Proiektua garatuko den unean ingurunean gerta daitezkeen erresistentziak aurrez ikusteko gai garen heinean, eta batez ere, interesa duten alderdi guztiak diseinuan, exekuzioan eta ebaluazioan inplikatzeko gai garen heinean, arrakasta lortzeko berme gehiago izango dugu.
Bideragarritasuna genero-ikuspegitik begiratuta	<ul style="list-style-type: none"> - Azterketa honek galdera hauei erantzun beharko die: proiektuak emakumeen bizitza-baldintzetan duen eragina aurrez ikusi da? Zer egin daiteke horiek hobetzeko?
Ingurumen-bideragarritasuna	<ul style="list-style-type: none"> - Azterketa honek gai hauei eman beharko die erantzuna: Proiektuak ingurumenean izango duen eragina aurrez ikusi al da? Murrizteko edo saihesteko neurririk hartu al da?

Proiektuaren iraunkortasuna

Proiektua ondoren esku-hartzerik egin beharrik izan gabe amai daiteke (arazo edo behar zehatz bati erantzuna eman zaio eta besterik gabe itxi da), mantendu egin daiteke (arazoa ez baldin bada konpondu) edo izaera egonkorragoa duen esku-hartze bihur daiteke (zerbitzua, programa...) behar iraunkor bati erantzuteko.

Behar iraunkor edo egonkor bati emango zaion erantzuna entseatzeko proiektu pilotua denean, etorkizuneko zerbitzuaren edo programaren iraunkortasunaren azterketa egitea eta proiektuaren garapenean horren iraunkortasunerako beharrezko baldintzak sortzen saiatzea komeni da.

Beste kasu batzuetan, proiektuak aldaketa bat eragingo du eta aldaketa horrek –ez proiektuak- izan beharko du iraunkorra.

Proiektuaren iraunkortasuna aztertzeke garaian kontuan hartu beharreko alorrak, askotan, bideragarritasun-azterketakoen berdinak dira.

5. Martxan jartzeko fasea

Martxan jartzeko fasean proiektuaren exekuzioaren aurreko prestaketa-ekintzak gauzatzen dira; horiek garrantzitsuak dira esku-hartzearen garapenerako gutxieneko baldintza zehatzak bermatzeko garaian.

Garrantzitsua da erakundeak gutxienez ekintza hauek egitea:

- Instalazioak eta ekipamendua eskuratu edota egokitzea.
- Ekipo teknikoak osatzea eta langileak prestatzea.
- Pertsona onuradunak biltzea.
- Interesa duten alderdiei proiektuaren hasiera jakinaraztea.

Proiektuaren exekuzioa hasi baino lehen baliabideak prestatzeko beharra izan ohi da, baina fase honen baitan, exekuzioa hasi baino lehen proiektua interesa duten alderdiei ez zaie beti jakinarazten.

Eginbehar hori ezinbestekoa da interesa duten alderdiak proiektuko parte-hartzaile izan daitezen, azken hartzaileei arreta berezia eskainiz.

Proiektua jakinarazteko garaian, jakinarazpenaren hartzaile mota kontuan izan behar da, kasu bakoitzean egokiena den komunikabidea ezarritz.

Jakinarazpenaren hartzaileak, lehentasun-ordenaren edo ondorio mailaren arabera



Komunikatzeko bitarteko edo tresna posibleak

- Pertsona kaltetuei, familiartekoei eta bazkideak diren pertsonen zuzendutako gutun pertsonalizatua.
- Informazio-liburuxkak.
- Erakundeko langileei zuzendutako aldizkariak edo barne-gutunak.
- Bazkideei, emailei, erakunde laguntzailei, finantza-erakundeei... zuzendutako aldi behingo aldizkarietan informatzea.
- Erakundeko urteko memoriaren informatzea.
- Bazkideen batzarrean eta organo direktiboen bileretan informatzea.
- Erakundeko web orriaren informatzea.

6. Exekuzio-fasea eta jarraipena

Helburuei, ekintzei eta planifikatutako baliabideei arreta jarraitua emateko premisatik abiatuz, exekuzio-fasearen ezaugarri nagusia malgutasun-beharra da, eta gertatzen diren aurrekusi gabeko aldaketetara aurretik egokitzeko gaitasuna.

Beraz, exekuzio-fasean, kontuan izan beharreko bi alor daude:

- **Aldez aurretik planifikatutakoarekiko zorrotasuna eta arreta.** Esperotako helburuei eta emaitzei arreta jarri behar diegu, baita aurrez zehaztutako jardueren ere.
- **Malgutasuna eta aldaketetara egokitzeko gaitasuna.** Esku hartuko denari buruzko errealitatea konplexua eta aldakorra da; bistakoa denez, ezinezkoa da planteatutako diren kointura edo egoera posible guztiak aurrez ikustea.

Testuinguruan (kanpoko eta barneko) aldaketak sortzen diren heinean, horietan arreta jarri behar da eta ekintza ahalik eta ondoen zuzentzeko gai izan behar da helburuak lortu ahal izateko. Ildo horretatik, esku-hartzean zehar informazioa modu jarraituan biltzean oinarritzen da proiektuaren jarraipena, aldaketa zehatzak egiteko helburuarekin.

Exekuzioan zehar egindako ebaluazioak, beste hainbat alorren artean, jarduera berriak txertatzea edota hobetzea, metodologia berrikustea, baliabideen antolaketari eragiten dioten aldaketak egitea, ekipoen funtzionatzea... ahalbidetzen du.

Exekuzioan, ebaluazioak alor hauetan jarriko du arreta:

a) Proiektuaren estaldura:

- Kalkulatutakoarekin alderatuta, biztanleria erabiltzailearen ehunekoa.
- Erabiltzaileak hartzaileen profileren egokitzeta eta hartzaileak proiektura modu eraginkorrean txertatzea.

b) Proiektua ezartzea:

- Objektuekin lotuta lortzen diren emaitzak.
- Jarduerak eta laneko metodologia aurrez ikusitakora egokitzea.
- Hartzaileek proiektuaren garapenean duten parte-hartze maila.
- Beste ekimen eta baliabide batzuekin duten artikulazio maila (sarean lan egitea).
- Giza baliabideak proiektuaren behar errealetara egokitzea, bolumenari (dedikazioa) eta profilari (gaitasunak...) dagokionez.
- Instalazioen eta baliabide materialen erabiltze maila.
- Aurrekontu-exekuzioa eta jardueren araberako kostuak.

Jarraipen-txostenak deskribapena eta balorazioa izan beharko ditu, hasiera batean pentsatutakoaren eta proiektuaren garapenean arteko kontrastea ahalbidetzeko. Jarraipen-txosten batean txertatu beharreko datuak hauek izan daitezke:

a) Erakundearen eta proiektuaren deskribapena:

- Erakundearen eta harremanetarako pertsonaren datuak.
- Proiektuaren datuak (izenburua, exekuzio-epeak, exekuzio-lekua eta pertsona onuradunak).
- Txostenaren aldia. Txosten kopurua proiektuaren iraupenaren araberakoa izango da; edonola ere, gutxienez, sei hilez behin egitea gomendatzen da.
- Proiektuaren egungo egoeraren laburpena. Proiektuaren egungo egoera adierazteaz gain, aurrez ikusitako datak betetzen diren ere jakinarazi behar da, eta kontrako kasuan, baita aldaketaren arrazoiak zein diren ere.
- Zuzenekoa eta erabiltzailea den biztanleria onuraduna: erabiltzaile kopurua, hartzaileekin duten aldea eta hartzaileen sarbidea.
- Erdietsitako baliabideak, lortutako helburuak zehaztuz eta emaitzen balorazioa eginez.
- Jardueren garapena, bakoitzaren aurrerapen maila zehaztuz eta kronogramak jasan dituen aldaketak adieraziz.
- Izandako koordinazio-lerroak.
- Erabilitako giza baliabideak eta baliabide materialak.
- Aurrekontu-exekuzioaren koadroa (datara arte gastatutakoa eta exekutatu gabe dagoen zenbatekoa adieraziz).

- Proiektuaren iraunkortasuna bermatzeko egindako ekintzak.

b) Proiektuaren martxa eta exekuzioa balioestea:

Proiektuaren egungo egoerari buruzko deskribapena egin ostean, proiektuaren martxaren balioespena egin behar da.

Horrek, proiektua aurreratzeko kontrol moduan balio izateaz gain, beste hainbat alorren artean, praktikan horren barne-koherentzia balioesteko (baliabideak jardueretara egokitzea, jarduerak helburuetara...), aukeratutako adierazleen baliozkotasuna egiaztatzeko edo denborak errealitatearen arabera egokitzeke balioko digu.

7. Ex post ebaluazioa

Ex post ebaluazioa edo azken ebaluazioa proiektuaren exekuzio fasea amaitu ostean egiten da. Azken ebaluazio honek emaitzetan izango du interesgunea, aurrez ikusitako helburuak zer neurritan erdietsi diren ebaluatuz.

Hala eta guztiz ere, azken ebaluazioaren helburua ez da proiektuaren arrakastak edo hutsegiteak zein izan diren ezartzea soilik; izan ere, emaitza jakin batzuk zergatik lortu diren edo zergatik ez diren lortu, eta emaitza horiek lortzen zer faktorek lagundu duten aztertu behar du.

Azken ebaluazioan, lortutako **emaitzak** eta **lorpenak** (aldez aurretik ezarritako helburuekin lotuta) ebaluatzeaz gain, garrantzitsua da beste batzuk ere ebaluatzea; hauek, esate baterako: **proiektuaren estaldura** (zer neurritan iritsi den helburua den biztanleriarengana eta horren asebetetze maila) eta **alor teknikoak eta funtzionalak** (laneko metodologia egokia izan den, aurrez ikusitako jarduerak egin diren, baliabideak nahikoak diren...).

Azken ebaluazioko ereduaren proposamena

Honakoa hartzen dugu proiektu sozialen ebaluaziotzat: **gogoeta egiteko programatutako jarduera, prozedura sistematikoan, zehatzean eta** biltzeko, aztertzeke eta informazioa interpretatzeko **helburuarekin** eta xede honekin:

- **erabiltzaileen, lorpenen, produktuen eta proiektu horien prozesuen gainean** oinarritutako balorazio-epaiak igortzea.
- **jarduera orientatzea** gomendioak eta proposamen errealistak eta esperientzian oinarritutakoak igorritik: Jarraitzea beharrezkotzat jotzen bada, proiektua berrorientatzea; iraunkorra baldin bada, beharriari erantzuten dion zerbitzua martxan jartzea orientatzea, antzeko proiektuetarako interesgarriak izan daitezkeen ondorioak ateratzea eta abar.

Aipatutako ebaluazio-ereduak ebaluazioa erabakiak hartzera bideratuta dagoen deskribapena eta balorazio-prozesu moduan hartzen du.

Azken ebaluazioko memoria-ereduaren ezaugarriak

- Eredu sistemikoa: **sarreretan** (informazioa eta baliabideak), **prozesuetan** (esku-hartzea eta kudeaketa) eta **irteeretan** (produktuak, lorpenak eta inpaktua) oinarrituz.
- Emaitzen (eraginkortasuna) eta prozesuaren (metodologia, fasekako zereginak, baliabideen kudeaketa) emaitzak ebaluatuz.
- Ebaluazioa parte hartzen duten eragileen **parte-hartzearekin eta kontrastearekin**.
- Ebaluazio **aplikatua**, esperientziatik abiatuta eta erabakiak hartzera bideratuta.
- Ebaluazioa **aldaketarako** elementu gisa, ez kontrolkoa soilik.

Azken ebaluazio-txostenaren egituraketa

Ebaluazio-txostena hainbat modutan aurkez daiteke; edonola ere, oso garrantzitsua da zuzena eta ez oso luzea izatea.

Gida honetan agertzen den azken ebaluazioko txostenaren proposamena **lau** ataletan banatzen da: **enkoadratzea, deskribapena, balorazioa eta programaziorako orientazioak**.

Azken ebaluazioko memoriaren eskema

ENKOADRATZEA	+	DESKRIBAPENA	+	BALORAZIOA	+	ORIENTAZIOAK
Proiektuaren eta ebaluazio-sistemaren deskribapen laburra		Pertsona erabiltzaileak Lorpenak eta proiektuaren inpaktua (espero zena eta espero ez zena) Egindako jarduerak Garapena baldintzatu duten proiektuz kanpoko faktoreak		Proiektuaren eta harremanen atal bakoitzaren azterketa: programatutakoarekiko aldaketak, arrakastak eta huts egiteak... eta "kausa" posibleak		Ekintza egokitzeko gomendioak adieraztea, edo hala behar izanez gero, etorkizuneko esku-hartzeetarako (zerbitzuak, antzeko proiektuak...)

Ohitura ona da ebaluazioaren parte-hartzaile izatea eta interesa duten alderdiei ebaluazioaren emaitzak itzultzea.

Azken ebaluazioko txostenaren egitura

ENKOADRATZEA

Enkoadratzeak ebaluatuko den proiektuaren oinarritzko alorrak bildu eta ebaluazio-memorian irauliko den informazioa biltzeko erabili diren ebaluazio-sistemak eta tresnak ezagutu nahi ditu.

Atal hauek biltzen ditu:

- Proiektuaren helburua.
- Hartzaileak.
- Programazioaren laburpena.
- Ebaluatzeko erabili diren informazioa biltzeko sistemak.

DESKRIBAPENA

Atal honek proiektua osatzen duten alorren deskribapena biltzen du. Deskribapena laburra izango da eta datuak modu objektiboan eta ahalik eta zehaztasun handienarekin biltzen saiatuko da.

Atal hauek biltzen ditu:

- Erabiltzaileen deskribapena:
 - Erabiltzaile kopurua.
 - Erabiltzaileak bereiztea (sexua, adina, egoera ekonomikoa...).
- Lorpenen deskribapena:
 - Erdietsitako eta erdietsi gabeko emaitzak.
 - Proiektuaren inpaktua (espero zena eta espero ez zena)
- Produktuen deskribapena (jarduerak/zerbitzuak).
- Arreta eskatzen duten zereginen deskribapena, zuzenekoa edo zeharkakoa.
- Giza baliabideen deskribapena.
- Erabiltzaileen parte-hartzearen deskribapena.
- Baliabide materialen eta azpiegituren deskribapena.
- Baliabide ekonomikoaren deskribapena.
- Garapena baldintzatu duten proiektuz kanpoko faktoreen deskribapena.

BALORAZIOA

Balorazioaren atalean, proiektuko atal bakoitzaren azterketa orokorra egiten da, baita harremanen azterketa bat ere, horien arteko harremanak baloratuz.

Atal hauek biltzen ditu:

- Erabiltzaileen / hartzaileen balorazioa.
- Lorpenen / helburuen balorazioa.
- Produktuen balorazioa (jarduerak/zerbitzuak).
- Giza baliabideen balorazioa: Kopurua egokitzea, aurrez ikusitako zereginak exekutatzea, erabilitako gaitasunak / beharrezkoak...
- Erabiltzaileen parte-hartzea balioestea.
- Baliabide materialak eta azpiegiturak balioestea.
- Baliabide ekonomikoak balioestea.
- Koordinazio-lerroak balioestea.
- Garapena baldintzatu duten proiektuz kanpoko faktoreak balioestea.

ORIENTAZIOAK ETA HOBEKUNTZA LERROAK

Atal honetan, etorkizuneko esku-hartzeetan kontuan izan beharreko orientazioak / hobekuntza-lerroak eskaini behar dira.

Hasteko, proiektuarekin jarraitu behar baldin baduzu edo ez baduzu jarraitu behar, proiektuan zehar egindako ikaskuntza azaldu behar da, eta horretarako, honako hau berrikusi behar da:

- Diagnostikoa eta beharra edo arazoaren definizioa egokitzea (errealitatearen azterketa...)
- Gertakariaren faktoreak (hipotesiak baliozkotzea) eta entseaturako esku-hartzeen alternatibak baliozkotzea.

Orain arazoa edo beharra nola ulertzen den komunikatzea da kontua (horren dimentsioak, azaltzen duten faktoreak), eta entseaturakoetatik zer alternatiba diren baliozkoak beharri edo arazoari erantzuteko.

Proiektuarekin jarraitu behar baldin bada, puntu honetan, hobekuntzak eta orientazioak nabarmendu behar dira, hartzaileei, helburuei eta jarduerari dagokienez. Hala eta guztiz ere, proiektuko gainerako elementuen baitan hobekuntza-lerroak eta elementu garrantzitsuak ere identifikatu behar dira. Garrantzitsua da errealitatea eta proiektuaren egungo parametroak kontuan izatea, eta horrekin lotuta, objektiboki justifika daitezkeen eta egingarriak diren lerroak planteatzea.

8. Genero-ikuspegia, kultura artekotasuna eta ingurumen-ikuspegia txertatzea

8.1. Proiektuan genero-ikuspegia txertatzea

Proiektu sozial batean genero-ikuspegia txertatzeak honako hauetako aldeak aintzat hartzea dakar berekin: bizitza-baldintzetan, egoera eta kokapen sozialetan, ekonomikoetan eta kulturaletan, esku-hartzearen fase guztietan emakumeen eta gizonen beharretan, hau da, erabakitzean, planifikatzea, exekuzioan eta ebaluazioan.

Proiektuan genero-ikuspegia txertatzeak emakumeen jarrera soziala hobetzen lagunduko du, ahalmenen banaketan aldaketa sustatuz.

Proiektuan genero-ikuspegia txertatu edo hori txerta dadin sustatu dugun aztertzeke, galdera hauek izan behar ditugu gogoan.

PROIEKTUAN GENERO IKUSPEGIA TXERTATZEARI DAGOKIONEZ KONTUAN IZAN BEHARREKO ALORRAK	
DIAGNOSTIKOA	<ul style="list-style-type: none"> - Lortutako datuak sexuaren arabera bereizi al dira? - Proiektuak aintzat hartzen duen jarduera-lerroarekin lotuta, gizon eta emakumeen egoerari buruzko informazio garrantzitsua bilatu al da? - Genero-harremanen egoera proiektua kokatzen den alorrean (lan-merkatua, hezkuntza alorra eta abar) hartzen al da aintzat? Eta desberdintasunaren kausak interpretatu al dira? - Jarduera-testuinguruak eskaintzen dituen baliabideetara eta onuretara iristeko gizon eta emakumeek dituzten aukerak eta zailtasunak deskribatzen al dira? Hau da, ingurunean (sozioekonomikoa, sozioedukatiboa eta abar) gerta daitezkeen diskriminazioak?
HELBURUAK	<ul style="list-style-type: none"> - Proiektuak zehazki aitortzen al du helburuetako bat emakumeek eta gizonen onura berberak jasotzea dela? - Zehazten al dute helburua nori zuzenduta dagoen eta proiektuak nori onura egitea espero den emakumeen eta gizonen artean bereiziz? - Bereizketa-egoerak sexuen arabera aldatzea proposatzen al dute helburuek? - Gizon eta emakumeei esleitutako genero-rolen eta estereotipoen galdetegia helburu batzuen edukiaren parte al da?
ADIERAZLEAK	<ul style="list-style-type: none"> - Emaitzak sexuaren arabera zehazten al dira? - Emakumeentzako eta gizonezkoentzako inpaktu eta efektuak genero-identitatea eta aukera-berdintasuna edo antzeko beste alor batzuetan definitzen al dira? Berdintasun-materian zer efektu eta hasierako egoeran zer aldaketa izango dituen definitzen da? - Jarraipen- eta ebaluazio-jardueretan gizonezkoak emakumezkoak adina hartzen al du parte?
JARDUERAK	<ul style="list-style-type: none"> - Genero-beharren arabera, emakumeen eta gizonen parte-hartzea bermatzen duten estrategiak diseinatu dira? - Rolak eta genero-estereotipoak ugaltzea eragozten duten mekanismoak txertatu al dira jardueretan? - Sexu baten edo bestearen parte-hartzea hobetzen duten ekintza positiboak aurrez ikusi al dira? - Emakumeen eta gizonezkoen parte-hartzea bermatzeko, malgutasun-, zainketa-, eta bateratze-beharrak hartzen al dira aintzat?

HARTZAILEAK	<ul style="list-style-type: none"> - Pertsona onuradunak diren heinean, gizon eta emakumeen talde zehatzak aipatzen al dira? - Gizon eta emakumeei beren beharren, lehentasunen eta irtenbide posibleen gainean kontsulta egin zitzaizen frogarik ba al dago?
GIZA BALIABIDEAK	<ul style="list-style-type: none"> - Genero-ikuspegia duten proiektuetan erakundearen esperientziari erreferentzia egiten al zaio? - Generoaren eta aukera-berdintasunen gaineko zuzendaritza-taldea eta lantaldea eratzeko beharra hartzen al du aintzat proiektuak? - Planean sartuta dagoen lantaldean gizon eta emakume kopuru orekatua al dago? - Zehazki aipatzen al da lantaldean genero-ezagutzak dituen langilerik badagoen eta hori praktikan nola aplikatzen den?
MATERIALAK	<ul style="list-style-type: none"> - Erabiliko diren material didaktikoetan hizkuntza eta irudi ez-sexistak erabiltzen al dira? - Gizon eta emakumeentzat irisgarritasun berbera izango duten beste baliabide batzuk erabiltzea (teknologikoak, mediatikoak...) aurrez ikusten al da?
AURREKONTUAK EGITEA	<ul style="list-style-type: none"> - Proiektuko baliabide ekonomikoak zenbateraino daude gizon eta emakumeen arteko berdintasuna lortzera zuzenduta? - Berdintasuna sustatzera zuzendutako baliabideek finantza dezakete proiektua edo programa?
HIZKUNTZA TRATAMENDUA	<ul style="list-style-type: none"> - Proiektua hizkera inklusiboan eta ez-sexistan idatzi al da? - Komunikazio esparru guztietan hizkera inklusiboa (hitzezkoa, keinu bidezkoa) eta ez-sexista erabiltzea bermatzen al da?
PROIEKTUAREN KOMUNIKAZIOA	<ul style="list-style-type: none"> - Gizonek eta emakumeek dituzten denborak eta disponibilitate-denborak aintzat hartzen al dira? Eta horietara errazago iristeko modu berezian erabiliko diren komunikatzeko lekuak eta moduak? - Gizon eta emakumeen irisgarritasuna bermatuko duen hedapenerako bide berezian erabilera aintzat hartzen al da?

8.2. Proiektuan kultura artekotasanaren ikuspegia txertatzea

Proiektu sozial batean kultura artekotasanaren ikuspegia txertatzea koherentea da egungo tesuinguru sozialarekin eta hirugarren sektoreko erakundeen identitatearekin:

- Oinarrian aniztasuna duen munduan eta gizartearen bizi garelako: aniztasun soziala, linguistiko, etnikoa, ekonomiko, genero-aniztasuna eta baita kulturala ere.
- Izan ere, migrazio-prozesuak eta hori sortzen duten gizarte kultura anitzak egiturazko errealitatea dira; errealitate hori etengabeko aldaketan dauden ereduaren gainean kudeatu eta birstutu behar da; horretarako, aniztasunak eskaintzen duen aberastasunean heztera zuzendutako eragileak eta esku-hartzeko egiturak izatea komeni da, baita sortzen dituen aldaketa positiboko aukerak eta sor daitezkeen aldiaren behingo arazoaren kudeaketa positiboa ere.
- Pertsonen eta taldearen arteko harremanak eraldaketaren amaiera eta bitartekoa baitira aldi berean.
- Gizakien harremanetan inplikaturako dimentsio kulturalak horixe direlako, kulturalak, eta berez, ikasitakoak; ondorioz, aberastasunari dagokionez eta arazoa izan daitezkeenari dagokionez, eraldatu egin daitezke.
- Nazioz gaindiko aldaketak, kulturaz gaindikoak... izan dituen errealitatean txertatzeko herritar arduradunak, konprometitua eta gai direnak osatzea erronka handia da, bai berehalako eta tokiko ikuspegitik, bai etorkizunera begirako planteamendu orokor batetik.

- Harreman sozialak ikasteko eta norbera eta taldea sustatzeko helburu argiarekin berreraikitzean, ezin baitira albo batera utzi talde sozial desberdinen arteko harreman asimetrikoak eta desberdinak, ezta sustatzen eta betiketzen dituzten faktore sozialak, heziketakoak eta ekonomikoak ere.
- Justiziarekin, eraldaketa sozialarekin eta pertsona eta talde guztiak berdintasunean, solidaritatean, kohesio sozialean eta herritartasunean oinarrituta sustatzearekin konprometitutako erakundeak garelako.
- Lanean, beti adi gaudelako, behar eta aukera berriak identifikatuz eta erantzun berritzaileak sustatuz; kultura aniztasunaren kudeaketa izanik konpromisoa eta kreatibitatea eskatzen duen behar eta aukera berrien esparrua.

Proiektuan kultura artekotasunaren ikuspegia txertatu edo hori txerta dadin sustatu dugun aztertzeko, galdera hauek izan behar ditugu gogoan.

PROIEKTUAN KULTURA ARTEKOTASUNAREN IKUSPEGIA TXERTATZEARI DAGOKIONEZ KONTUAN IZAN BEHARREKO ALORRAK	
DIAGNOSTIKOA	<ul style="list-style-type: none"> - EAE mailan egindako azterketak, immigrazioari buruzko tokiko diagnostikoak edo beste dokumentu batzuk hartzen dira kontuan eta txertatzen dira; dokumentu horietan, proiektuaren lurralde mailan etorkinei buruzko informazioa, gizarteratzeko, parte hartzeko, zerbitzuetara eta baliabideetara sartzeko, elkarbizitzarako eta abar dituzten zailtasunak aztertzen dituzte eta haiei buruzko informazio garrantzitsua ematen dute? - Orokortasunean eta norabide anitzean oinarritutako azterketatik abiatzen da, hau da: Hainbat dimentsio hartzen dira kontuan eta kultura talde guztien beharrak eta jarrerak balioesten dira, baita beren arteko harremanak ere? - Kultura talde bakoitzaren barne-aniztasuna ere hartzen da kontuan, hainbat aldagaien arabera: sexua, adina eta abar? - Kultura talde bakoitzeko pertsona esanguratsuak txertatzen dira diagnostiko-prozesuan, egoera, beharrak, motibazioak, asmoak eta abar baloratzeko?
HELBURUAK	<ul style="list-style-type: none"> - Proiektuaren helburu zehatzei zentzua emango dien desberdinen arteko elkarbizitzarekin koherentea den sozietatearen eredia zehatzagoa izan ohi da. - Proiektuaren hartzzaileak diren pertsona guztientzat helburu orokorrak eta partekatutak ezartzen dira, aukera-berdintasunean esparru bereborean bizi diren herritar, bizilagun gisa partekatzen dutenean oinarrituta? - Modu osagarrian, kultura talde eta azpitalde bakoitzarentzat helburu bereziak ezartzen dira, abiapuntu espezifikoaren arabera? - Helburuak adieraztean oreka mantentzen da: errespetua eta identitatea sustatzea, ezagutzea eta elkar baloratzea, autokritika, eta eraldaketak talde barruko eta talde arteko elkarbizitza-harremanetan?
ADIERAZLEAK	<ul style="list-style-type: none"> - Proiektuaren ekarpena maila desberdinetan emandako aldaketa eta eraldaketa moduan definitzen da: proiektuaren lurralde alorra, taldeen arteko elkarbizitza, intrataldearen elkarbizitza eta abar? - Inpaktua kulturalki anitzak diren taldeen arteko elkarbizitza-harremani dagokienez definitzen da? - Gutxiengo talde kulturalekin lotuta nahi diren efektuak zehazten dira: ingurune ko eragile formalenganako konfiantza ugaritzea, positiboan ikusarazteko aukerak, tokiko eta sektoreetako egituraketa txertatzea eta abar? - Eta abar.

JARDUERAK	<ul style="list-style-type: none"> - Pertsona guztiek parte hartzeko moduan diseinatzen dira jarduerak, beren hizkuntzaren ezagutza, ezagutza kulturala eta abar oztupo izan gabe; are gehiago, horiek guztiek aberastasuna eskain dezaten? - Metodologian, elkarrekintzetan, babesetan... egokitzapenak aurrez ikusten dira. - Erabiltzaileen profil zehatzaren arabera, pertsona guztiek rol baliotsuak garatu ahal izateko moduan diseinatzen dira jarduerak: haurtzarora, nerabezarora, gazterira, helduak eta abar? - Jardueretan, ikaskuntzara, onespenera eta berdintasunean oinarritutako kultura-ezagutza guztiak modu positiboan eta elkar baloratzera zuzendutako elementuak txertatzen dira? - Era berean, norberari dagokionari buruzko azterketa kritikoko jarduerak txertatzen dira (elkarbizitzako testuinguru orokorrekarekin bateragarriak ez diren norbere kulturako elementuak zalantzan jartzea)?
HARTZAILEAK	<ul style="list-style-type: none"> - Pertsona talde hartzaileak argi identifikatzen dira, faktore kulturalen, linguistikoaren, erlijiosoaren eta abarren arabera? - Kultura arteko elkarbizitzaz hitz egitean, proiektuak pertsonak eta kulturalki anitzak diren taldeak hartu behar ditu hartzaile moduan? - Etorkinen taldearen kasuan, hartzaileen rola gaitzitzea, eta proiektuaren sustatzaile eta gainbegiratzaile gisa txertatzea hartzen da aintzat?
GIZA BALIABIDEAK	<ul style="list-style-type: none"> - Proiektuaren erakunde sustatzailean instituzionalizatutako eta zabal sozializatutako planteamenduak daude? - Kultura aniztasuna, kultura arteko elkarbizitza eta abar kudeatzeari dagokionez, trebakuntza-prozesu espezifikoak planteatzen dira proiektuan inplikaturako langileentzako? - Beste kultura talde batekoak diren pertsonak proiektuaren eragile gisa txertatzea balioesten da?
MATERIALAK	<ul style="list-style-type: none"> - Proiektuaren hainbat fase eta unetan kulturalki eta hizkuntza mailan egokitutako materialak diseinatzea eta erabiltzea planteatzen da: Hartzaileen talde ordezkarien arteko sozializazioa, erabiltzaileekin eta familiekin zuzeneko komunikazioa, jarduera esanguratsuetara euskarria duten materialak eta abar. - Elkarrekiko ezagutza errazten duten eta guztien autokontzeptua sustatzen duten egokitutako materialak erabiltzea hartzen da aintzat?
AURREKONTUAK EGITEA	<ul style="list-style-type: none"> - Hizkuntza-, erlijio- edo kultura-aniztasunak zenbaterainoko aurrekontu-zabaltzea eskatzen duen, edo alderantziz, sormenetik, metodologiaren malgutasunetik eta abar abiatuta soilik landu daitekeen? - Aldaera hori, herritarren eskubideetan oinarrituta (esate baterako, gazte etorkinak ere txertatuko dituen arren, Gazteriak finantzaturako duen gazteei zuzendutako proiektu bat), zer neurritan aplikatzen zaien finantziario-testuinguru normalizatuei, edo bestela, finantzaketa espezifikoak bilatu nahi den “desberdinekin” (Immigrazioko Diru-laguntzak) lan egiteagatik? - Zein den irizpidea, eta finantziario bikoitza edo hirukoitza eskatuz gero, herritarren eskubideetan oinarritutako testuinguruei zer eskatzen zaie? Eta zer desberdintasunean oinarritutako testuinguru zehatzei?
HIZKUNTZA TRATAMENDUA	<ul style="list-style-type: none"> - Materialen atalarekin konektatuta: Hedapen-euskarriak, jardueretarako tresnak eta abar txertatzea planteatzen da? - Giza baliabideen atalarekin konektatuta: etorkinak txertatzeak aurrerapena eskaintzen dio proiektuari, hain zuzen ere, erreferentziako ingurunearen hizkuntza- eta kultura-aniztasunarekin, eta hartzaileekin eta erabiltzaileekin errespetuzkoa den hizkuntza-paisaia? - Edonola ere, hizkuntza eta kultura guztiak balioesten eta onesten dituzten jarduerak eta estrategiak aurrez ikusten dira?

PROIEKTUAREN KOMUNIKAZIOA	- Hartzaile talde guztien beharretara egokitutako kanalak, euskarriak, eragileak eta estrategiak ezartzen dira: hizkuntza, ordutegiak, erreferentziako guneak, pertsona esanguratsuekin konexioa eta abar?
----------------------------------	--

8.3. Proiektuan ingurumen-ikuspegia txertatzea

Esku-hartzeko proiektua ingurumen-ikuspegitik diseinatzeak “iraunkortasunaren” hiru dimentsioak txertatzea eragiten du:

- Dimentsio ekologikoa: Baliabide materialen kudeaketa iraunkorra, kontsumo eta gastuaren arrazionalizazioa, birziklatzea, ezagutza, errespetua eta ingurumen-konpromisoak hobetuko dituena.
- Dimentsio ekonomikoa: ez termino kuantitatiboetatik, kualitatiboetatik baizik, pertsona hartzaileen eta esku-hartzen duten eragileen bizitza-kalitatea eta ongizatea sortuz, arrazionaltasunaren eta kontsumoko eraginkortasunaren parametroetatik, betiere.
- Dimentsio soziala: Pertsonen osoko garapena eta horien alor morala, fisikoa, erlazionala, transzendental eta abar ahalbidetuko dutena, baita komunitateena ere.

Proiektuan ingurumen-ikuspegia txertatu edo hori txerta dadin sustatu dugun aztertzeo, galdera hauek izan behar ditugu gogoan.

PROIEKTUAN INGURUMEN IKUSPEGIA TXERTATZEARI DAGOKIONEZ KONTUAN IZAN BEHARREKO ALORRAK	
DIAGNOSTIKOA	<ul style="list-style-type: none"> - Ba al dago edo egin al da proiektua egingo den ingurune ingurumen-egoeraren diagnostikorik? - Diagnostikoan kontuan hartu al dira elementuak (ikus “ingurumen-ikuspegitik diagnostikatu beharreko elementuak”)? - Betetzen al ditugu ingurumenean eragiten diguten ildoak, testuinguru ideologikoak, araudiari dagozkionak edo gogoetak?
HELBURUAK	<ul style="list-style-type: none"> - Proiektuan gogoan al dugu hauen inguruko helburuak txertatzea? <ul style="list-style-type: none"> • Ingurunearen hobekuntza. • Kudeaketa eraginkorra, aurrezkoa eta kontsumo iraunkorra. • Hondakinen kudeaketa eta birziklatzea. • Barneko ingurumen-trebakuntza. • Aintzat hartu beharreko, ezarri beharreko eta sustatu beharreko jarrera pertsonalak eta taldekoak. • Iraunkortasunerako hezkuntza. - Hartzaileentzako ba al dago ingurumen-izaerako helbururik?
ADIERAZLEAK	<ul style="list-style-type: none"> - Proiektuaren ebaluazioan ingurumen-eremuaren inguruko gaiak txertatzen al dira? - Hauetako erregistro kuantifikagarria betetzen al da? <ul style="list-style-type: none"> • Proiektuan egindako ingurumen hobekuntzako ekintzak. • Zuzen kudeatutako hondakin kilogramo kopurua. • Aurrezteagatik eta kontsumo iraunkorarengatik aurreztutako dirua. - Nola neurtzen dugu ingurumen-hobekuntzako ekintzek pertsonengan eta ekintza horiek eragiten dien tokiko eragileengan duten eragina?

JARDUERAK	<ul style="list-style-type: none"> - Proiektuan aipatutako jardueren ingurumen-eragina: <ul style="list-style-type: none"> • Ezagutzen al dugu? • Nola neurtzen dugu edo nola neurtuko dugu? • Inpaktu negatibo baten aurrean ba al dago alternatibarik?
HARTZAILEAK	<ul style="list-style-type: none"> - Ingurumen-izaerako helburuak eragiten al die? - Hartzaileek beren dinamikan txerta ditzaketek ekintzak, jarduerak edo prozesuak biltzen al ditugu? - Ingurumen-konpromiso zehatza duten pertsonen, eragileei edo erakundeei ematen al diegu lehenetsua?
GIZA BALIABIDEAK	<ul style="list-style-type: none"> - Zer eskumen, esperientzia eta trebakuntza dute eremu hauen diseinuan eta garapenean esku hartuko duten pertsonen? <ul style="list-style-type: none"> • Iraunkortasuna. • Iraunkortasunerako hezkuntza. • Birziklatzea eta kontsumoa. • Tokiko eta eskolako Agenda 21. • Energia eta energia alternatiboak. - Ingurumenari buruzko gogoetak eta barne-proposamenak dinamizatzeaz arduratzen den pertsona bat edo talde bat dago? - Ingurumen alorretan adituak diren gure kokapen alorretik kanpoko eragileak edo pertsonak daude?
MATERIALAK	<ul style="list-style-type: none"> - Baliabide materialen ingurumen-parametroetatik abiatuta, zer dugun eta proiektuan zer erabiliko dugun pentsatuz, aurretiazko inbentario bat egin dugu? - Birziklatzea edo erabilitako materialak berriz erabiltzea bermatzen duten ekintzak txertatzea aintzat hartzen al dugu? - Zer erosten dugu? Non? Nori? Zenbat? Galdetegi hauetan bermatzen al dugu erosten duguna ekologikoa, iraunkorra eta ingurumenerako egokia dela? - Gure garraioa iraunkorra al da? Proiektuko jarduerari buruzko plangintza egitean balioesten al dugu? - Material edo energia berriztagarriak erabil al ditzakegu?
AURREKONTUAK EGITEA	<ul style="list-style-type: none"> - Honakoetarako aurrekontu-partidak txertatzen al ditugu? <ul style="list-style-type: none"> • Material birziklagarriak edo birziklatuak erostea. • Gure konpromiso-ekintzak edo ingurumen-sentsibilizazioko ekintzak hedatzea. • Pertsonen ingurumen-trebakuntza. - Ingurumen-gaiko ekintzetarako diru-laguntzak lortzeko gure proiektua egokitzea pentsatu al dugu?
HIZKUNTZA TRATAMENDUA	<ul style="list-style-type: none"> - Ingurumen-tematikarako terminologia egokia txertatu al dugu?
PROIEKTUAREN KOMUNIKAZIOA	<ul style="list-style-type: none"> - Ingurumen-hobekuntzako ekintzak nola transferitzen ditugu inplikaturako edo kaltetutako tokiko eragileetara edo pertsonetara?

INGURUMEN IKUSPEGITIK DIAGNOSTIKATU BEHARREKO ELEMENTUAK

INGURUMEN EFEKTUAK = erakundeak ingurumenean duen inpaktu erreala, baita efektu horren kontrola eta murrizketa ere.

ENERGIA = kontsumitutako energia mota eta kopurua, kontsumoa murrizteko moduak edota energia alternatiboak erabiltzeko aukera.

MATERIALAK ETA ONDASUNAK = hemen leudeke hauek: uraren kudeaketa, erabiltzen diren materialen azterketa eta material horiei dagokienez, erosketa berdea egiteko aukera, erakundeak erabiltzen dituen garraioak eta abar.

HONDAKINAK IDENTIFIKATU, MURRIZTU ETA EZABATZEA = materialak berreskuratu, berriz erabili eta birziklatzea hartzen da aintzat.

ATMOSFERARA ETA URETARA EGINDAKO IGORPENAK = igorpenen bat dagoen, eta haiek gutxitzeko edo ezabatze moduak.

LOTURA DUTEN PERTSONAK = gure hornitzaileen eta pertsona hartzaileen ingurumen-jarduera, eta ingurumen-jardueran eragiteko moduak.

ERAKUNDEKO LANGILEAK = pertsona bakoitzak ingurumen-efektuak murrizten eta kontrolatzen egiten duen lana; efektuen, politikaren, helburuen eta programen gaineko informazioa eta trebakuntza; erantzukizun edo alor bakoitzarekin bat etorritik jarraitu beharreko prozedurak.

BIBLIOGRAFIA ERREFERENTZIAK

1. AGUILAR, María José; ANDER-EGG, Ezequiel. *Evaluación de servicios y programas sociales*. Madrid: Siglo XXI, 1992.
2. ANDER-EGG, Ezequiel. *Introducción a la planificación*. Madrid: Siglo XXI, 1991.
3. APARICIO, Rosa (Dir.). *Manual para el diseño y gestión de proyectos de acción social con inmigrantes*. Madrid: Instituto de Mayores y Servicios Sociales, 1998.
4. ASÍS, Agustín de (koord.). *Justificación técnica y administrativa de proyectos subvencionados*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, 2003.
5. ASÍS, Agustín de; et al. *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Madrid, Luis Vives Fundazioa, 2003. Interneten eskuragarri: http://www.fundacionluisvives.org/upload/91/05/Manual_gestion.pdf [Kontsulta: 2010eko azaroak 16]
6. COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. *Evaluación de proyectos sociales*, Madrid: Siglo XXI, 1993.
7. EIZAGUIRRE, Marlen; ASKUNCE, Carlos; URRUTIA, Gorka. *La sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas. Guía para la sistematización de experiencias de transformación social*. Bilbao: Alboan, Hegoa eta Pedro Arrupe Giza Eskubideen Institutua, 2004.
8. GARCIA, Gustavo; RAMIREZ, José Manuel. *Diseño y Evaluación de proyectos sociales*. Zaragoza: Libros Certeza, 1996.
9. GARCIA, Gustavo; RAMIREZ, José Manuel. *Manual práctico para elaborar proyectos sociales*. Madrid: Siglo XXI, 2006.
10. GOMEZ, Manuel; SAINZ, Héctor. *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo*. Madrid: Cideal, 2003.
11. MARTIN, María Teresa. *Planificación y diseño de proyectos en animación sociocultural*. Madrid: Sanz y Torres, 2000.
12. MARTIN, Xus. *Investigar y aprender: cómo organizar un proyecto*. Barcelona: Horsori, 2006.
13. NEWELL, Michael W.; GRASHINA, N. *Preguntas y respuestas sobre la gestión de proyectos*. Barcelona: Gestión 2000, 2005.
14. NIRENBERG, Olga; BRAWERMAN, Josette; RUIZ, Violeta. *Evaluar para la transformación*. Barcelona: Paidós, 2000.
15. NIRENBERG, Olga; BRAWERMAN, Josette; RUIZ, Violeta. *Programación y evaluación de proyectos sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia*. Barcelona: Paidós, 2003.
16. OBSERVATORI DEL TERCER SECTOR. *Anuari 2009 del Tercer Sector Social de Catalunya*. Barcelona: Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya y Observatori del Tercer Sector, 2009.
17. PEREZ, Gloria. *Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos*. Madrid: Narcea, 1993.
18. PÉREZ DE SAN ROMÁN, Nahia; FERNÁNDEZ, Oskar. *¿Hacemos un proyecto? Desde el principio hasta el final lo que debes recordar*. Vitoria – Gazteiz: Ayuntamiento de Vitoria - Gazteiz, 2007. Interneten eskuragarri: <http://www.vitoria-gasteiz.org/wbo21/http/contenidosEstaticos/adjuntos/33401.pdf> [Consulta: 16 de noviembre de 2010]
19. RODNEY TURNER, J. (Coord.). *Las personas en la gestión de proyectos*. Madrid: AENOR, 2005.
20. SARTU (a). *Saregune. Iniciativa por un uso social y comunitario de las tecnologías. La aventura de la sistematización en la Federación Sartu*. Bilbao: Sartu Federazioa, 2010.
21. SARTU (b). *Los servicios de incorporación social en las comarcas de Alto y Bajo Deba*. Bilbao: Sartu Federazioa, 2010.
22. VILAR, J.F. *Las 7 nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. Madrid: Confemetal Fundazioa, 1998.