



ESPARRU LOGIKOA EAEn: AZTERLAN KRITIKOA

2011ko otsaila



Depósito legal BI-864/2011



AURKIBIDEA

■ AKRONIMOAK	5
■ HITZAURREA	7
■ LABURPEN EXEKUTIBOA	8
■ 1. SARRERA	12
1.1 AURREKARIAK ETA AURKEZPENA.....	12
1.2 AZTERLANAREN HELBURUAK ETA IRISMENA	13
1.3 METODOLOGIA.....	14
1.4 MUGAK	15
1.5 TXOSTENAREN EGITURA	16
■ 2. ESPARRU LOGIKOA: BILAKAERA ETA ALTERNATIBAK	18
2.1 ESPARRU LOGIKOAREN AURREKARIAK ETA EZAUGARRIAK.....	18
2.2 ELren ALDAERAK, ALTERNATIBAK ETA TRESNA OSAGARRIAK	23
2.3 PROZESUAK ETA ERAKUNDEAK KUDEATZEARI LOTUTA DAUDEN TRESNAK	29
2.4 EKINTZA HUMANITARIOAKO TRESNA ESPEZIFIKOAK	30
2.5 GIZA ESKUBIDEETAN OINARRITUTAKO IKUSPEGIA.....	32
2.6 BESTE IKUSPEGI/TRESNA BERRITZAILE BATZUK	34
■ 3. ESPARRU LOGIKOA ETA DIRU-EMAILE PUBLIKOAK	42
3.1 NAZIOARTEKO DIRU-EMAILE ETA AGENTZIAK	42
3.2 ESPAINIAKO ESTATU LANKIDETZA (AECID).....	48
3.3 ESPAINIAKO LANKIDETZA DESZENTRALIZATUA.....	49
■ 4. ESPARRU LOGIKOA EAEn	58
4.1 ESPARRU LOGIKOAREN ERABILERA EUSKAL ERAKUNDE PUBLIKOETAN	58
4.2 NOLA IKUSTEN DUTE ESPARRU LOGIKOA EAeko GGKEek?	77
4.3 NOLA IKUSTEN DUTE ESPARRU LOGIKOA HEGOALDEKO KIDEEK?	94
■ 5. ONDORIOAK	106
■ 6. EAeko ERAGILEENTZAKO GOMENDIOAK	112
6.1 ESPARRU LOGIKOAREN ERABILERA MALGUTZEA ETA EGOKITZEA	112
6.2 ESPARRU LOGIKOAREN APLIKAZIO EREMU HOBERENA EZ GAINDITZEA	113
6.3 ESKUBIDEEN IKUSPEGI BATEN ALDERDI OPERATIBOAGOAK BARNERATZEA	115
6.4 PRESTAKUNTZA, IKERKUNTZA ETA ESPERIENTZIEN TRUKEA BULTZATZEA	115
6.5 BESTE IKUSPEGI/TRESNA BATZUEN PROBA PILOTUAK EGITEA	116
■ 7. ERANSKINAK	118
7.1 INKESTATUTAKO ERAKUNDEEN PROFILA ETA ZERREDA	118
7.2 AZTERTUTAKO OINARRIEN/DEIALDIEN ZERREDA	120
7.3 ERABILITAKO FITXA ETA GALDERA-SORTEN EREDUAK	121
7.4 BIBLIOGRAFIA.....	130



AKRONIMOAK

CIDA: Nazioarteko Lankidetzaren Kanadako Agentzia
AECID: Garapenerako Nazioarteko Lankidetzaren Espainiako Agentzia
AFD: Garapenerako Lankidetzaren Frantziako Agentzia (frantsesezko siglak)
AK: Aginte Koadroa
AMIA: Ahulguneak, mehatxuak, indarguneak eta aukerak
DANIDA: Garapenerako Nazioarteko Lankidetzaren Danimarkako Agentzia (ingelesazko siglak)
DFID: Garapenerako Nazioarteko Lankidetzaren Britainiako Agentzia (ingelesazko siglak)
DG: Directorate General for External Aid
EAE: Euskal Autonomia Erkidegoa
EAK: Emaizten Araberako Kudeaketa
EB: Europar Batasuna
ECODE: Garapenerako Lankidetzaren Estudioa
EFQM: Kalitatea Kudeatzeko Europako Fundazioa (ingelesazko siglak)
EI: Egiaztatze Iturriak
EL: Esparru Logikoa
ELM: Esparru Logikoaren Matrizea
EM: Emaizten Maparatzea
EOK: Emaiztetan Oinarritutako Kudeaketa
FASID: Foundation for Advanced Studies on International Development
GE: Gizarte Esparrua
GEK: Garapen Emaiztetarako Kudeaketa
GEOI: Giza Eskubideetan Oinarritutako Ikuspegia
GGKE: Garapenerako Gobernu Kanpoko Erakundea
GTZ: Lankidetzaren Teknikoaren Alemaniako Agentzia (alemanezko siglak)
IDRC: International Development Research Centre
INTRAC: International NGO Training and Research Centre
KGA: Kalteberatasunari eta Gaitasunari buruzko Analisiak
LDA: Landa Diagnostiko Azkarra
MGH: Milurtekoko Garapen Helburuak
NORAD: Garapenerako Nazioarteko Lankidetzaren Norvegiako Agentzia (ingelesazko siglak)
OEA: Objektiboki Egiazta daitezkeen Adierazleak
PEI: Partaidetza Ekintzaren Ikerketa
PLD: Partaidetzaren Landa Diagnostikoa
PZK: Proiektu Zikloaren Kudeaketa
SIDA: Garapenerako Nazioarteko Lankidetzaren Suediako Agentzia (ingelesazko siglak)
USAID: Garapenerako Nazioarteko Lankidetzaren Estatu Batuetako Agentzia (ingelesazko siglak)
ZOPP: Helburuetara Bideratutako Proiektu Planifikazioa (alemanezko siglak)



HITZAURREA

Azken urte hauetan zehar, Eusko Jaurlaritzak gero eta metodologia eta tresna landuagoak eta espezifikagoak (eta konplexuagoak, ezinbestean) eskuratu ditu garapenerako lankidetzari lotutako ekintzak era optimo batean kudeatzeko. Izan ere, Eusko Jaurlaritzak garapenerako lankidetzaren babesten eta sustatzen du, zuzenean eta baita beste eragile batzuen bitartez ere; GGKEen bitartez, batez ere.

Garapenerako lankidetzak gero eta diru gehiago jasotzen du EAEn, eta beharrezkoa da, horrenbestez, kudeaketa zaintzea, honako bi arrazoi hauek direla eta, batik bat: batetik, emandako diruaren adjudikazioa, erabilera eta emaitzak garbiak izan daitezen, eta, bestetik, Hegoaldean gauzatzen eta babesten diren ekimenek ahalik eta eragin handiena izan dezaten. Azken batean, gai izan behar dugu eragin hori neurtzeko eta lorpenak (edo hutsegiteak) gainerako eragile garrantzitsuei (euskal herritarrek barne) helarazteko.

Esparru Logikoaren Ikuspegia da, zalantzarik gabe, tresna horietan garrantzitsuena, garapenerako lankidetzari buruzko proiektuak planifikatzeko eta kudeatzeko baliabide bat den heinean. Metodo hori ez da, ez horratik, euskal lankidetzaren erabiltzen den metodo eskusiboa bat; aitzitik, USAIDek sortu eta GTZ Lankidetzaren Teknikoaren Alemaniako Agentziak hirurogeita hamarrek eta lauogeiko hamarkadetan Europara ekarri zuenetik, oso ohikoa izan da garapenerako lankidetzaren esparruan (nahiz kritikak eta gaitzespenak ere jaso dituen), mundu mailan izan ere.

Azken urteotan, eztabaida ugari sortu da tresna horren baliagarritasunaren eta egokitasunaren inguruan, aldeko zein aurkako jarrerak izan baititu. Nolanahi ere, ezin ukatuzkoa da garapenerari buruzko proiektuak planifikatzeko eta kudeatzeko metodorik erabilienera dela gaur egun mundu mailan, aldeak alde eta ñabardurak ñabardura, eta diru-emaitzek zein Iparraldeko eta Hegoaldeko GGKEek erabiltzen dute, gainera.

Bestalde, Eusko Jaurlaritzaren Lankidetzaren Plan Estrategikoa eta Zuzentzailea (2008-2011) ikerkuntzaren aldeko apustu garbi bat da. Izan ere, euskal lankidetzaren kalitatea hobetzeko oinarritzat hartzen dugu ikerkuntza, eta baita kalitateak berak dakarren balio erantsia ere.

Esparru Logikoaren Ikuspegia —alegia, euskal lankidetzak sustatzen eta babesten dituen ekintzak kudeatzeko metodologia— aitzakia ezin hobea da ikerkuntza bultzatzeko. Lankidetzaren munduan eta lankidetzaren eragilearen artean, eztabaida eta hausnarketa ugari sortu da metodologia hori erabiltzeak dakartzan onurei eta kalte larriari buruz, eta Eusko Jaurlaritzak eztabaida eta hausnarketa horiek guztiak hedarazi eta dinamizatu nahi ditu.

Horrez gain, azken helburu gisa eta ikuspegi nabarmen praktiko batetik, Eusko Jaurlaritzak euskal lankidetzaren kalitatea hobetu nahi du, Esparru Logikoaren Ikuspegiaren pauso eta gomendioei jarraituz, gaur egun tresna hori erabiltzen duten eragile guztiek tresnaren aplikazioa hobetzeko (edo, areago, berraztertze) aukera izan dezaten.

Espero dugu azterketan parte hartu dugun pertsonontzat bezain baliagarri izatea irakurleentzat ere.

Marta Ares
Garapenerako Lankidetzaren
Euskal Agentziako zuzendaria

LABURPEN EXEKUTIBOA

Asko eta asko aspalditik ari badira ere Esparru Logikoaren Ikuspegia berrikustearen eta/edo gainditzearen alde eginez, Esparru Logikoak lankidetzan duen aplikazioaren ahulguneei eta indarguneei buruzko **azterketa eta ikerketa** sistematiko **gutxi egin dira**. Areago, ia ez dago azterketa sistematiko eta sakonik ez Espainian ez EAEn.

Azterlan honen **helburu nagusia** agentzia publikoentzako, GGKEentzako eta horien Hegoaldeko erakunde kideentzako ondorioak eta gomendio praktikoak lortzea da, gauzatzen dituzten esku-hartzeen identifikazio, formulazio, onarpen eta segimendu prozesuak modu egokian gauza ditzaten, Esparru Logikoaren mugak egokituz eta/edo gaindituz.

Geografiari dagokionez, lan hau **EAEko egungo errealtatean** zentratzen da bereziki. Dena den, aztertutako GGKEen eta gainontzeko eragileen egoerak beharbada ez dira testuinguru zabalago batean, esaterako European, aurkitu ahal izango genituzkeenekin alderatuta oso ezberdinak izango.

Azterlanari hasiera emateko, **gaiaren egoera** eta bibliografia **aztertu** genituen, gaiaren garrantzia berresteko, aurreko lanei gainjartzea saihesteko eta Esparru Logikoaren Ikuspegiari buruzko irudi orokor bat eskaintzeko. Ondoren, EAEko 101 GGKEri, horien Hegoaldeko 16 erakunde kideri, 3 unibertsitateri eta 173 erakunde publikori buruzko informazioa bildu genuen (informazioaren oinarri nagusia **galdeketa estandarizatuak eta elkarrizketa erdiegituratuak** osatu zuten).

Informazioa lortzeko eta prozesatzeko, eta txostenaren ondorioak eta gomendioak berrikusteko, ikerketa taldea harremanetan egon zen **Eusko Jaurlaritzako** Lankidetzaren Zuzendaritzarekin¹, **Euskal Fundera** elkartearekin eta **Euskadiko GGKEen Koordinakundearekin**. Horrez gain, gai honen inguruko nazioarteko hainbat adituren iritzia eta aholkularitza lortu genituen.

Oro har, badirudi Esparru Logikoaren **egoera ona dela** EAEn. Kontsultatu ditugun ia GGKE eta Hegoaldeko erakunde kide guztiek, modu batean edo bestean, beren eguneroko jardunbidean aplikatzen dute eta, gainera, gehienek tresna erabilgarria dela uste dute. Esparru Logikoaren erabilerari dagokionez, ez da gauza bera gertatzen EAEko **erakunde publikoetan**. Aurrekontu eta/edo ekipo txikiagoa duten erakunde askok (% 70ek) ez dute aplikatzen; ez hori bakarrik, askok ezagutu ere ez dute egiten.

EAEn kontsultatu ditugun lankidetzaren eragile ezberdinek **Esparru Logikoa ulertzeko ikuspegi, modu eta maila ezberdinak** dituzte. Oro har, beste tresna batzuek baliatuta aurrez egindako diagnostikoak modu ordenatuan eta argian laburtzeko eta aurkezteko erabiltzen da gehienbat; dena den, beste batzuek esku-hartzeak identifikatzeko, planifikatzeko eta kudeatzeko tresna barne-hartzaile eta integraltzat hartzen dute.

EAEn aztertutako GGKEak, horien Hegoaldeko kideak eta erakundeak bat datoz Esparru Logikoaren **abantaila/indargune** nagusiak nabarmentzean: argitasuna, sinpletasuna eta barne logika. **Kritika nagusiei** dagokienez, gehienek tresna honen zurruntasuna, lorpenetan eragina duten kanpoko faktoreei eskaintzen dien arreta eskasa eta errealtatea bere osotasunean biltzeko dituen zailtasunak nabarmendu dituzte. Kontsultatutako Hegoaldeko erakunde kideek Esparru Logikoaren arabera proiektuak beraiek babesten dituzten prozesu zabalagoetan sartzeari zaila dela kritikatu dute.



¹ Egungo "Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentzia"

Oro har, **Esparru Logikoa ez da** GGKEek Hegoaldeko erakunde kideei **nahitaez “ezarritako” tresna gisa ikusten**. EAEko erakunde publikoek Esparru Logikoaren “galdagarritasunaren” inguruan duten ideari dagokionez, GGKEen portzentaje handi batek tresna hori diru-emaile publikoek proiektuak onartzea lortzeko nahitaezko baldintza gisa ikusten du, baina gehienek beren funtsekin finantzaturako esku-hartzeetan ere Esparru Logikoa aplikatu izan dutela adierazi dute.

Aztertu ditugun Esparru Logikoan oinarritutako **erakunde publikoen formulario** gehienak zurrun samarrak dira proiektu bati buruzko funtsezko informazioa ematerakoan, izan ere, gehiegi oinarritzen dira helburuei, emaitzei eta jardueri buruzko alderdi kuantitatiboetan. Ondorioz, ez zaie garrantzirik ematen doktrinak funtsezkotzat hartzen dituen hainbat alderdiri (eragileak, arriskuak eta bestelako alternatibak aztertzea; atzeraelikadurako eta barne ikasketako mekanismo erregularrak erabiltzea; proiektu zehatzak garapen prozesu eta helburu zabalagoetan barneratzea, eta horien koherentziari eustea; aurrerapenak neurtzeko adierazle kualitatiboagoak eta/edo partzialak aplikatzea).

Kasu gehienetan, EAEn aztertutako erakunde publikoen oinarriek proiektu baten **jatorrizko planifikazioaren diseinua edo matrizea pixka bat aldatzeko** aukera ematen dute. Dena den, egiatan, inkestatutako GGKE gehienek ez dituzte horiek berrikusten eta/edo egokitzen, eta hasierako matrizeari bere horretan eusteko joera dute. Hori dela eta, asko zailtzen da proiektuaren **azken ebaluazioa**.

Eragile gehienek iritziz, **Esparru Logikoa aplikatzeko eremu hoberena**, lankidetzaren tresna/modalitate ezberdinei dagokienez, esku-hartze zehatz batzuetara mugatzen da; hain zuzen ere, proiektu “tradizionalak”. Alabaina, kasu horietan ere, ekintzak “txikiak”, zehatzak eta/edo azpiegiturekin zerikusi zuzena dutenak badira, askoren iritziz, Esparru Logikoa zorrotz erabiltzea gehiegizkoa izan daiteke. **Gainerako tresnei/modalitateei** dagokienez, Esparru Logikoaren egokitasuna ez da horren argi ikusten. **Erakunde publikoen** eta beste lankidetzaren eragile batzuen arteko **hitzarmen zuzenetan** Esparru Logikoa erabiltzeko joera dago. EAEko erakunde publiko askok GGKEen bidez finantzatzen dituzten “proiektu tradizionalak” errepikatzen jarraitzen dute, baita zuzenean (tartean GGKErik gabe) esku hartzen dutenetan ere.

Eremu geografikoei dagokienez, kontsultatutako GGKE gehienek uste dute Esparru Logikoa erabiltzea bereziki zaila dela Afrikan lan egin duten erakundeentzat, eta hori lurralde horretako proiektuak onartzea lortzeko oztopoa izan daitekeela. Esparru Logikoak **generoa arlo garrantzitsutzat duten eta/edo emakumeen ahalduzko helburuak duten esku-hartzeetarako** tresna gisa izan dezakeen egokitzapen mailari dagokionez, eragile gehienek tresna neutroa dela adierazten dute. Dena den, tradizionalak generoaren arloari Esparru Logikoarekin erlazionatutako zeharkako elementu gisa eman zaion bultzadak alderdi horiek agerian uztea eta/edo eragile guztiak aipatu alderdiekiko sentsibilizatzea ahalbidetu duela nabarmendu dute, nahiz eta tresna hori oinarritzat duten proiektuen zurruntasuna eta epe motzeko ikuspegia ez datozen bat generoarekin eta/edo emakumeen ahalduzkoarekin zerikusia duten gaiek behar dituzten prozesu malgu, kualitatibo eta epe luzeagorakoekin.

Salbuespen jakin batzuetan izan ezik, erakunde publikoetako arduradunek, GGKEek eta horien arloko kideek **ez dituzte ondo ezagutzen** Esparru Logikoa ez beste **tresna edo ikuspegi berriak/ aukerakoak/osagarriak (eskubideen ikuspegi egiazko eta eraginkor** batean oinarritutako esku-hartzeen planifikazioa eta kudeaketa barne), baina gehienek ustez interesgarria litzateke horiek ezagutzea. **Beste metodo/ikuspegi batzuk aplikatzeko ahalegin** urriak esperientzia pilotu gisa egin dira kasu gehienetan eta, askotan, ekimen horiek huts egin dute edo, aurkitutako zailtasunak ikusita, berriro Esparru Logikoari heldu zaio. Erakunde publikoek, GGKEek eta/edo Hegoaldeko erakunde kideek aipatutako Esparru Logikoarentzako alternatiba asko ezin dira egiatan alternatibatzat hartu, **tresna horren modalitate edo egokitzapen ezberdintzat** baizik.

GGKEek eta Hegoaldeko erakundeek gehien aipatutako (eta, kasu batzuetan, gehien entseatutako) metodo bat gainontzekoak baino espezifikagoa da: **Emaitzetan Oinarritutako Kudeaketa edo Emaitzen Araberako Kudeaketa**. Garrantzi handiagoa ematen zaie amaierako emaitzei (edo eraginei), proiektuaren barnean horiek lortzeko sortutako produktuei baino. Dena den, oro har ez dira ondo bereizten “Emaitzetan Oinarritutako Kudeaketa/Emaitzen Araberako Kudeaketa” tradizionala eta “**Garapen Emaitzetarako Kudeaketa**” (GEK) joera berriak, MGHen eta nazioarteko azken biltzarren (Paris eta Akkra) ondorioz sortutakoak, garapenaren arkitektura berriari aurre egiteko helburuarekin.

EAEko GGKEek martxan jarri izan dituzten eta doktrinak barne hartzen dituen Esparru Logikoaren beste alternatiba nagusi batzuek garrantzia **konpondu beharreko arazoei eman beharrean, arazoak konpontzen lagundu behar duten eragileei** ematen diete, horien arteko erlazioak, bakoitzarekin zerikusia duten helburuak eta/edo izan behar dituzten portaera aldaketak zehaztuz, betiere, eragileak esku-hartzearen subjektu aktibo eta protagonista gisa hartuz.

Kontsultatu ditugun EAEko eragile gehienek ez dute nazioartean martxan jarritako ia beste tresnarik/ikuspeirik ezagutzen. Tresna horiek **planteamendu berritzaileagoak eta malguagoak** dituzte, gero eta lankidetzaren esku-hartze konplexuagoak planifikatzeko eta kudeatzeko, eta eragile askoren parte-hartzea (indarra) eskatzen dute, Parisko eta Akkrako printzipioek ezarritako iraunkortasun eta kalitate erronkei erantzun ahal izateko. Horren adibide dira, esaterako, Alemaniako GTZk duela urtebete baino gehiago ezarri zituen eta askotan erabiltzen dituen “*Kontzeptu sistemikoak*” edo “*Capacity WORKS*” ereduak.

Aurreko egoera aztertu ondoren, eta Esparru Logikoa EAEn proiektuak planifikatzeko eta kudeatzeko tresna arruntena eta onartuena dela ziurtzat joz, ez dirudi bideragarria edo gomendagarria denik hori beste eredu batekin erabat ordeztzea, epe motzera behinik behin. Beraz, beharrezkoa da eredu honen **alderdi positiboek etekina ateratzea, betiere, eragozpenak gutxituz edo zuzenduz**. Horretarako, Esparru Logikoak proposatzen dituen planifikazio eta kudeaketa tresnak eta ereduak **modu parte-hartzailean eta aldez aurretik** tokian tokiko eragile guztiekin **itunduta** erabiltzen direla bermatu behar da. Beharrezkoa da garrantzi handiagoa ematea eragile/talde parte-hartzaile ezberdinek esku-hartze batean duten zereginari, eta GGKEek, erakunde kideek eta erakunde publikoek arreta berezia eskaintzea proiektu/programa batek gainditu beharreko kanpo faktoreak eta arriskuak sakonki eta xehetasunez deskribatzeari.

Ekintza zehatzei eta/edo irismen txikikoei erreparatuz, Esparru Logikoa ez da horren modu hertsian erabili behar. Aldiz, **iraupen luze samarra** edo irismen handiagoa duten **programen kasuan**, beharrezkoa da lana malgutasun handiz egitea. Ekintza humanitarioen kasuan, diseinuaren premiaren eta malgutasunaren arteko balantzea egitea ahalbidetzen duten metodologiak daude, kalitate eta sistematizazio estandar desiragarriak barne hartuz. Antzekoa gertatzen da **sentsibilizazio eta garapenerako hezkuntza ekintzekin**; horietarako epe luzerako prozesuetarako diseinatutako dinamikak eta tresnak daude. Amaitzeko, erakunde publikoek gauzatzen dituzten **zuzeneko lankidetzaren modalitateetarako**, lankidetzaren mundu gero eta konplexuagora egokitzea eta Parisko eta Akkrako printzipio berrien ildoei (esaterako, Gaitasunen Garapena, Garapen Emaitzetarako Kudeaketa eta/edo ikuspegi sistemikoak) jarraituz aurrera egitea ahalbidetzen duten tresna berriak daude.

Egia da **giza eskubideen kontzeptua** behin baino gehiagotan agertzen dela EAEko erakunde publikoen oinarrietan eta formularioetan, baina, kasu gehienetan, aipamen horiek ez dira oso eraginkorrak, ezta alderdi praktikoak gauzatzeko modukoak ere, esku-hartzeak identifikatu, planifikatu eta kudeatzekoan. Hasiera batean, ez dirudi kontraesankorra denik ELren alderdiak eta Giza Eskubideetan Oinarritutako Ikuspegiaren alderdiak bateratzea. Beharrezkoa da **EAEko erakunde publikoek** gai horien guztien inguruko **hausnarketa sakonagoa egitea**, gai horiek sakonago aztertu dituzten GGKEekin harremanetan jartzea, eta pixkanaka gai horiek barne hartzen dituzten alderdi zehatzak beren oinarrietan/formularioetan sartzea; hori guztia bateragarria da Esparru Logikoa erabiltzen jarraitzearekin.



GGKE, Hegoaldeko kide eta erakunde publiko gehienak bat datoz puntu batean: **interesgarria litzateke, Esparru Logikoaren alternatiba gisa, beste eredu batzuk ezagutzea/praktikan jartzea**. Alabaina, gehienek prestakuntza eta/edo ezagutza falta oztopo gisa ikusten dute. Beraz, beharrezkoa da EAEn esparru hori modu erabakigarrian sustatzea, indarra galtzen ari diren kontzeptu eta tresnetan “trabatuta” gelditzeko arriskua murrizteko.

Aipamen berezia merezi du lankidetzarako funtsak eta/edo ekipo teknikoak lortzeko muga handiagoa duten **erakunde publiko “txikien” arduradunentzako** Esparru Logikoaren Ikuspegiari buruzko prestakuntzak. Interesgarria litzateke talde hauen Esparru Logikoko prestakuntzari hasiera-hasieratik ikusmolde kritikoa ematea, tresna honekiko duten jarrera “irekiagoa” baita eta ez baitago tresna luzaroan erabili izanaren ondorioz “kutsatuta”, beste kasu batzuetan gertatzen den moduan. Horretarako, ezinbestekoa da Euskal Fondoa elkarrearen hedapen, koordinazio eta dinamizazio lana.

Horrez gain, **EAEko GGKEek alderdi horiei dagokienez etengabeko prestakuntza** jasotzea ahalbidetu behar da. Horretarako, beharrezkoa da ikastaro eta prestakuntza formalagoak bateratzea, baita, praktikan, dagoeneko beste eragile batzuek probatu dituzten eta balorazio errealista dakarten alternatibak trukatzeko eta ezagutzeko tailerrak ere. Erakunde publikoekin batera, Euskadiko GGKEen Koordinakundearen zereginak funtsezkoa dirudi bertako kideen artean mota honetako jarduerak sustatzeko.

Amaitzeko, ez dugu ahaztu behar **Hegoaldeko erakundeek eremu honetan bete dezaketen eta bete behar duten zeregina**. Alde batetik, horien prestakuntzaren alde egin behar da, Esparru Logikoaren metodologia ez menperatzeak sorraraz ditzakeen oztopoak murrizteko. Bestetik, konponbide eta alternatiba berritzaileak zuzenean arlo horretan lan egiten dutenek Esparru Logikoari aurkitutako beharren eta mugen ondorioz sortzen dira. Beraz, beharrezkoa da Hegoaldeko erakundeek eta EAEko GGKEek eta erakunde publikoek esperientziak eta eredu berritzaileak trukatzeko, eredu komunak ezagutzeko eta garatzeko helburuarekin.

Azkenik, GGKE batzuek mugak ikusten dizkiote Esparru Logikoari, baina, praktikan, ez dira ausartzen alternatiba berriak probatzen, hainbat arrazoi direla medio. Funtsezkoa da joera hori alde batera uztea eta **beste tresna batzuk sakonago ezagutu nahi dituzten erakundeentzako esparru lagungarriak eskaintzea**. Dena den, errealistak izan behar dugu eta, horretarako, hobe da batez ere GGKEen funtsekin finantzatutako esku-hartzeak hautatzea. Horregatik, komenigarria da tokian tokiko erakunde kide sendoak, kudeaketa gaitasun handikoak, bilatzea. Horrez gain, helburuak lortzeko egokiak diren esku-hartzeak gauzatzen saiatu behar da, hots, Esparru Logikoari muga gehien dakarzkietenak (esaterako, epe luzerako programak, testuinguru konplexukoak eta/edo eragile askokoak).

Bestalde, zuzeneko lankidetzak eremu aproposa da **EAEko erakunde publikoentzat**, Esparru Logikoa **ez beste tresna/ikuspegi batzuk probatzeko**. Nahitaezkoa da erakunde publikoek beren zuzeneko esku-hartzeak GGKEen bidez finantzatzen dituzten proiektuak errepikatzea ez mugatzea, eta kontuan hartzea, eredu berriak probatzeak esku-hartzeen kalitatea hobetzeko duen berezko balioaz gain, eredu horiek beste eragile batzuetan (GGKEetan batez ere) izan dezaketen eragina ere, baldin eta arrakasta lortzen badute.

Edonola ere, garrantzitsua da **ELI ez beste tresna batzuekin kudeatutako esku-hartzeak ebaluatzea**, horien egokitasuna, parte hartzen duten alderdi guztien onarpena eta aurrez ezarritako helburuak lortzeko egiten duten ekarpen eraginkorra baloratuz. Bereziki, komenigarria da beste tresna horien jardura Esparru Logiko tradizionalarekin egindako esku-hartzeetan lortutako emaitzekin alderatzea; hori guztia, ikasitakoa barneratzeko eta, pixkanaka, tresna berriak egokitzeko eta horiekin aurrera egiteko helburuarekin.

1. SARRERA

1.1 AURREKARIAK ETA AURKEZPENA

ECODEk² 1999az geroztik dihardu Euskal Autonomia Erkidegoan (EAE) sektoreko eragile anizkunei (besteak beste, herri administrazioei, GGKEei eta Hegoaldeko erakundeei) garapenerako lankidetzako esku-hartzeak kudeatzen laguntzen. Denboraldi luze honetan, erakunde horiek guztiek Esparru Logikoaren Ikuspegia nola erabiltzen duten sakon aztertu ahal izan da, baita Ikuspegian oinarritutako esku-hartzeak planifikatzerakoan eta kudeatzerakoan zer ondorio dituen ere (batzuetan onak; besteetan, berriz, ez hain onak).

ECODE Eusko Jaurlaritzako³ Garapenerako Lankidetzaren Zuzendaritzarekin ere aritu da lanean, GGKEek garapenerako lankidetzaren esparruan gauzatzen dituzten esku-hartzeak, proiektuak, programak eta ekintza humanitarioak aurkeztu eta justifikatzeko formularioak prestatzen. Horrez gain, zenbait euskal erakunderi ere lagundu die antzeko zerbitzuetan. Horregatik guztiagatik, esku-hartzeak planifikatzeko eta bideratzeko eredu ugari daudela ikusi ahal izan da, nagusiki Esparru Logikoaren oinarritutakoak, baita horrek GGKEentzat ondorio ugari dituela ere erakundeei garapenerako lankidetzako esku-hartzeetarako diru laguntzak eskatu eta zuritu behar dizkietenean.

Azkenik, egindako lanari esker, ECODEk EAetik kanpoko beste errealitate batzuk ere ezagutu ahal izan ditu (Estatuan, Europan eta mundu osoan). Ikusi ahal izan duenez, zenbait urrats egin dira (oso ziurraz ez badira ere) Esparru Logikoa berrikusteko eta planifikazio tresnetan eta aurkezpen eta segimendu formularioetan gauzatzeko, alternatiba onargarriak bilatzeko asmoz.

Testuinguru honetan, Esparru Logikoaren Ikuspegiari eta horren erabilerari buruzko eztabaidan ekarpenak egiteko aukera ikusi da, azterlan honen bidez. Bertan, ikuspuntu praktikoa da nagusi eta bereziki EAEn errealitatean jartzen du arreta. Hain zuzen ere, lana Nerea Lopetegui eta Pedro Surjak egin dute, biak ECODEko aholkulariak.

Horretarako, Eusko Jaurlaritzako⁴ Garapenerako Lankidetzaren Zuzendaritzaren ezinbesteko laguntza izan dugu, garapenerako lankidetzaren arloko kalitatea ikertu eta etengabe hobetzeko egin duen apustuaren baitan. Haren laguntzarik gabe ezin izango genukeen lan hau egin.

Bidelagun izan ditugu, halaber, Euskal Fonda⁵ eta Euskadiko GGKEen Koordinakundea⁶. Bi erakundeok azterlanaren inguruko hainbat ideia eman dizkigute, nola formari hala mamiai loturikoak, eta partaide diren GGKE eta erakunde publikoekiko harremana ahalbidetu digute. Hain zuzen ere, bereziki eskertzekoa da hainbat GGKE eta erakunde publikoren adeitasuna, oso lanpetuta egon arren tarte bat hartu baitute ikerketa taldeak prestatutako galdeketei erantzuteko eta elkarriketetan parte hartzeko.

Dokumentu honen kopia **www.ecode.es** webgunean eskura dezakezue, PDF formatuan. Horren inguruko galderarik edo oharrik egin nahi izanez gero, ondorengo helbidera idatz dezakezue: **info@ecode.es**

² <http://www.ecode.es>

³ 2010eko martxoan EJK Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentzia martxan jartzea erabaki zuen, eta, une honetan, horretarako bidean da.

⁴ <http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/r45-coopdesa/eu>

⁵ <http://www.euskalfondoa.org>

⁶ <http://www.ongdeuskadi.org>



1.2 AZTERLANAREN HELBURUAK ETA IRISMENA

Asko eta asko aspalditik ari badira ere Esparru Logikoaren Ikuspegia berrikustearen eta/edo gainditzearen alde eginez, Esparru Logikoak lankidetzan duen aplikazioaren ahulguneei eta indarguneei buruzko azterketa eta ikerketa sistematiko gutxi egin dira. Areago, ia ez dago azterketa sistematiko eta sakonik ez Espainian ez EAEn.

Helburuari dagokionez, orain arteko entsegu eta argitalpenek, askotan, Esparru Logikoaren inguruko analisi kritikoa egin baino, batez ere deskribatu eta egoki nola aplikatu azaltzen zuten. Iturriak direla eta, gehienetan GGKE kopuru jakin bati eginiko kontsultetan oinarrituta egon dira eta/edo ez dute zuzenean aintzat hartu Hegoaldeko erakunde kideen iritzia, ezta esku-hartzeak finantzatzen dituzten diru-emaile publikoena ere. Azkenik, erabilgarritasunari dagokionez, azterlan horietako asko ikuspuntu teorikotik abiatu dira nabarmen eta ez dituzte xehetasunez aztertu Esparru Logikoa erabiltzeak hainbat eragileri dakarzkien ondorio praktikoak. Bereziki, ez da zehatz-mehatz aztertu ikuspegi honetan oinarrituta lan egiten duten erakunde publikoek proposamenak aurkezteko/justifikatzeko erabiltzen dituzten formularioetan Esparru Logikoak zer eragin duen.

Horregatik guztiagatik, orain arte egindako ikerlan eta azterlanetan oinarrituta egonda ere, azterlan honek aurreko alderdiak/mugak osotasunean barneratu nahi ditu. Horrela, orain arteko lanak osatuko ditu eta ikusmolde kritikoagoa eta osoagoa eskainiko du, tartean diren eragile garrantzitsu guztien ikuspegi zabalagoa barne hartuko duena.

Azterlan honen helburu nagusia agentzia publikoentzako, GGKEentzako eta horien Hegoaldeko erakunde kideentzako ondorioak eta gomendio praktikoak lortzea da, gauzatzen dituzten esku-hartzeen identifikazio, formulazio, onarpen eta segimendu prozesuak modu egokian gauza ditzaten, Esparru Logikoaren mugak egokituz eta/edo gaindituz.

Geografiari dagokionez, lan hau EAEko egungo errealitatean zentratzen da bereziki. Dena den, aztertutako GGKEen eta gainontzeko eragileen egoerak beharbada ez dira testuinguru zabalago batean, esaterako European, aurkitu ahal izango genituzkeenekin alderatuta oso ezberdinak izango. Gainera, gaiaren mundu mailako egoera eta doktrina ere aztertzen dira. Horregatik guztiagatik, lortutako ondorioak, zalantzarik gabe, beste ikerlan batzuen oinarri gisa erabili eta EAEz haraindi zabaldu eta baliatu ahal izango dira.

Hona hemen jorratutako bloke tematiko edo aztergaiak:

- Zer ondorio eta joera nagusitzen dira gaur egun doktrinan Esparru Logikoaren Ikuspegiari dagokionez?
- Nola aplikatzen dute Esparru Logikoa nazioarteko eta Europako diru-emaile nagusiek?
- Esparru Logikoa eta honen formularioak zer neurritan ezagutu eta aplikatzen dituzte eraginkortasunez gaur egun EAEko lankidetzak eragileek?
- Ohiko zer alderdi nabarmentzen dira Esparru Logikoaren eta formularioen erabileran?
- Zer berezitasun aurki daitezke erakunde bakoitzaren izaera, tamaina eta jardute sektorea aintzat hartuta?
- Esparru Logikoa eta formularioak erabiltzaileari loturiko zer indargune/abantaila nagusi nabarmentzen dituzte aipatu eragileek?
- Zer eragozpen/muga nagusi dituzte?
- Esparru Logikoaren ordezeko zer beste aukera proposatzen/erabiltzen dituzte eragileek garapenerako lankidetzako esku-hartzeak gauzatzeko edo horien segimendua egiteko? Eta nola aplikatzen dira errealitatean?

1.3 METODOLOGIA

Azterlanari hasiera emateko, gaiaren egoera eta bibliografia aztertu genituen, gaiaren garrantzia berresteko, aurreko lanei gainjartzea saihesteko eta Esparru Logikoaren Ikuspegiari buruzko irudi orokor bat eskaintzeko. Horretarako, funtsean dokumentu iturriak kontsultatu genituen. Zehazki, 82 dokumentu aztertu genituen eta Interneteko 51 webgune identifikatu. Horiek guztiak txostenaren eranskinean aipatu ditugu.

Lehenengo fase hartatik, eta azterlanak iraun duen bitartean, arloan adituak diren EAEko eta nazioarteko hainbat pertsona elkarrizketatu ditugu, bai telefonoz bai aurrez aurre, aztergaiari egin dieten ekarpenengatik. Horrela, dokumentuen analisia haiek emandako informazio zuzenago eta sakonagoarekin osatu ahal izan dugu.

Munduko eta Europako diru-emaile nagusiek lankidetzaren ereduak buruz eskaintzen duten informazioa ere aztertu zen oro har (dokumentu estrategikoak, oinarriak eta formularioak), Esparru Logikoaren Ikuspegia nola lantzen eta/edo erabiltzen ari diren ikusteko. Azterlana nagusiki EAEa mugatuko bazen ere, komenigarria iruditu zitzaigun Euskadiko errealitatea deskribatzeko eta horren testuingurua emateko ikuspegi orokor zabalagoa eskaintzea. Bereziki, Europeaid zuzendaritza nagusiak, Europako diru-emaile nagusiek, AECIDek eta autonomia erkidegoek proiektuen planifikazio, kudeaketa eta aurkezpenerako erabilitako sistema eta tresnen ezaugarri nagusiak aztertu genituen.

Aurreko fasearekin batera, azterlanaren xede unibertso espezifikoak hautatu genuen: EAEko GGKE (eta hauen Hegoaldeko kide lokalak), unibertsitateak eta erakunde publikoak. Zehar-ondorioak saihesteko eta horietan erakunde mota ezberdinen arabera xehetasunak hauteman ahal izateko, lagin orekatua osatu nahi izan genuen. Zehazki, baliabide/langile gehiago eta gutxiago dituztenak, garapenerako lankidetzan esperientzia handiagoa eta txikiagoa dutenak, sektore eta eremu geografiko ezberdinetan dihardutenak, kide lokal gutxi eta asko dituztenak eta abian proiektu gehiago eta gutxiago dituenak barneratu ziren. Geografikoki, noski, 3 lurralde historikoetako (Bizkaia, Araba eta Gipuzkoa) erakunde kopurua orekatua izan zedin ahalegindu ginen. Azkenik, hurrenez hurren Euskadiko GGKEen Koordinakundeko eta Euskal Fondoa elkarteko kideak diren GGKE eta erakunde publikoak ere barneratu genituen, baita plataforma horietakoak ez diren beste batzuk ere. Eraginkortasun arrazoiak direla medio, laginean sartutako Hegoaldeko kide lokalak hautatutako euskal GGKEekin elkarlanean zihardutenak izan ziren eta, beraz, horiei dagokienez ez zen hautaketa espezifikorik egin.

Guztira, 101 GGKE, horien Hegoaldeko 16 erakunde kide, 3 unibertsitate eta 173 erakunde publiko hartu ziren aintzat azterlanerako. Horiei bidalitako galdeketa eta eskaerekiko erantzun tasa aldakorra izan zen: GGKE, Hegoaldeko kide eta unibertsitateen % 40 inguruk erantzun zieten, eta erakunde publikoen % 20k baino gutxiagok. Hortaz, azkenean, ondorengo inguruko informazioa eskuratu zen:

- 42 GGKE
- Hegoaldeko 16 erakunde kide
- 3 unibertsitate
- 32 erakunde publiko

Eranskinean, erakunde parte-hartzaile guztien zerrenda oso eta zehatza dago.



Adierazitako iturrietako informazioa lortzeko eta prozesatzeko, hainbat tresna erabili dira, Eusko Jaurlaritzako Lankidetza Zuzendaritzarekin, Euskal Fondoa elkartearekin eta Euskadiko GGKEen Koordinakundearekin elkar hartuta:

- lehenik eta behin, GGKEei, Hegoaldeko kideei eta erakunde publikoei buruzko informazioa biltzeko, galdeketa diseinatu eta posta elektronikoz bidali ziren. Horiei esker, erantzunak erraz sistematizatu ahal izan genituen eta, aldi berean, analisi kualitatiboak egiteko aukera eman ziguten.
- bestalde, erakunde publikoen dokumentu iturriak aztertzeko (oinarriak, deialdiak, formularioak, etab.), fitxa estandarizatuak prestatu ziren Esparru Logikoaren Ikuspegia zer neurritan txertatu eta erabili den baloratzeko garrantzitsutzat jo genituen irizpideak/alderdiak aintzat hartuta.
- azkenik, galdeketa erantzunak jaso eta irakurri ondoren, elkarrizketa pertsonalizatu sakonak egin genizkien Esparru Logikoa ez beste tresna batzuk erabiltzerakoan alderdi nabarmenagoak eta/edo berritzaileagoak agertu zituzten erakundeei. Guztira, 7 erakunderekin egin ziren bilerak.

Eranskinean bildu ditugu goian aipatutako tresna eta ereduaren lagina eta elkarrizketatutako erakundeen zerrenda.

Ordura arteko informazioa aztertu ondoren, zirriborroa prestatu zen eta, bertan, hainbat eratako informazioa alderatu zen, ahalik eta ondorio baliozkoenak eta adierazgarrienak ateratzeko. Horretarako, askotariko iturriak (dokumentuak, galdeketa, elkarrizketa sakonak) eta analisi metodoak (kuantitatiboak eta kualitatiboak) elkartu ziren, baita, bereziki, eragileek (GGKEek, horien erakunde kideek, erakunde publikoek, unibertsitateek eta adituek) alderdi horiei buruz zuten iritzia ere.

Aurkeztutako zirriborroa Eusko Jaurlaritzako Lankidetza Zuzendaritzako, Euskal Fondoa elkarteak eta Euskadiko GGKEen Koordinakundeko arduradunekin bilduta eztabaidatu zen. Kontuan izan dira horien guztien iradokizunak, azalpenak eta balorazioak azterlanaren behin betiko bertsioa prestatzerakoan. Behin betiko lana 2011ko martxoan aurkeztu zen jendaurrean, besteak beste, lankidetza proiektuen kudeaketa arloko nazioarteko adituen aitzinean.

1.4 MUGAK

Azterlana egiterakoan ez dugu ateratako ondorioak baliogabe utzi izan ditzakeen muga larrik izan. Gaiaren egoera aztertzeko hasierako faseak ikerketaren egokitasuna eta garrantzia berretsi ditu. Eragile nagusiek (besteak beste, Eusko Jaurlaritzako Lankidetza Zuzendaritzak, Euskal Fondoa elkarteak eta Euskadiko GGKEen Koordinakundeak) eskainitako laguntza eraginkorra izan da. Azkenik, aurreikusitako iturriak ezin izan dira hein berean kontsultatu (eragileen iritzia galdeketa eta elkarrizketa bidez; oinarriak, deialdiak eta formularioak; azterlan garrantzitsuak; gaian aditu diren lankidetzak).

Prozesuan zenbait zailtasun edo muga arin izan dira, eta horrek ondorioak izan ditu azterlanean. Honako hauek aipa daitezke:

- Hain zuzen ere, proposatutako azterketa berria denez, ez dugu abiapuntutzat hartuta xehetasun handiagoz azter genezakeen aurretiko jarraibide, eredu, metodologia eta/edo ondorioak izan. Horrek beharbada mugatu egin du sortutako ikergaietako baten irismena eta sakontasuna eta, beraz, maila oinarritzkoenetik heldu behar izan zaie.

- Kontsultatutako eragileak ez daude erabat ados (eta, batzuetan, jakin ere ez dakite) Esparru Logikoa zehazki zer den, zertarako erabiltzen den eta zer alternatiba posible eskaintzen dituen. Horrek toki eta kontzeptu komunak gaineko eztabaida zaildu du beharbada, baita proposatutako alderdien eta/edo emandako erantzunetako batzuen eta hauen analisiaren planteamendu terminologikoa okertu ere.
- Azterlanerako prestatu eta bidali diren galdeketen erantzun tasa txikia izan da, bereziki erakunde publikoei dagokienez (hasieran kontaktatu zirenetatik % 20k baino gutxiagok erantzun dute). Horren ondorioz, atzerapen handiak izan dira lanean, erantzunak lortzeko segimendu pertsonalizatua egin behar izan delako. Beharbada ondorioak ez dira hain adierazgarriak izan, aztertutako lagina txikiagoa zelako.
- Galdeketak eta elkarrizketak kontsultatutako erakundeetako arduradunei egin bagenizkien ere, horiek banakoak dira eta, beraz, litekeena da, batzuetan, beren iritzi eta/edo bizipenek erantzunetan eragin izatea eta, ondorioz, nolabaiteko aldea egotea aipatu erakundeetako beste kide batzuenen jarrerarekiko (edo, areago, erakundearen jarrera "ofizialarekiko"). Beste batzuetan, kontsultatutako arduradunek lanpostua hartu berria zuten eta, horregatik, erakundeari buruzko zenbait alderdiren inguruan ikuspegi mugatua zuten.
- Zailtasun txiki batzuk izan ditugu erakunde publikoen eguneratutako zenbait dokumentu, oinarri, deialdi, etab. eskuratzeko. Litekeena da horiek aztertzeko mugak jarri izatea. Hala ere, gehienetan, erakunde horietako arduradunekin zuzenean harremanetan jarri eta aipatu dokumentuak bidaltzeko eskatuta konpondu dugu arazoa.

1.5 TXOSTENAREN EGITURA

Lanari hasieran sarrera dugu eta, bertan, azterlanaren aurrekariak, helburuak, irismena, metodologia eta mugak nabarmendu ditugu; hori guztia, irakurleari testuingurua ulertzen laguntzeko eta txostenaren beraren eta bertako ondorioen ñabardurez ohartarazteko.

Bigarren atalean, Esparru Logikoaren Ikuspegia garapenerako lankidetzaren planifikazio eta kudeaketa tresna gisa erabiltzearen jatorria, testuingurua eta ezaugarri nagusiak azaldu ditugu, labur-labur. Ez da azterketa sakonik egin nahi (badira horren inguruko eskuliburu eta azterlan ugari), baizik eta soil-soilik aztergaiaren ezaugarriak nabarmendu, lan honetan ikuspegi analitikoagoa eta kritikoagoa proposatu baitugu. Esparru Logikoaren Ikuspegia doktrinan nola baloratzen den eta horren inguruan egun zer joera dauden ere azaldu dugu, oro har eta labur-labur. Horretarako, Esparru Logikoaren Ikuspegia erabiltzearekin berarekin bat egiten duten iritziak eskaini ditugu, beste kritikoago batzuekin batera.

Eztabaida orokorra kokatzeko asmoz, ondoren, Europako eta nazioarteko diru-emaile nagusiek, horien artean AECIDek, sustatutako (eta, askotan, eskatutako) proiektuen planifikazio eta kudeaketa sistemak azaletik aztertu ditugu. Azterlanaren eremua aintzat hartuta, Espainiako lankidetzaren deszentralizatuaren testuinguruan sistemok zer tratamendu duten ere aipatu dugu labur-labur.

Ondoren, dokumentuaren zatirik handiena dugu; bertan, EAEko eragileek Esparru Logikoaren Ikuspegia nola erabili eta baloratzen duten ikus dezakegu, eragileengan jartzen baitu arreta azterlanak. Ikuspuntu subjektibotik begiratuta, atal honek bereiz jasotzen ditu erakunde publikoen, GGKEen eta hauen Hegoaldeko kideen ikuspegia. EAEko unibertsitateak ere garapenerako lankidetzaren arloko eragile garrantzitsuen artean sartu dira.



Azkenik, egindako analisia abiapuntutzat hartuta, azterlanaren alderdi nagusietako bakoitzari buruzko zenbait ondorio atera ditugu eta aztertutako eragile nagusientzako gomendio praktiko batzuk prestatu. Azterlanean aparteko garrantzia duen atal honen helburua lehen aipatutako ikuspegi praktiko hori errealitate bihurtzea da.

Azterlanaren osagarri, erabilitako metodologia, azterlanaren irismena eta aplikatutako lan prozesua ulertzeko alderdi nabarmenak zehaztu eta/edo horietan sakontzen duten eranskinak gehitu ditugu, baita gaian barrentzeko bibliografia zabala ere, erreferentziez eta iruzkinez lagundua eta erraz kontsultatzeko modukoa.

2. ESPARRU LOGIKOA: BILAKAERA ETA ALTERNATIBAK

2.1 ESPARRU LOGIKOAREN AURREKARIAK ETA EZAUGARRIAK⁷

Esparru Logikoaren Ikuspegia edo Esparru Logikoa⁸ (aurrerantzean, EL) kudeaketa tresna bat da, eta proiektuak planifikatzeko, gauzatzeko eta ebaluatze balio du. Hasiera batean, ingeniari-tza sektoreetan eta negozioen kudeaketan erabiltzeko sortu zen, harik eta USAIDek garapenerako lankidetzaren esparruan txertatu zuen arte, 60ko hamarkadaren bukaeran⁹. Handik gutxira, GTZ Lankidetzaren Teknikoaren Alemaniako Agentziak Europara ekarri eta praktikan jarri zuen. Haren atzetik, gauza bera egin zuten Europako agentzia publiko ia guztiek eta munduko beste askok ere.

Hasiera batean, proiektuak kudeatzeko eta ebaluatze garaian behin eta berriz sortzen ziren arazoak konpontzeko diseinatu zuten EL tresna. Hona arazo haieiako batzuk:

- Planifikazioa guztiz zehaztugabea zen, eta ez zuen argi definitzen zein helburu ezarriko ziren proiektuaren arrakastari (edo porrotari) buruzko jarraipena eta ebaluazioa egiteko.
- Kudeaketaren erantzukizunak ez zeuden garbi.
- Ebaluazioa prozesu kaltegarri bat zen, ez baitzegoen garbi proiektuak zer lortu nahi zuten zehazki.

Horri guztiari aurre egiteko, ELk honako ekarpen hau egin zuen:

- Proiektuetan helburu argi eta errealistak ezartzen laguntzea.
- Pentsamendu logikoa sustatzea eta barne logika egiaztatzea.
- Jarraipena eta begiraletza egiteko oinarri bat sortzea eta planifikatzaileek ebaluazioa aintzat hartzea eragitea.
- Planifikatzaileei beren hipotesiak erakusteko aukera ematea.

ELri esker, analisi baten emaitzak egituratu egin daitezke, eta, modu horretan, proiektu edo programa baten helburuak sistematikoki eta logikoki aurkeztu dira. Eragiketa horretan, batetik, aurreikusitako lorpen maila moten arteko kausalitate harremanak islatu behar dira; bestetik, aurreikusitakoa lortu den edo ez nola egiazta daitekeen adierazi behar da, eta, azkenik, proiektuaren edo programaren kontrolpean ez dauden hipotesiak definitu behar dira, proiektuak edo programak arrakasta izatea edo ez baldintzatu baitezakete.



⁷ Azterketa honen asmoa ez da Esparru Logikoaren deskribzioa eta metodologia osoa modu ulergarri batean azaltzea, bai baitaude horri buruzko eskuliburu ugari (horretarako, ikus proposatu dugun bibliografia). Oinarritzko laburpen bat egitea da helburua, ELren oinarritzko alderdiak eta garapena ezagutarazteko asmoz.

⁸ Kontzeptu bat edo beste erabiltzerakoan doktrinan ñabardurak badiren arren, azterlan honetan beti "Esparru Logikoa" erabiliko dugu, zentzu zabalean, ikuspegiari buruz hitz egiteko.

⁹ Practical Concepts Incorporated aholkulari etxeak hartu zuen metodoa sortzeko ardura. Proiektuen diseinua eta ebaluazioa elkarrekin lotzeko metodo sistematiko bat lortzea zen helburua.

INTRACek txosten bat prestatu zuen SIDA Garapenerako Nazioarteko Lankidetzaren Suediako Agentziarentzat: "Esparru Logikoaren Ikuspegiaren erabilera eta gehiegikeria"¹⁰. Haren arabera, GGKEek eta gainerako lankidetzak eragileek modu batean baino gehiagotan uler dezakete EL:

- Batzuen ustez, proiektu bat diseinatzeko, gauzatzeko eta ebaluatzeko pentsaera global bat da. Haien arabera, helburuak-emaizak-adierazleak-jarduerak kontzeptuetan oinarritutako logika batez egiten dira esku-hartzeak.
- Beste batzuen ustez, diru-emaileen eskakizun bat besterik ez da, GGKEen proiektuak finantzatzeko dirua lortzeko egiten dutena.
- Beste batzuek zentzu murriztaile batean ulertzen dute, eta soilik ELren laburpen matrizea aintzat hartzen dute (Esparru Logikoaren Matrizea).

Hain zuzen, ELren beraren nukleo ageriko gisa erabiltzen du ELk Esparru Logikoaren Matrizea (ELM), proiektuaren helburu, emaitza eta jarduerari buruzko informazioa laburki, zehazki, logikoki eta sistematikoki azaltzeko. "Oinarritzko" ELMk 16 lauki ditu, 4 zutabetan eta 4 lerrotan antolatutak. Ikus taula hau¹¹:

Helburuak (Laburpen idatzia)	Objektiboki Egiazta daitezkeen Adierazleak	Egiaztatze Iturriak	Hipotesiak
Xedea: (Helburu orokorra)	Zein baliabide kuantitatibo -ren arabera neurtzen da edo zein baliabide kualitati- boren arabera epaitzen da helburuak betetzen ari diren edo ez? (kalkulat. denb.)	Zein informazio iturri existitzen da edo zein informazio iturri eman daiteke modu errentagarri batean?	Zein kanpo faktore behar da helburuei epe luzera eusteko?
Asmoa: (Berehalako helburua)	Zein neurri kuantitatiboren edo kualitatiboren arabera epaitu daiteke eragin eta etekinen lorpena eta banaketa? (kalkulatutako denbora)	Zein informazio iturri existitzen da edo zein informazio iturri eman daiteke modu errentagarri batean? Beharrezkoa al da baliabideak eta produktuak aurrez ikustea bilduma osatzeke?	(Xederako asmoa) Proiektuaren berehalako helburua lortzeko proiektuaren helburu orokorra lortzen laguntzeko, proiektutik kanpoko baldintza batzuk bete behar dira. Zein dira baldintza horiek?
Emaitzak: Adierazi zein emaitza lortu den proiektuari esker, berehalako helburua betetzeari begira.	Zein motatako emaitzak lortuko dira? Zenbat? Noizko? (kopurua, kalitatea, denbora)	Zein informazio iturri?	(Asmoaren emaitza) Proiektutik kanpoko faktore batzuk ezinbestekoak dira emaitzek aurrera egitea ez oztopatzeko, berehalako helburua lortzeari begira. Zein dira faktore horiek?
Jarduerak: Adierazi zein jarduera planifikatu behar den emaitza lortzeko.	OEA jarduera guztietan adierazi behar dira. Funtsezkoa da proiektuen txostenak eta jarraipena egiteko.	Zein informazio iturri?	(Emaitza lortzeko jardura) 1) Planifikatutako emaitzak egutegiaren arabera bete daitezkeen, kanpo faktore batzuk bete behar dira. Zein dira faktore horiek? 2) Proiektua hasteko, beharrezkoa da proiektutik kanpoko erabaki edo ekintza batzuk betetzea. Zein dira erabaki edo ekintza horiek?

¹⁰ Ikus erreferentzia bibliografikoak eranskinean.

¹¹ *Programming and Project Formulation Workshop* lanetik itzulia (2002, ILO-ITC).

EL garatuz edota egokituz joan da hasieratik. Izan ere, hasieran, alderdi deskriptiboak lehenesten ziren, eta proiektuen aurkezpenak estandarizatzeko tresna gisa erabiltzen zen. Halaber, proiektuak baloratzeko tresna gisa erabiltzen zuten garapenerako agentziek edo diru-emaleek, balorazioak eredu komun batzuen arabera egiteko aukera ematen baitzien.

Geroago, 70eko hamarkadaren bukaeran, analitikoagoa bilakatu zen, eta proiektuen hasierako diseinua hobetzeko tresna gisa erabiltzen zuten. 80ko eta 90eko hamarkadetan, ELren esparrua zabaldu egin zen: proiektuen diseinua, abian jartzea eta kudeaketa hobetzeko tresna gisa erabiltzen hasi ziren bere osotasunean. Horrez gain, parte hartu zuten alde guztiek parte-hartze eta komunikazio alderdiak gehitu zizkieten ELri.

90eko hamarkadan, agentzia batzuek (GTZ, NORAD, DANIDA, FASID, Europeaid) ahalegin berezi bat egin zuten EL malguagoa izan zedin, eta beste alderdi batzuk lehenetsi zituzten: konpromisoa, gardentasuna, egitura, parte-hartzea eta malgutasuna.

Bilakaera horretan, merezi du jatorrizko ELtik sortutako bi tresna aipatzea: batetik, ZOPP (GTZrena), eta, bestetik, Proiektu Zikloaren Kudeaketa, Europako Batzordearen DG VIIIk erabilia.

HELBURUETARA BIDERATUTAKO PROIEKTUEN PLANIFIKAZIOA (ZOPP)

Helburuetara Bideratutako Proiektuen Planifikazioa (ZOPP, alemanez) GTZk sortutako tresna bat da. Izan ere, erakunde horrek zenbait gabezia sumatu zituen ELren hasierako aplikazioan, eta gabezia horiek konpontzeko sortu zuten, hain zuzen, ZOPP tresna. Honako gabezia hauek identifikatu zituzten:

- ELk ELM betetzen du, baina malgutasunik gabe eta partaidetza handirik gabe.
- ELren logika lineala da; gauzei lotuago dago pertsonen baino, eta oso sistema kontrolatua eta itxia da.
- Pobreziari buruzko balorazioetan ikus daitekeenez, talde ahulen lehentasunak eta kanpo eragile eta tokiko eliteen lehentasunak ez dira berak.
- Askotan, erbesteratuek zuzentzen dute prozesua, eta tokiko hizkuntza ez den beste hizkuntza bat erabiltzen dute.
- ELk prozesua eta parte-hartzea galarazten ditu; zurruna da, eta derrigorrezkoa.

ZOPP sortu zutenean, honako pauso hauei eman zieten garrantzia: parte-hartzearen analisia, arazoen analisia eta helburuen analisia. Hainbat diziplinako tailerren (GTZn parte hartzen zuten tailerrak ziren guztiak ere) talde lanak, kontrako alderdiek eta xede taldeek prozedura estandar bat eratu zuten ZOPPen sorreran.

Halaber, ZOPPen moderatzailearen edo laguntzailearen profil profesionala finkatuz joan zen. Ehunka moderatzaile entrenatu zituzten Alemanian edo herrialde kideetan beretan. ZOPP tailerretan, lanaldiak eta emaitzak bistartzeko teknikak erabiltzen zituzten, metodo dinamiko eta bisualen bidez (koloretako txartelak, etab.).

Laburbilduz, ZOPPe bi fase proposatzen ditu: analisia eta planifikazioa.



Era berean, analisiaren faseak zenbait elementu ditu:

- Parte-hartzearen analisia: proiektuarekin eta proiektuaren interesekin, motiboekin, jarrerekin eta proiektuaren planifikazioaren inplikazioekin lotura duten pertsona, talde eta erakundeen ikuskera orokor bat. Panel gisa egiten da.
- Arazoen analisia: arazorik garrantzitsuenak biltzen dituen arazo zuhaitza. Arazo nagusiaren kausa, ondorioa eta identifikazioa bilatzen ditu. Arazoak txarteletan idazten dira (arazo bat txartel bakoitzeko), eta multzo txikietan antolatzen.
- Helburuen analisia: arazoak berrestea modu erreal batean eskuragarriak diren xedeetan. Askotan, arazoak emaitza bihurtuz egiten da; askotan, txartelak alderantzizkatuz.
- Alternatiben analisia: helburuak identifikatzea eta alternatibak baloratzea, honako kontzeptu hauen arabera: baliabideak, helburuak betetzeko probabilitatea, bideragarritasun politikoa, kostua-etekina ratioa, arrisku sozialak, denbora aukerak, iraunkortasuna eta taldeak erabakitzen dituen beste faktore batzuk.

Planifikazio fasearen produktu nabariena Planifikazio Matrizea da, baina beste elementu batzuk ere biltzen ditu:

- Esku-hartze logika: proiektuaren elementuak definitzea, haien barne logika probatzea eta helburu neurgarriak formulatzea.
- Hipotesiak eta arriskuak: proiektua abiaraztean eragina duten faktoreak identifikatzea, baldin eta faktore horiek proiektuaren kudeaketaren kontrolpetik kanpo badaude.
- Identifikatzaileak: aurrerapenak neurtzeko, adierazleak formulatzeko eta neurtzeko moduak definitzeko baliabideak identifikatzea.
- Jardueren kronograma: jardueren segida eta mendekotasuna determinatzea, kalkulaturako denbora, mugarriak finkatzea eta erantzukizunak banatzea.
- Kostuen planifikazioa: beharrezkoak diren baliabideak zehaztea, kostuak planifikatzea eta aurrekontu zehatz bat prestatzea.

PROIEKTU ZIKLOAREN KUDEAKETA

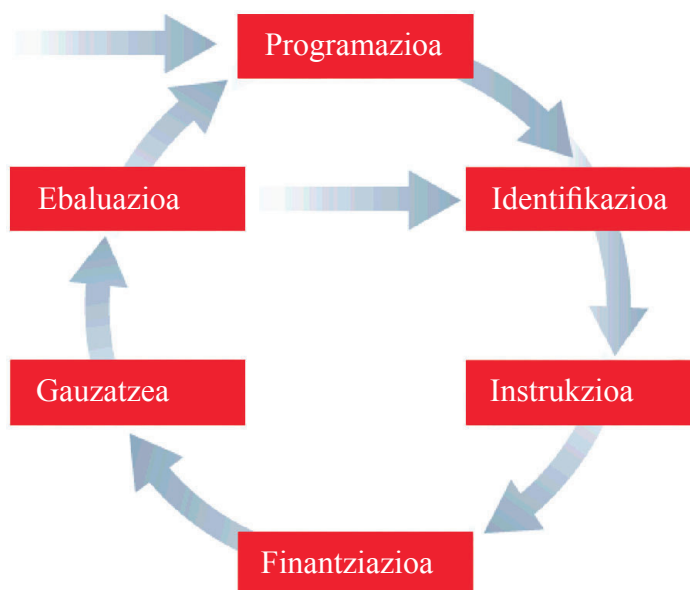
PZK metodoa FASIDek (*Foundation for Advanced Studies on International Development*) sortu zuen, ZOPPen oinarriturik. Europako Batzordearen DG VIIIk erabili zuen batik bat, 1992tik aurrera.

Europako Batzordearen PZK eskuliburuaren arabera¹², honako hau zen metodologia horren helburua, eta hala da orain ere: kanpoan egiten diren lankidetzak jarduerak (hala proiektuak nola programak) hobeki kudeatzea. Horretarako, kontuan hartzen dira proiektu eta programen diseinuak eta gauzatzeak planteatzen dituzten oinarritzko alderdiak eta alderdi orokorrak:

- Proiektu eta programen helburu argi eta errealistak.
- Kalitate faktoreak, proiektuak epe luzera etekina izatea lortzeko.
- Proiektu eta programen helburu "politiko zabalenezikiko" koherentzia eta helburu horietan parte hartzea. proyectos y programas.

¹² Ikus bibliografia eranskinean.

Proiektu baten zikloan, kudeaketa jarduerak eta erabakiak hartzeko prozedurak izaten dira, eta PZK-k horiek guztiak biltzen ditu (giltzarri diren eginkizun, rol eta erantzukizunak, giltzarri diren dokumentuak eta erabaki aukerak barne). Proiektu zikloan, sei aldi bereizten zituzten hasiera batean, baina, geroago, "Finantziakzioa" aldia ezabatu egin zuten. Izan ere, finantziakzioa zikloaren une batean baino gehiagotan egin daiteke, Europako Batzordearen beharren edo baldintzen arabera¹³:



Eragiketa mailan, PZK-k zenbait hobekuntza ekarri zuen, instrukzio egingarritasunari buruzko azterketei, begiraletzari eta ebaluazioari esker. Halaber, oinarri sendoko erabakiak hartzen ditu proiektu eta programak prestatzeko eta gauzatzeko aldi garrantzitsuenetan. Interesdunek (xede taldeek, onuradunek, toki erakundeek eta erabakiak hartzen dituzten pertsonak) aktiboki parte hartzen dute proiektu edo programa ziklo osoan zehar. PZK-k esku-hartze handiagoak eta konplexuagoak kudeatzeko erraztasunak eman beharko lituzke, baita esku-hartze horiek gauzatzeko malgutasun handiagoa ere, ikasketara bideratua.

ELren garapen bat da PZK, baina EL da, azken batean, PZKren tresna nagusia:

- Identifikatzeko aldiari erabiltzen da PZK, uneko egoerari buruzko analisia errazago egiteko, proposatutako proiektuaren garrantzia aztertze eta balizko helburu eta estrategiak identifikatzeko.
- Formulazio aldiari, ELk proiektu plangintza egoki bat prestatzen laguntzen du. Helburu argiak, emaitza nabarmenak eta kudeaketa erantzukizunaren arrisku eta maila definituak kudeatzeko estrategia bat lantzen ditu.
- Proiektua edo programa gauzatzeko aldiari, ELk kudeaketa tresna bat eskaintzen du, eta tresna hori giltzarri da lanaren eta jarraipenaren planifikazio operatiboa laguntzeko.
- Ebaluazio eta ikuskaritza aldiari, planifikatutako helburu, adierazle eta hipotesi garrantzitsuenen laburpen memoria bat eskaintzen du ELMk, eta baita performance-a eta eragina baloratzeko oinarri bat ere.



¹³ *Manual Gestión del Ciclo de Proyecto*, 2001, gaztelaniazko bertsioa, Europako Batzordea, Europeaid Lankidetzaren Bulegoa.

EL tresna PZKn aplikatzean, arazo komun bat agertu izan da maiz (ELM eragiketan, bereziki); izan ere, proiektuak eskatzen dituen beste dokumentu batzuk prestatzeko lanak bereiz egiten dira (hala nola identifikazio fitxa edo finantza proposamena). Hori dela eta, zenbait kasutan, badirudi ELMren edukia eta proiektuaren deskripzioa funsgabeak direla, batez ere dokumentu nagusien idatzaldian edo finantza kontuei buruzko atalean. Gainera, esaten dute, praktikan, rol nagusiegia hartzen duela ELMk; izan ere, oso modu zurrunean aplikatzen du PZK, eta, ondorioz, PZKren onura batzuk baliatu gabe gelditzen dira.

2.2 ELREN ALDAERAK, ALTERNATIBAK ETA TRESNA OSAGARRIAK

EL sortu eta aplikatzen hasi zirenetik, garapenerako lankidetzak zenbait kritika jaso ditu erakundeen aldetik, bai oinarri teorikoen bai praktikoen aldetik. Kritika horiei esker, alternatiba batzuk sortu dira; haietako batzuk ELren aldaerak besterik ez dira, eta beste batzuek, berriz, oso ikuspegi desberdinak eskaintzen dituzte. Atal honetan, ELren alternatibak deskribatuko ditugu (hautemandako ahultasunak sendotzeko sortuak); sektore horretan eragin handiena izan dutenak aipatuko ditugu:

EMAITZEN MAPARATZEA

ELren erabilerak eta haren ondoriozko eredu logiko lineal-kausalak (gorago azaldu dugu) zenbait kritika jaso ditu, zenbait arrazoiengatik. Besteak beste, ELren arrazoibideak kritikatu dituzte:

- Lankidetzat mota berrietan, zailagoa da garapen emaitzak eta banakako proiektu eta programak (eredu lineal-kausal batean oinarrituak) elkarrekin lotzea.
- ELren kausalitate printzipioa oso zurruna da; ez zaio kulturari egokitzen, eta ez da errealista planifikazio eta kudeaketa oinarri gisa.
- Planifikazio eredu zurrun bat erabiltzeko arriskua du. Zenbaitetan, helburuak edo adierazleak aldatzea mugatzen du ELren “ereduak”.

Kritika horiek aintzat hartuz, Kanadako IDRC erakundeak (International Development Research Centre) beste ikuspegi bat landu du: Emaizen Maparatzea¹⁴ (aurrerantzean, EM). EMk emaitzen kategoria jakin bat aintzatesten du: programan edo proiektuan zuzenean lan egiten duten pertsona, talde edo erakundearen portaera aldatzea. Aldaketa horiei “emaitza” deritze¹⁵. EM metodoaren bitartez, emaitzak lortzeko ekarpenak egiten saiatzen dira garapen programak, eta ez diote hainbesteko garrantzirik ematen garapen eraginak kategorikoki berentzat hartzeari. Aldi berean, lortutako emaitzek garapen eraginak lortzeko aukerak hobetzen dituzte, baina ez dago nahitaezko kausa-ondorio harreman zuzenik. Eragina jasotzen duten pertsonak dute azken erantzukizuna.

¹⁴ *Outcome Mapping*, ingelesezko jatorrizko bertsioan.

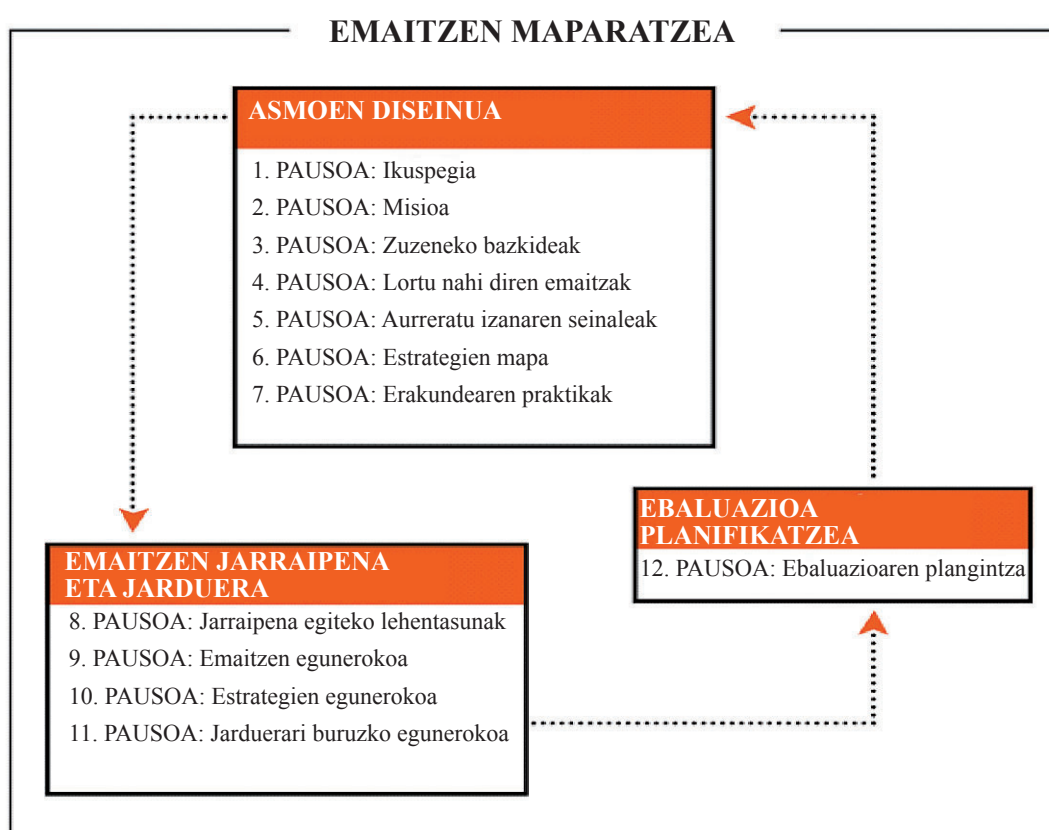
¹⁵ *Outcomes*, ingelesezko jatorrizko bertsioan.

EMk aldaketa konplexuak analizatzen laguntzen du; portaerari eta ezagutzari buruzko aldaketak, batez ere. Honako printzipio hauek daude EMren baitan:

- Aldaketak konplexuak dira, eta ez dira linealki mugitzen.
- Jendeak jendearentzat egiten du garapena.
- Programa batek eragina izan dezake emaitzak lortzeko orduan, baina ezin ditu guztiz kontrolpean izan.

Planifikazio interaktibo eta iteratibo bat egitea nahitaezko prozesu bat da, eta EMk, prozesu horretan, tokiko egitura, erakunde eta taldeak aintzat hartzen ditu. Aurreplanifikazio bat egiten da, harremanen "lehen ikuspegi zabal bat" lortzeko; alegia, nor dagoen harremanetan norekin, eta zein modutan (esate baterako, eragile potentzialen erakunde prozesuak).

EMren metodologia hiru alditan banatzen da, diagrama honetan ikus daitekeenez¹⁶:



Hona hemen EMren eta ELren arteko desberdintasun esanguratsu batzuk:

- Bai EMk eta bai ELk planifikazioa, jarraipena eta ebaluazioa egiteko esparru bat eskaintzen dute, eta ikuspegi esplizitu bat dute emaitzetan eta aldaketetan. Garapenaren eta aldaketa sozialaren ikuspegia eta EM eta EL metodoak gidatzen dituzten printzipioak ez datoz bat.
- Linealtasuna da Esparru Logikoaren ahultasun nabarmenena. Izan ere, garapena gorantz mugitzen da, eta ez linealki. EMk, ordea, ezaugarri hori aintzat hartzen, zaintzen eta analizatzen du. Zentzu horretan, ELk "ebaluazio tradizionalaren" elementuak aintzatesten ditu, eta EMk, aldiz, "garapen ebaluazioaren" elementuak.

¹⁶ *Mapeo de Alcances (MA) y Gestión por Resultados (GPR)*, ACDI, Natalia Ortizek eta Javier Pachecok ACDIrentzat prestatua.

- ELk proiektuan edo programan ezartzen du planifikazioaren eta ebaluazioaren fokua, eta zer lortu duen interesatzen zaio; EMk, aldiz, giltzarri diren eragileen aldaketak ebaluatzen ditu, eta programak aldaketa horretan nolako parte-hartzea izan duen interesatzen zaio, eta baita zergatik izan duen halako parte-hartzea ere.
- ELk beherantz neurtzen du lortutako eragina, programaren arrakasta agerian utzi nahian; EMk, aldiz, portaera aldaketak zerk abiarazi dituen analizatzen du, eta baita aldaketa horien alde egindako ekarpenak aztertu ere, hasieratik esku-hartzea egin arteko aldaketaren historia bat osatzeko asmoz.

Agentzia (ACDI Nazioarteko Lankidetzaren Kanadako Agentzia, adibidez) eta nazioarteko erakunde (CARE, adibidez) handi batzuek beste eredu mota bat analizatu dute. EL eta EM uztartzean datza eredu hori, eta eredu zentzuduna da, honako arrazoi hauek direla eta:

- Ikuspegiak elkarrekin uztartzea baliagarria da hainbat motatako erabiltzaileentzat, hainbat erabileratan: emaitza eremu argiak eta emaitza optimoak (ELren kontzeptu bat da; erantzukizunerako, batez ere) eta “nola iritsi horraino” erako prozesuak (EMren kontzeptu bat da; programa ikasteko eta zuzentzeko, batez ere).
- Programa esparruak (EL edo EM erabiliz pentsatuak) hobetu egin daitezke, aldaketa txiki batzuk eginda.
- Bi ikuspegiaren kontzeptuak erabil daitezke, balio erantsi handiagoa duten arloetan. EMri esker, epe luzearako prozesuen (hau da, laguntza eta gorabeherak) jarraipena egin daiteke, eta ELri esker, berriz, programa baten taldeak emandako zerbitzuak planifika daitezke, eta baita orientabidea eskaini ere. Jarraipen soziala eta portaeren jarraipena egiteko aurrerapen markatzaile batzuk programa zuzentzeko eta programaren kideen ikasketa bultzatzeko erabil daitezke; bestalde, jarraipen txostenak egiteko, garrantzi handiagoa dute adierazle kuantitatiboek.

GIZARTE ESPARRUA

Gizarte Esparrua (aurrerantzean, GE) ELMren alternatiba gisa sortu zen. Izan ere, ELMren baitan, aldi gehiago behar dira garapen esku-hartzean (aldaketa prozesuan) parte hartzen duten eragileak biltzeko, eta horrek ELMren forma estandarra aldatzea dakar. GE bertsio berria, beraz, pertsona motek definitzen dute, eta horrek GE matrize konplexuagoa izatea dakar. Eztabaidarako irekia da, eta, ustez, hobeki irudikatzen ditu aldaketak (R. Davies, 2002).

Daviesen arabera, GEk ELMren gabezia batzuk konpondu nahi ditu:

- Maila apalagoko ekimen orotariko gisa definitzen dira helburu orokorrak, eta ez emaitzen deskripzio gisa.
- Idatzizko zutabeen, informazioa konprimitu nahian, esaldi luze, konplexu eta irakurtezinak erabiltzen dira.
- Ezinezkoa da azken produktuari jarraitzea.
- Gutxitan aipatzen da nork parte hartzen duen, eta aldaketa prozesu abstraktuen deskripzio gehiegi dago.

- Adierazle arrunt gehiegi erabiltzen dira esku-hartze konplexuen berri emateko.
- Logika horizontala gehiegi darabil.

ELrekiko antzekotasunez ari garela, ohiko GE batek honako itxura hau izango luke¹⁷:

Espero diren aldaketen desk., honako hauetan:	Ikus daitezkeen adierazleak	Informazio hori nork izango duen	Beste eragile batzuei buruzko hipotesiak
4. eragilea			
harremana			
3. eragilea			
harremana			
2. eragilea			
harremana			
1. eragilea			

Lerro bakoitzean, eragile mota bat deskribatzen da. Lerro sekuentziak eragile kate bat adierazten du; eragile horien artean, eragin trukeak sortzen dira edo izan ohi dira, beheko eragiletik hasita goikoraino. Hipotesien zutabeen, eragileek eragile sare zabalago baten eragina jasotzen dutela adierazten da.

GEn, sare diagramak erabiltzen dira (ikus hurrengo irudia¹⁸) tresna gisa. Testuinguru konplexu batzuetan, garapen jardura asko betetzen dira, eta, hain zuzen, testuinguru horiek mapetan irudikatzeko eta modelatzeko tresna bisualak dira sare diagramak.

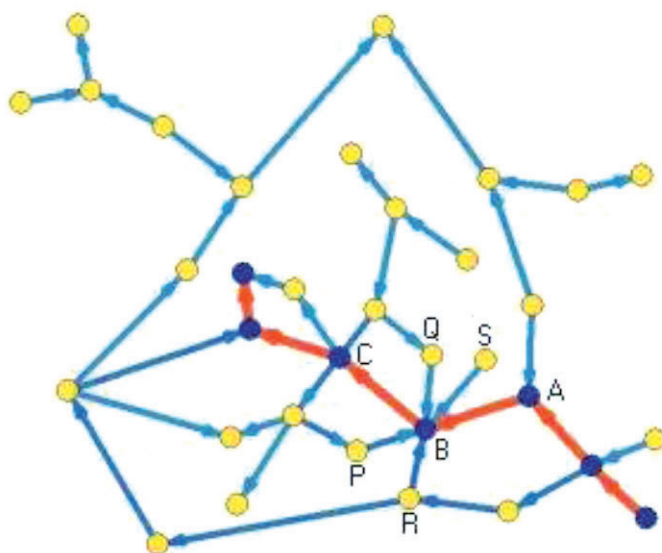
GEren sustatzaileak, Rick Daviesek, dio GEk eta ELMk elkarren antzekoak diruditela. Izan ere, bi tresnak aldaketa prozesu baten bila dabilta, eta aldaketak garapen esku-hartzeen ondorio gisa hartzen dituzte; alegia, ekimen segida bat dira aldaketak, lerro sekuentzia bat zeharkatzen dutenak, behetik hasita gorantz. Nolanahi ere, badira desberdintasunak batoren eta bestearen artean:

- Denbora vs. pertsonak: ELMn, dimentsio bertikalak denboraren joana adierazten du, behetik hasita, orainaldian, goraino, etorkizunerantz. GEn, aldiz, dimentsio bertikalak eragile kate bat adierazten du, eta eragile horiek elkarrekiko harremanean daude.
- Luzera eta eraginen norabidea: ELMren lau lerroetan ez bezala, GEn, nahi bezain luzera edo laburra izan daiteke kate hori, beharren arabera. ELMn ez bezala, kausalitatea bi norabidetan gerta daiteke; harreman katetik gorantz zein behearantz. Eragileek beste eragileengan eragiten dute, eta haiek berek ere beste eragile batzuen eragina jasotzen dute.
- “Logika soziala”: GEn, ELMn bezala, lau zutabe “moldatuak” ageri dira oraindik ere, eta badago halako lotura logiko bat. GEn, logika soziala jorratzen da, modu honetan:



¹⁷ *The Social Framework as an alternative to the Logical Framework* lanetik itzulia (Rick Davies, 2008).

¹⁸ *The Social Framework as an alternative to the Logical Framework*, 2008, Rick Davies.



- **Baldin eta** ... A-ren eta B-ren arteko harremanean gertatzen bada;
 - **eta**, P-k, Q-k eta R-k B laguntzen jarraitzen badute, iraganean egin zuten bezala (hipotesia),
 - **orduan**, ... B-ren eta C-ren arteko harremanean ere gertatuko da.
- Erantzukizun partekatua: GEn, eragile guztien helburuak aldakorak izan daitezke bide osoan zehar; alegia, bide horretako eragile guztiek dute erantzukizuna kateak ongi funtziona dezan, eta hori abantaila bat da. ELk proiektuak deskribatzen dituenen, askotan ematen du arrakastaren erantzukizuna erakunde bakar bati dagokiola; onuradunetatik gertuen dagoen erakundea izan ohi da, gainera.

LANDA DIAGNOSTIKO AZKARRA

Landa Diagnostiko Azkarra (LDA) 70eko hamarkadaren bukaeran sortu zen. Tokiko ezagutza teknikoari erreparatzen dio, eta nekazaritza kontuei erreferentzia egiten dei. Nekazaritza ezagutza indigenaren balioa handitzea ekarri zuen (Brokensha *et al*, 1980).

“LDA, oso garrantzitsua da datuak baliozkotzeko praktika zientifiko zabalak elkartzea landa eremuetako jendeak beren inguruneaz duen ezagutza baliatuz, elkarriketa eta dialogo giro batean. Datuak biltzeko unean datuak saturatzea lortzen denean amaitzen da LDA, eta, hortik aurrera, ezin gehitu daiteke ezer berririk edo kontraesankorrik. Garrantzitsuagoa da balio kualitatiboa, diagnostikoen balio estatistikoa baino.

LDA ikasketa prozesu progresibo, interaktibo, malgu eta azkar bat da. Informazio berri bat sortzen denean, informazio horrek aurretik esandako zerbait aldatzea badakar, LDAk diagnostikoaren hasierako fasera itzultzeko aukera ematen du. Gainera, diziplina askoko taldeek mesede egiten diote LDARI. Tailer giroan egiten da, eta etengabekoak dira prozesuaren gaineko eta diagnostikoaren emaitzen gaineko eztabaida mamitsuak. Azken batean, iritzi bat adosten da denen artean, eta kolektiboan dauden desberdintasunak identifikatzen dira”¹⁹.

¹⁹ Los métodos del diagnóstico rural rápido y participativo, 1998, C. Armando, S. Lafraya, J. Lobillo, P. Soto, C. Rodrigo.

PARTAIDETZA EKINTZAREN IKERKETA

Partaidetzazko analisiak egiteko aukera ematen du PEI metodologiak. Parte hartzen duten eragileak aztergaiaren errealitatearen ezagutza eraikitzeke prozesuko protagonista bihurtzen dira; arazoak eta beharrak hautematen dituzte, proposamenak egiten dituzte, eta irtenbideak bilatzen.

Aztergaiarekin lotuta dauden behar errealak hautematea da helburua, eta, ondoren, behar horiek ekintzazko proposamen bihurtzea, betiere, beharren arabera. Horretarako, ikerketa prozesu bat abiarazten da, eta, udalerriko kolektibo, elkarte, bizilagun talde eta antzeko eragileek elkarrekin lan eginez, aldaketa bultzatzen da. Horrek guztiak zera dakar: herritarrek gehiago parte hartzen dute, eta horrek sormen soziala garatzea dakar, tokiko herritarren mesedetan. Errealitatearen ezagutza progresiboki eraikitzen da, partaidetzazko prozesu baten bidez, eta eragileek dute hitza. Horri esker, hausnarketarako, programaziorako eta ekintza sozialerako espazioak sortzeko baldintza egokiak eratzen dira, aztergai ditugun arazoekin loturik.

PEIk ez du arazoak konpontzeko erantzun sortarik eskaintzen; aitzitik, elkarriketa eta dialogoa mekanismo gisa erabiliz, prozesuak sortzen dira, eta eragindako subjektuek, arazoen gainean hausnartu ondoren, konponbideak proposatzen dituzte. Erantzunak udalerriko eragile sozialen eta herritarren proposamenetatik sortzen dira, eta, era horretan, aukera zabala sortzen da; nolanahi ere, ekintzazko erantzun, konponbide eta proposamenak errealitatearekin lotuago egongo dira, herritarrek berek sortu eta partekatu baitituzte, ikerketa-ekintza prozesu batean.

PARTAIDETZAREN LANDA DIAGNOSTIKOA

“Partaidetzaren Landa Diagnostikoa (PLD) LDAren jarraipentzat har daiteke. Alegia, batetik, landa eremuetako jendearen ezagutzari ematen zaio garrantzia, eta, bestetik, jende horrek diagnosia eta analisisa egiteko duen gaitasunari. Kanpo eragileak, beraz, ez du soilik “informazioa garbi ematen”, baizik eta “informazioa sortzea katalizatzen du”, eta, norbaitek “tokiko jendea ikertu beharrean”, “tokiko jendeak berak ikertzen du”.

Prozesua azkarra izatea ez da lehentasun bat: kanpo eragileen eta tokiko biztanleen —landa nahiz hiri eremukoak izan— artean konfiantzazko giroa nolako abiadan gauzatzen den da garrantzitsuena. Eragileek errealitatea une bakoitzean nola interpretatzen duten aintzatesten du PLDk; alegia, aldaketa etengabea dago.

LDA eta PLD, printzipioz, garapen edo ikerketa proiektu baten edozein fasetan erabil daitezke, sorreratik ebaluaziora, baina betiere beharrezkoa da proiektuaren helburuak definituta egotea. Egoera bat diagnostikatzeko, zenbat eta tokiko eragile gehiagok parte hartu, orduan eta aukera gehiago sortuko dira biztanleengan, eta, ondorioz, are eta beharrezkoagoa eta garrantzitsuagoa izango da erakunde mailako azpiegitura bat sortzea, sortzen diren gaiei erantzuna emateko eta jarraipena egiteko”²⁰.

Chambersen (1997) eta haren kideko egileen arabera, PLD ELren guztiz kontrakoa da; baina, beste batzuen arabera, ELren eta PLDren pertsonetikiko ikuspegia ez daude kontraesanean (Mikkelsen, 1995). Nolanahi ere, bi tresna horien arteko desberdintasun garbi bat da ELk ez duela kontuan hartzen nork parte hartzen duen eta nork hartzen dituen erabakiak (NORAD, 1995). PLDren arabera, planifikazioak ez du egitura garbirik, eta zaila da proiektuaren gaineko ikuspegi orokor bat izatea.



²⁰ Los métodos del diagnóstico rural rápido y participativo, 1998, C. Armando, S. Lafraya, J. Lobillo, P. Soto, C. Rodrigo.

EL planifikazio orokorraren prozesua egituratzeko erabiltzen da, eta PLD, berriz, tokiko arazoak identifikatzeko eta erabakiak tokian-tokian hartzea sustatzeko. ELren indargunea proiektuen elementu nagusiak egituratzean datza, eta PLD, aldiz, tresna garrantzitsu bat da parte-hartzea sustatzeko eta tokiko eragileek hitza hartzeko.

2.3 PROZESUAK ETA ERAKUNDEAK KUDEATZEARI LOTUTA DAUDEN TRESNAK

PLANIFIKAZIO PROSPEKTIBOA

“Prospektibo” terminoaren esanahia honako hau da: “Hausnarketa irekia, sare lana, kontsulta eta eztabaida egiteko aldi iteratiboak biltzen dituen prozesua. Parte hartzen dutenek ikuspegi bateratu eta fin bat lortzen dute etorkizunera begira eta estrategia komunak eratzeari begira. Etorkizunaz pentsatzeko espazio komun bat aurkitzea da, eta hurbilpen estrategikoak sortzea” (Cassingena Harper, 2003).

“Prospektiba ikerketa ikuspegi bat da, erakundeen etorkizuneko eszenatokiak diseinatzeko erabiltzen dena. Ez da iraganetik etorkizunera egindako proiektzio bat (EL, ordea, bada); aitzitik, etorkizuna etorkizunetik beretik diseinatzean datza, eta orainaldiranzko proiektzio bat egiten da, orainaldian bertan erabakiak hartzeko eta eginkizunak gauzatzeko estrategia eta proiektuen bitartez. Hala, planifikazio prospektiboan, erabaki estrategikoak proiektuen ideia eragileetan edo kontzeptu sortzaileetan kokatzen dira (errealitate birtualetan), eta baita lotura aldaeretan edo metodoetan ere.

Planifikazio prospektiboa ikerketa prozesu jakin batzuen bitartez egiten da. Erakundeak hobetzea eta egonkortzea izaten da prozesu horien helburua, erakundeen beren zerbitzuen kalitatea hobea izan dadin. Planifikazio prospektibo eta estrategikoaren metodoak sendoak dira, eta hortik dator tresna horren sendotasuna eta bideragarritasuna. Honako hauek dira metodorik erabilienak: Eszenatokiak, Delphi, Morfologikoa, Mactor, Analisi Estrukturala eta Reignier-en Abakoa. Metodo horietako bakoitzak bere aplikazio esparru espezifiko du; esparru horretan, metodo nagusia izan ohi da, eta, gainerakoetan, metodo osagarria²¹.

AGINTE KOADROA

AK kudeaketa edo administrazio sistema bat da, eta enpresa pribatuaren arloan aplikatzen da batez ere²². Zuzendaritzako kideek finantza ikuspegitik ebaluatu ohi dute erakundearen martxa, baina AK finantza ikuspegi horretatik haratago doa. Kutsu industrial handiko metodo bat da, eta erakunde baten jarduerak neurtzeko erabiltzen da, betiere, erakundearen ikuspegia eta estrategia aintzatetsiz. Hari esker, ikuspegiaren eta strategiaren bilakaera zehatz-mehatz ezagutu daiteke, baita plan estrategikoan definitutako emaitzak noiz lortzen diren ere. Halaber, konpainiari laguntza ematen dio jakiteko zein helburu eta ekimen behar den estrategia betetzeko.

Alegia, kudeaketa estrategiko bat egiteko sistema bat da AK, eta honetan datza:

- Estrategia sendo eta garden bat formulatzea.

²¹ *El ABCD de la Planificación Prospectiva*, A. Alanis Huerta.

²² Ikus, bibliografian, enpresa pribatuaren arloan sortutako beste kudeaketa eredu interesgarri batzuk, hala nola PMBOK.

- Estrategiaren berri ematea erakundearen bitartez.
- Erakundeko unitateen helburuak elkarrekin koordinatzea.
- Helburuak eta finantza eta aurrekontu planifikazioa elkarrekin lotzea.
- Ekimen estrategikoak identifikatzea eta koordinatzea.
- Gauzatzea neurtzea modu sistematiko batean, neurri zuzentzaileak proposatuta, hala behar izanez gero.

PROZESUEN ARABERAKO KUDEAKETA

Erakundean landutako prozesuen —eta, bereziki, prozesu horien arteko eragin trukeen— identifikazio eta kudeaketa sistematiko bat egitean datza Prozesuetan Oinarritutako Ikuspegia. Prozesuen Araberako Kudeaketak sistemak modelizatzen ditu, kausa-ondorio harremanaren bidez elkarrekin lotuta dauden prozesu multzo bat osatuko balute bezala.

Erakunde baten prozesu guztiak koordinatuta daudela egiaztatzea da Prozesuen Araberako Kudeaketaren azken helburua, eraginkortasuna hobetzeko eta interesdun guztiak asebetetzeko asmoz (enpresa pribatuen kasuan, bezeroak, akziodunak, langileak, hornitzaileak, eta gizartea, oro har). Prozesuen Araberako Kudeaketan oinarrituak dira, hain zuzen, ISO 9001²³ eta EFQM²⁴ kalitate sistemak; GGKEek eta, oro har, hirugarren sektoreak gero eta gehiago erabiltzen dituzte, gainera.

2.4 EKINTZA HUMANITARIOA BULTZATZEKO TRESNA ESPEZIFIKOAK



COMPAS

Kalitatea segurtatzeko metodo bat da, ekintza humanitarioa bultzatzeko diseinutako lehenbizikoa. COMPAS Kalitatea erreferente baten inguruan sortua da: Haize-arrosa²⁵. Hamabi irizpideren bitartez, proiektu humanitario baten kalitatea determinatzen da. Metodoaren planteamenduaren erdigunean, krisiak jotako herritarrak eta haien ingurunea daude.

²³ http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001

²⁴ <http://www.efqm.org/en/>

²⁵ *Manual del Compas Calidad*, V9.06-ES, 2009, Groupe URD.

Haize-arrosa



Lau puntu kardinaletan: lau eragin eta emaitza irizpide, kaltetutako herriei eta haien inguruneari arreta ematen diotenak. Lau irizpide horiek lortzeko: zortzi egitura eta prozesu irizpide, proiektuari eta erakundeari arreta ematen dietenak. COMPAS metodoak bi funtzio ditu:

- 1. Proiektua gidatzea:** Proiektuaren fase guztietan, erakundeek puntu kritiko zenbaitekin topo egiten dute; une horietan, gerta daiteke haien lanaren kalitateak ez betetzea Haize-arrosaren hamabi irizpideetakoren bat. Galdera garrantzitsuenak planteatzen direnean, COMPAS metodoak erabakiak hartzen laguntzen du, eta proiektua «kalitatez» kudeatzeko aukera ematen du. Kalitatea segurtatzeko printzipioaren aplikazio praktikoa da.
- 2. Proiektuaren ebaluazioa:** Haize-arrosaren hamabi irizpideetako bakoitzari lotutako adierazleei esker, erakundeek beren lanaren kalitatea neur dezakete. Modu horretan, beren funtzioa behar bezala ez betetzeko zein arrisku egon daitekeen identifikatzen dute, eta prebentzio neurriak hartzen dituzte. Kalitatea etengabe hobetzeko printzipioaren aplikazio praktikoa da.

COMPAS metodoaren «diagramari» esker, proiektuari jarraipena emateko giltzarri diren ezaugarri eta informazioen sintesia egin daiteke, eta baita proiektua ebaluatu ere, hamabi irizpideetan oinarriturik. Lanaren emaitzak (proiektuaren logika eta jarraipen txostenak) eta prozesuaren kudeaketa (galdera garrantzitsuenak eta hartutako erabakiak) dira etorkizunera begirako helburuak.

KALTEBERATASUNARI ETA GAITASUNARI BURUZKO ANALISIA

Erkidego batek mehatxu jakin baten aurrean duen kalteberatasunari buruzko informazioa biltzea, aztertzea eta sistematizatzea da, eta modu egituratu eta logiko batean egin behar da. Informazio

hori, gero, erkidegoaren arrisku nagusiak eta momentuko gaitasunak diagnostikatzeko erabiltzen da, eta, behar izanez gero, jarduerak prestatzen dira erkidegoak balizko hondamendien aurrean duen kalteberatasunari aurre egiteko eta erkidegoak bizirauteko eta bere onera itzultzeko duen gaitasuna indartzeko.

KGA ikerketak partaidetzazko zenbait tresna erabiltzen ditu tokiko biztanleek natura hondamendien aurrean zenbateko arriskua duten (eta arrisku horiei aurre egiteko zenbateko gaitasuna duten) ezagutzeko:

- Hondamendiei aurre egiteko prestatzeko jarduera bat da osotara (baina ez bakarra), eta landa zein hiri eremuetan hondamendiei aurre egiteko programak prestatzen lagundu dezake.
- Jendeak lehentasuna eman beharko lieke zenbait arriskuri, naturari lotuak izan edo ez izan. KGaren prozesuaren barnean, jendeak arrisku horiek identifikatzeko eta ulertzeko aukera izaten du.
- Tresna horrek hainbat aukera ematen ditu: tokiko lehentasunak defini daitezke, hondamendiak gutxitzeko ekintzak proposatu, edota herritarrek berek hautemandako beharrei aurre egiteko programak formulatu eta landu.

2.5 GIZA ESKUBIDEETAN OINARRITUTAKO IKUSPEGIA

Giza Eskubideetan Oinarritutako Ikuspegia ez da Esparru Logikoaren Ikuspegiari egindako kritiken ondorioz sortutako tresna bat, ezta haren alternatiba bat ere. Nolanahi ere, gaur egun, Giza Eskubideetan Oinarritutako Ikuspegia goren mailan dago garapenerako lankidetzaren esparruan.

Nazioartean, erabateko adostasuna dago pobreziaren aurkako borroka eta giza eskubideen aldeko lana elkarrekin lotuta daudela. Hori hala izanik, Giza Eskubideetan Oinarritutako Ikuspegia (GEOI) sortu zen nazioarteko garapenerako lankidetzaren esparruan. Giza eskubideak sustatzean datza; eginbideak betetzeko gaitasunak hobetzen dira, "eskubideen jabeek" beren eskubideak aldarrika ditzaten. Azkenik, GEOIren helburuetako bat da pobreziaren aurka borroka egitea, modu eraginkorrago eta iraunkorrago batean.

GEOI giza garapenaren prozesurako esparru kontzeptual bat da. Arauei dagokienez, giza eskubideen nazioarteko arauetan oinarrituta dago; lan moduei dagokienez, berriz, giza eskubideak sustatzea eta babestea du helburu.

GEOIn, garapen jarduerak giza eskubideen alde egiten lagundu behar dute. Horrenbestez, nazio mailako helburuak eta mundu mailako garapen helburuak pertsonen bizitzan aldaketa positibo eta iraunkorrak bultzatzera bideratu behar dira, aldaketa horiek beharrezkoak baitira giza eskubideez gozatzeko. Alegia, aldaketak modu horretan antolatu behar dira. Giza eskubideen estandarrak erabiltzen dira garapen arazoak aztertzeko, proiektu eta programak diseinatzeko, eta proiektu eta programen eraginaren ebaluazioa eta begiraleztza egiteko mekanismoak (adierazleak) sortzeko.

Garapenerako lankidetzako proiektuetan giza eskubideen ikuspegia sartzeak norabide aldaketa bat dakar, ez soilik ekintzetan, baizik eta baita arazoaren analisisan berean, proiektuen identifikazioan eta proiektuen definizioan ere. Horrez gain, garapenerako lankidetzaren esparruko nazioarteko politiken norabidea aldatzea ere badakar, eta hori oso garrantzitsua da.

Ikuspegi metodologiko-praktikoago batetik, alderdi hauek azpimarratu behar dira, besteak beste:

- Garapenaren helburuak eskubideak betetzeari begira definitu behar dira, eta ez, ELn egiten den bezala, arazoei begira.



- Estatuak giza eskubideen esparruan dituen konpromiso globalak proiektu edo programa bat diseinatzeko balioetsi behar dira, eta proiektu edo programa hori gidatu egin behar da.
- Eskubideak betetzen diren edo ez neurtzeko adierazle espezifikoak zatikatu egin behar dira.

Adierazle kuantitatibo eta kualitatiboak ezarri behar dira, garapen programen bidez giza eskubideak betetzea lortzen jarraitzeko. Adierazleak aukeratzeko eta haien jarraipena egiteko, behar-beharrezkoa da partaidetza, eta emandako pauso guztiak interesdunek bere ebaluatu behar dituzte. Adierazleak aukeratzeko, giza eskubideei buruzko arau eta konpromisoak aintzatetsi behar dira, eta azken xedeek haiekiko koherentzia izan behar dute. Hiru adierazle mota erabil daitezke: egitura-adierazleak, prozesu-adierazleak eta emaitza-adierazleak.

Bestalde, giza eskubideen ikuspegia sartzeko zera dakar: laguntza edo programa bat eskainiko zaien xede talde nagusi guztiek jardueretan parte hartu behar dute, eta beren giza eskubideak aldarrikatzeko (bakarka edo kolektiboki) ezagutza, kontzientzia eta gaitasuna izan behar dute edo pixkanaka lortu behar dute.

Doktrinaren arabera, honako hauek dira GEOIren abantaila edo indargune nagusietako batzuk:

- Garapena zentzuzko eta bete-beteko esparru batean kokatzen du.
- Estatuaren erantzukizuna indartzen du.
- Pertsona bakoitzaren esku uzten du bere burua garatzea, eta baita bere eskubideen alde borrokatu ahal izatea ere.
- Agerian uzten ditu garapenaren araudiak, eta garapenerako irizpideak formulatzean sortzen den bidegabekeria deuseztatzen du.
- Erakundearen garapen helburuen identifikazioa hobetzen du.
- Begiraleztan adierazle kualitatiboak erabiliz egiteko aukera ematen du; izan ere, pertsonen egoerari begira aztertzen da garapenaren eragina.

ELren ohiko kudeaketa moduan, hasieratik identifikatzen dira helburuak eta emaitzak. GEOIn ere helburuak eta emaitzak lortu nahi dira; nolana ere, partaidetzazko programazio bat bultzatzen du, eta horrek malgutasun handiagoa eskatzen du, programazio prozesuan zehar aldaketak gerta baitaitezke aurreikuspenetan. ELk emaitzen arabera egiten du kudeaketa; kontuak emateko modua argi eta garbi definituta dauka, eta emaitzak lortzeko bidearen jarraipena egitea eta autoebaluazioa egitea eskatzen du, eta baita egindako jardueren gaineko txostenak aurkeztea ere. GEOIren kasuan, emaitzen arabera kudeaketa da programaren kudeaketaren gidatzailea.

Giza Eskubideetan Oinarritutako Ikuspegia eta EL bateragarriak dira. AECIDek ELren metodologia erabiltzen du; baina, 2005-2008ko Espainiako Lankidetzaren Zuzendaritza Planaz geroztik, GEOI sartzeko ahalegina egin du. 2010eko azken hitzarmen deialdiaz geroztik, GEOI erabakitasun handiagoz jasotzen duten alderdiak aintzatetsi dituzte²⁶.

Bestalde, Eusko Jaurlaritzako Garapenerako Lankidetzaren Zuzendaritzak, GARAPEN BIDEAN giza eskubideen eta garapenaren aldeko tailerrarekin elkarlanean, lan bat argitaratu zuen 2009an: *Giza eskubideak garapen lankidetzaren sartzeko gida metodologikoa*. GGKEentzako gida praktikoa bat egitea zen helburua, GGKEek GEOI sar dezaten beren proiektu eta programetan. GEOIren definizioa eta hari buruzko erreferentziak ematen ditu, eta baita GGKEentzako zenbait arau ere, GEOI beren proiektuan sartu ahal izan dezaten. Lan hori idazteko, egileek kontuan hartu dute EAEko GGKE

²⁶ Ikus azterlan honen 3.2 atala, ELri eta AECIDI buruzkoa.

gehienek ELren metodologia erabiltzen dutela; horregatik, GEOI aintzatetsi nahi bada, komeni da gida erabiltzea. GGKE baten eragiketa eta erakunde estrategian GEOI sartzeko, lagungarria da oinarritzko zenbait printzipio aintzat hartzea, hala nola kontuak emateari buruzko printzipioa eta giza eskubideak banaezinak direlako printzipioa, bai proiektu zikloaren aldi batzuetan, bai erakunde barneko eztabaidaguneetan. Giza eskubideak esku-hartzeen ardaztat erabiltzea eta horretan aurrera egitea da gakoa. Gidan bertan, Afrikako hezkuntza eskubideari buruzko kasu praktiko bat ageri da, eta oso erabilgarria izan daiteke GGKEentzat, abiapuntutzat erabil baitezakete.

Europako agentzia ia guztiek eta baita Nazio Batuen agentziek ere kontuan hartu dute GEOI, neurri handiagoan edo txikiagoan, garapenerako lankidetzari buruzko plangintzak egiteko. Alegia, GEOI erreferentzia bihurtzen ari da mundu mailan.

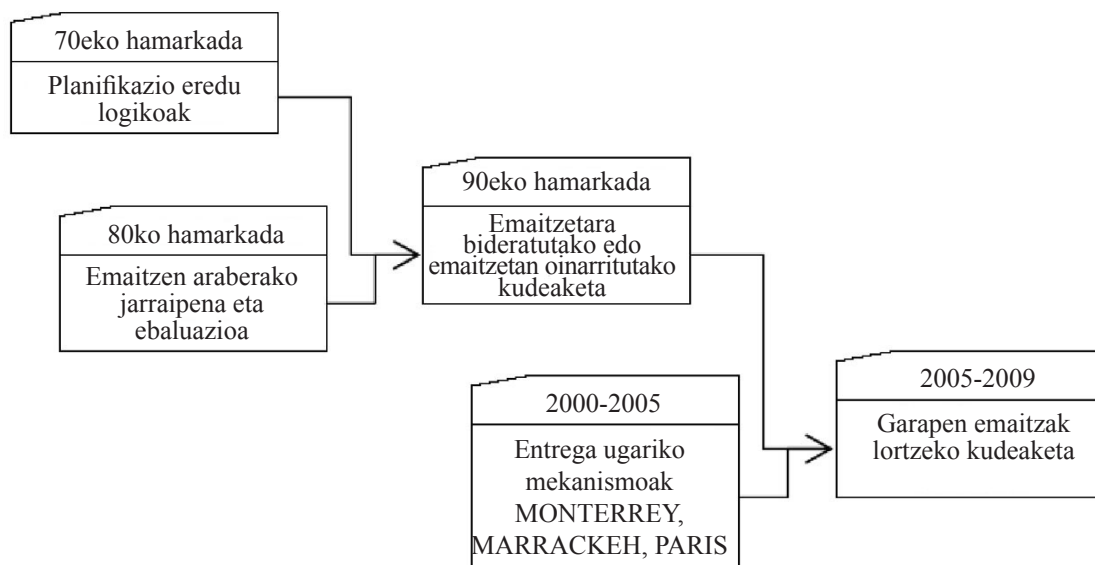
2.6 BESTE IKUSPEGI/TRESNA BERRITZAILE BATZUK

GARAPEN EMAITZETARAKO KUDEAKETA

Garapen Emaizetarako Kudeaketa (GEK) kudeaketa motaren helburua da garapen helburuak betetzea eta herrialde batean hobekuntza iraunkorrak lortzea epe labur, ertain eta luzera. Esparru koherente bat eskaintzen du garapena eraginkorra izan dadin segurtatzeko. Jarduerari buruzko informazioa erabakiak hobeki hartzeko erabiltzen da batik bat, eta tresna praktikoak eskaintzen ditu planifikazio estrategikoak egiteko, arriskuen kudeaketa bat prestatzeko, aurrerapenaren jarraipena egiteko eta sortutako eragina ebaluatzeko. Eraikitze bidean da; oraindik ere gehiago probatu beharra dago praktikan, dagokion tresna operatiboak erabiliz eta tresna horiek probatuz.

GEKek eta beste ikuspegi batzuek badituzte kontzeptu eta ezaugarri komunak, baina ez dira guztiz berdinak. Esate baterako, Emaizetan Oinarritutako Kudeaketa (EOK) eta Emaizten Araberako Kudeaketa (EAK) hurbilago daude ELren ikuspegi tradizionaletik. EOK eta EAK ikuspegiak proiektu eta erakundeetara zuzenduak dira, garrantzia ematen diote kontuak emateari, eta baita eraginkortasunari ere; GEKek, aldiz, herrialdeen garapena lehenesten du, eta kideek zertan lagundu duten, nolako iraunkortasunez jardun duten eta nolako protagonismoa izan duten baloratzen du, betiere, ikuspegi globalago batetik, eta etengabe hartzen ditu erabakiak, era malgu batean.

Eskema honetan²⁷ ikus daiteke kudeaketa paradigma tradizionalen eboluzioa, hasierako ereduetatik hasita GEKera iristeraino:



²⁷ Iturria: Estudio sobre GdRD elaborado por la CONGDE en 2009, a su vez adaptado de Juan Toledano (IUDC, 2009).

Milurtekoko Garapen Helburuen adierazpena egin zutenetik (2000. urtean), GEK erreferentzia bihurtu da nazioarteko lankidetzaren esparru berria. Nazioarteko konferentzia askotan azpimarratu dute GEK oso garrantzitsua dela garapen esku-hartzeak kudeatzeko, gero eta testuinguru konplexuagoak sortzen ari baitira, eta ikuspegi horrek prozesuan aurrera egitea ahalbidetu baitu. Konferentzia nagusiak aipatuko ditugu:

- Garapena Finantzatzeko Nazioarteko Konferentzia (Monterrey, Mexiko, 2002)
- Emaizak Neurtzeko, Emaizten Jarraipena Egiteko eta Emaizetarako Kudeaketa Prestatzeko Mahai Ingurua (Munduko Bankua, 2002)
- Garapen Emaizetarako Kudeaketari buruzko Nazioarteko Bigarren Mahai Ingurua (Marrakech, Maroko, 2004)
- Laguntzen Eraginkortasunari buruzko Goi Foruma (Paris, 2005)
- Garapen Emaizetarako Kudeaketari buruzko Nazioarteko Hirugarren Mahai Ingurua (Hanoi, 2007)
- Laguntzen Eraginkortasunari buruzko Hirugarren Foruma (Accra, 2008)

Grafiko honetan ikus daitezke GEKen oinarritzko printzipioak²⁸:

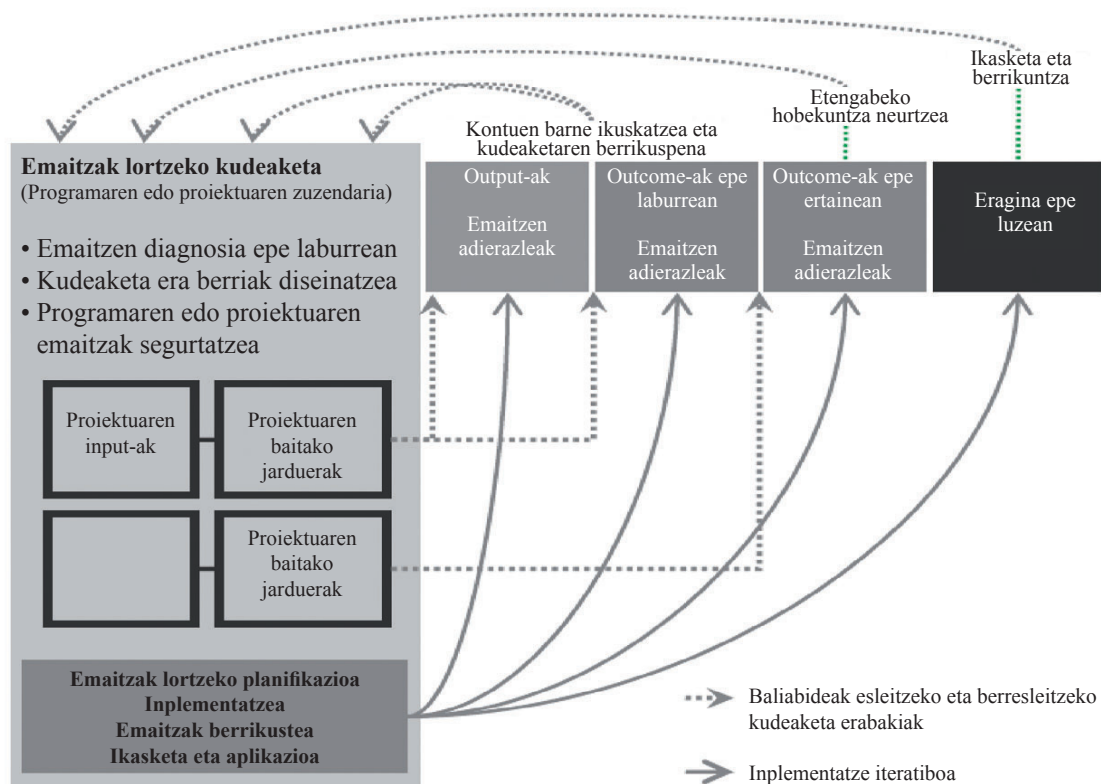


GEKen ereduak ez du nahitaez EL salbuesten. Areago, ELGAren GLBn ageri denez (2007), "GEKek irmo erreparatzen dio kausalitate nozioari; alegia, input eta jardura jakin batzuek, logikoki, emaitza jakin batzuk ekartzen dituztela hartzen du abiapuntutzat. Emaizta horien garrantzia handituz doa: emaitza oinarritzkoenak ("produktuak" edo output-ak) emaitza konplexuagoak ("emaitzak" edo outcome-ak) lortzen lagundu dezakete, eta, azkeneko, "eragina" lortzen da (alegia, emaitzarik gorena). Horregatik, kudeaketa prozesu osoan lehenetsi behar da emaitzak

²⁸ GpR Principles in Action: Sourcebook on Emerging Good Practices, ELGA, 2006.

lortzea, bai planifikazioan, bai jarraipenean, bai ebaluazioan; izan ere, prozesuaren maila guztietan da garrantzitsua”.

Eskema honetan, modu sintetiko batean ikus daiteke GEKen egitura, funtzionamendua, eta berrikuste eta ikaste mekanismoen garrantzia²⁹:



Espanian, azpimarragarria da Emaiztarako Kudeaketa Taldearen lana. 2009an sortu zen, GEK jorratzen duen GGKEen koordinakundearen baitan. 2009an, gorago aipatu dugun “La gestión para resultados en el nuevo marco de la cooperación internacional para el desarrollo” dokumentua argitaratu zuten (ikus bibliografia eranskinean), eta Madrilén egindako topaketa batzuetan aurkeztu (2009an): Garapenerako GKEen II. Topaketa: Sektorearen Aldaketa eta Erronkak, Aldatuz doan Gizarte Batean.

PROIEKTUEN KUDEAKETA SISTEMIKOA

Kudeaketa sistemikoaren ikuspegia³⁰ ez dago ELn eta ELk errealitatea “sinplifikatzeko” duen joeran oinarrituta. Horren kontrako alternatiba bat da, sistemen eta errealitate konplexuen ideiei dagokienez. Izatez ez da Esparru Logikoaren eta proiektuen kudeaketa tradizionalaren aurkako alternatiba bat; areago, ELren osagarri da, eta tresna hori lankidetzan testuinguru berrira egokitzea du helburu, testuinguru berria konplexuagoa baita, eta eragile askok parte hartzen baitute.

²⁹ GEKi buruz CONGDEK egindako txostenetik hartua (2009). Txosten hori ACDIren egokitzapen bat (2003) da.

³⁰ Ingelesez, Systemic Project Management.

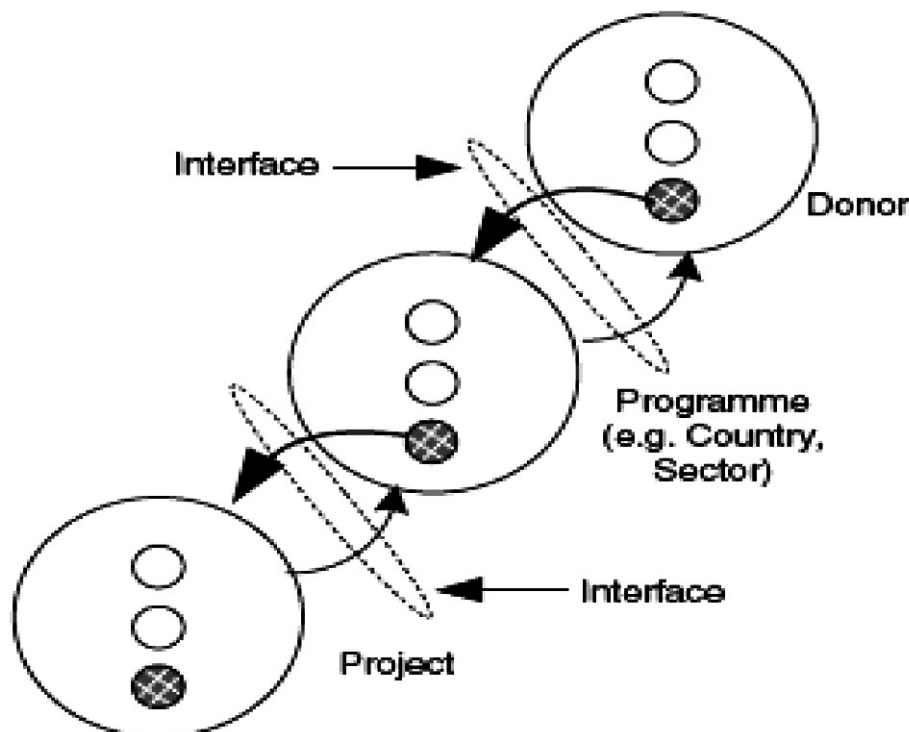
Aldaketa kudeatzeko ikuspegi baliagarria da; garapen esku-hartze oro aldaketa prozesutzat jotzen du —oraindik ere eraikitze bidean den prozesutzat, hain zuzen ere—, garapenarekiko lankidetzaren esparruan aurrerapauso nabarmenagoak noiz emango zain dagoena.

Esku-hartze konplexuetan, honako arazo hauek suertatu ohi dira:

- Portaera lineal falta. Ondorioz, proiektuak konplexuagoak bilakatzen dira.
- Mugatze faktoreen jatorri askotarikoa. Beti agertzen dira proiektuak aurrera egitea eragozten duten mugak.
- Informazioa berrelikatzean sortzen diren atzerapenak.
- Arriskuak aztertze ohiko metodoak ez dira nahikoa, faktoreak bata bestetik bereiz aztertzen baitituzte. Ez dute kontuan hartzen sistemako elementuek elkarren artean duten harremana.
- Giza faktorea, gizakiok sistema konplexuak baikara berez.

Ikuspegi sistemikoa elementu multzo batzuetan oinarritzen da (eragileak, proiektuak, programak, etab.). Multzo horiek elkarrekin konektatuta daude, eta portaera eredu bat sortzen dute denboraren aurrean (*Thinking on Systems*, 2008). Hori hala izan dadin, elkarren artean konektatuta dauden elementuen sistema konplexutzat hartzen dira garapen esku-hartzeak.

Grafiko honetan³¹ ikus daiteke sistema konplexu hori, garapen esku-hartzeen testuinguruan:

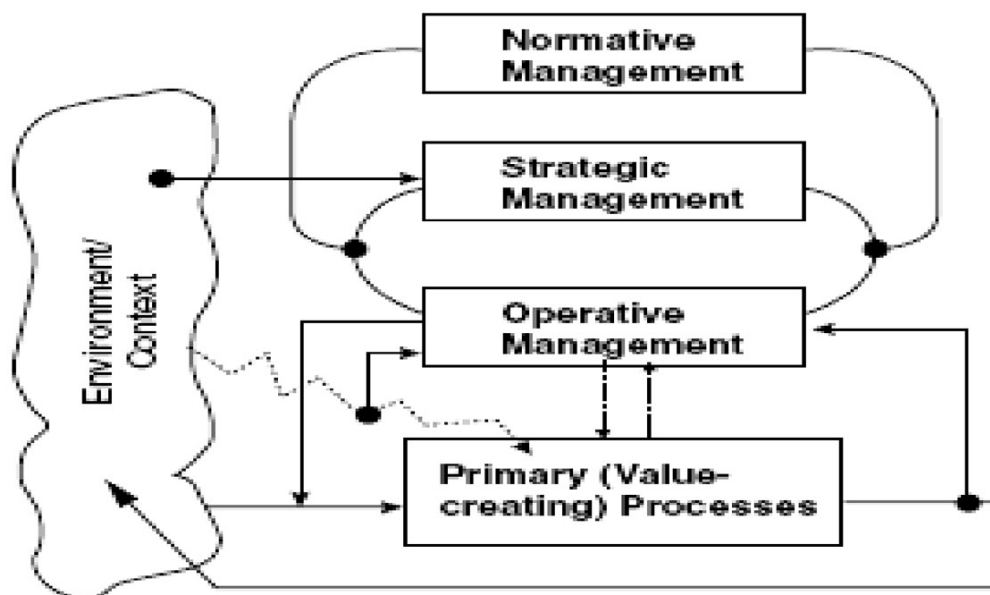


³¹ Hummelbrunner-en *Beyond Logframe: Using System Concepts for Evaluation* lanetik hartua (FASID, 2010). Lan hori Schwaninger-en lanaren (2001) egokitzaia bat da.

Doktrinak zenbait arau eman ditu kudeaketa sistemikoaren aplikazioa arrakastatsua izan dadin³²:

- Berrelikatze ziklo erregulatzailerak inplementatu behar dira, sistema berez egokitu dadin, hala behar den guztietan. Berrelikatze ziklo horiek oinarri-oinarrizkoak dira, esku-hartze konplexuen testuingurua etengabe aldatzen ari baita.
- Proiektua bere osotasunean aintzat hartuz prestatu behar dira joko arauak.
- Zer neur daitekeen (aldaera objektiboak) eta garrantzitsua zer den (aldaera subjektiboak) atzeman behar da: aldaera subjektiboak, kontuan hartuta edo kontuan hartu gabe, oso aktiboak dira proiektuetan, eta proiektuek arrakasta izatea edo ez baldintzatzen dute.
- Azpisistemez ari garenean, autoantolaketari lekua egin behar zaio. Izan ere, proiektuak, sistema bat den heinean, bere onera itzultzeko gaitasuna lortzen du, eta hori beharrezkoa da, testuingurua oso aldakorra baita.
- Proiektuan zehar izaten diren gertaeren gainean erabakiak hartzen dituzten arduradunenganako berrelikatze zuzena. Alegia, arduradunek “erantzukizun intrintsekoa” izan behar dute.
- Honako printzipio hauek bete behar dira: egokitzeko gaitasuna, segurtasuna, existentzia, eraginkortasuna, askatasuna eta kontuan hartzea.
- Lanaren adierazle garrantzitsuenak definitu behar dira (proiektuaren helburuekin hertsiki lotutako adierazleak, esan nahi baita).

Ikuspegi sistemikoaren arabera, elkarrekin konektatuta dauden prozesuak zuzentzeko edo haien gainean aholku emateko modutzat hartu behar da kudeaketa, beharrezkoa baita parte hartzen duten eragile guztiek partekatzen dituzten logikak aintzat hartzea. Haien guztien arteko komunikazioa eta harremanak oso garrantzitsuak dira zuzentze prozesuetan; hain zuzen, logika horiek elkarrekin lotzea izan beharko luke zuzentze prozesuen egitekoa. Hartzaileekin harreman zuzena dutenek (proiektuko langileek) egiten dute, azken batean, kudeatze edo zuzentze lana, baina esparrua —edo sistema multzo babestua— beste batzuek ezartzen dute. Horrek zera esan nahi du: sistema baten eta sistema horren “interfazeak” modu bertsuan kudeatzen dira, eta informazioa eredu berari jarraituz ematen da erakundearen maila guztietan, grafiko honetan ikus daitekeenez³³:



³² *Systemic Project Management: 7 rules for success*, Gilberto Junqueira, 2010.

³³ Hummelbrunner-en *Beyond Logframe: Using System Concepts for Evaluation* lanetik hartua (FASID, 2010). Lan hori Schwaninger-en lan baten (2001) egokitzapen bat da.



CAPACITY WORKS

*Capacity WORKS*³⁴, GTZk sortua, garapen iraunkorrerako esku-hartzeak kudeatzeko eredu berriena da. Proiektu pilotu gisa funtzionatu zuen 18 hilabetez (2009ko urtarriletik hasita), eta arrakasta handia lortu zuen. GTZren garapen proiektu eta programen kudeaketan aplikatu zuten, Alemanian eta Alemaniatik kanpo.

Giltzarri diren galdera batzuk erantzuten laguntzen du:

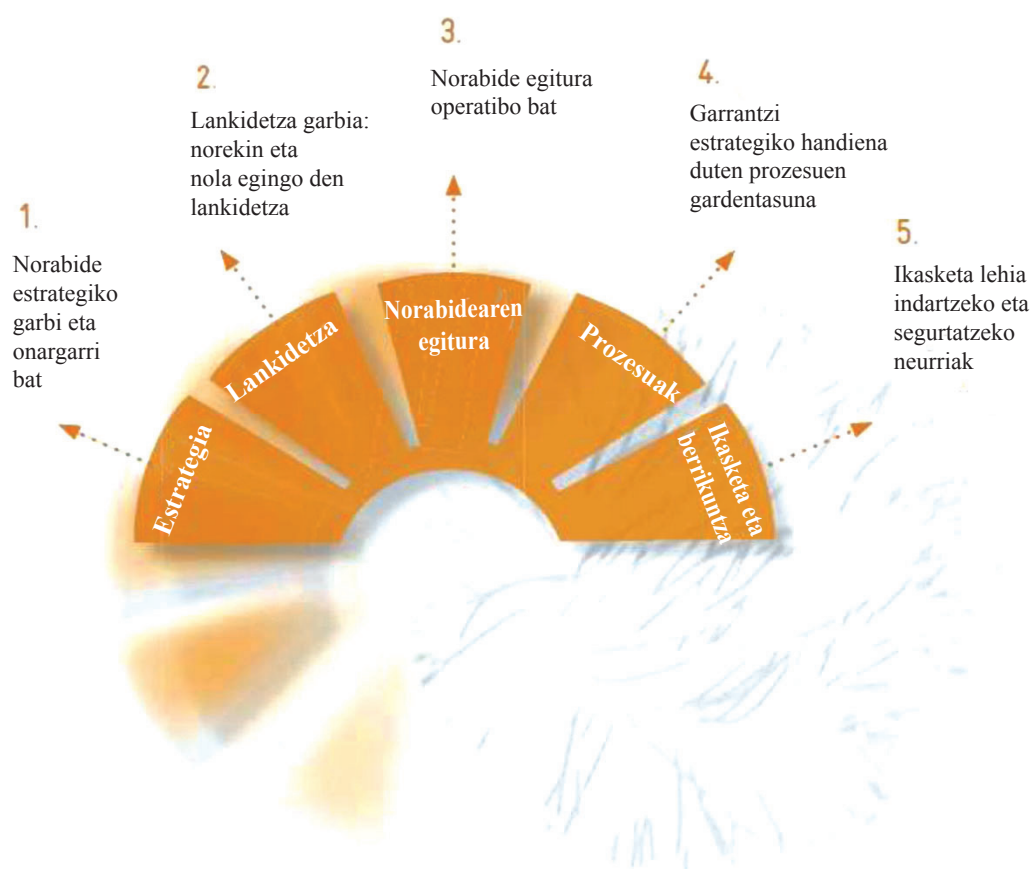
- Zertan da eraginkorra GTZren laguntza, agentziako kideek beren gaitasunak gara ditzaten?
- Nola egituratu daiteke proiektu eta programen kudeaketa eta zuzendaritza, gaitasunak ahalik eta modu eraginkorrean eta iraunkorrean garatu ahal izateko?

Garapenerako lankidetzaren nazioarteko testuinguruan gertatzen diren aldaketei erantzun bat emateko tresna bat da Capacity WORKS alternatiba. Herrialde kideen eta diru-emaileen egiturak gero eta konplexuagoak dira. Kasu gehienetan, proiektu edo programa bat diseinatzeko eta gauzatzeko orduan, ez da kide bakar bat izaten; aitzitik, erakunde askok osatutako sare bat sortu ohi da.

Hasierako akordio edo kontratu batean, helburu eta emaitza jakin batzuk adosten dira, eta helburu eta emaitza horiek dira, hain zuzen, Capacity WORKSen gakoak. Garapenerako lankidetzako esku-hartzeetan, prozedurak etengabe berrikusi eta zuzendu daitezke, ereduak proposatzen dituen bost faktore arrakastatsuri jarraituz, betiere (gero azalduko ditugu faktore horiek). Faktore arriskutsu horietako bakoitzean, galdera garrantzitsuenek gidatzen dituzte pentsamenduak eta ekintzak. Capacity WORKSek ikuspegi egituratu bat baino gehiago uzten du aukeran, eta kideek malgutasunez aplikatu ditzakete proiektu eta programa konplexuen kudeaketa egiteko. Capacity WORKSi esker, erabiltzaileek negoziazio prozesu garrantzitsuak identifikatu, lehenetsi eta zuzendu ditzakete, lankidetzaren testuingurua konplexua izanda ere. Kideek badute gaitasuna eta erabakimena beren antolatze gaitasunak eta banakako gaitasunak garatzeko eta maximizatzeko.

Faktore arrakastatsuek proiektu edo programa bat nola diseinatu erabakitzeke esparru eta oinarri funtzioa dute: proiektua edo programa kontrako alderdiekin negoziatzen da haiek ezarritako esparruan, eta, aldi berean, kontrako alderdi horiek oinarritzat erabil daitezke GTZren ekarpenak aztertzeke eta determinatzeko. Praktikan, frogatuta gelditu da esku-hartzeak eraginkorrak direla baldin eta proiektu edo programa baten kudeaketa bost faktore arrakastatsu horiek aintzat hartuz egiten bada:

³⁴ GTZk sortutako eta erregistratutako termino bat da.



Faktore arrakastatsuei dagokienez, Capacity WORKS EFQM ereduan oinarritzen da (Kalitatearen Kudeaketarako Europako Fundazioa). Aplikazio orokorreko kudeaketa eredu bat da EFQM, edozein adar edo sektoretan erabil daitekeena. GTZren proiektu edo programa konplexuen norabidea zehazteak dituen berezitasunetara egokitzen du Capacity WORKSek EFQM eredu.

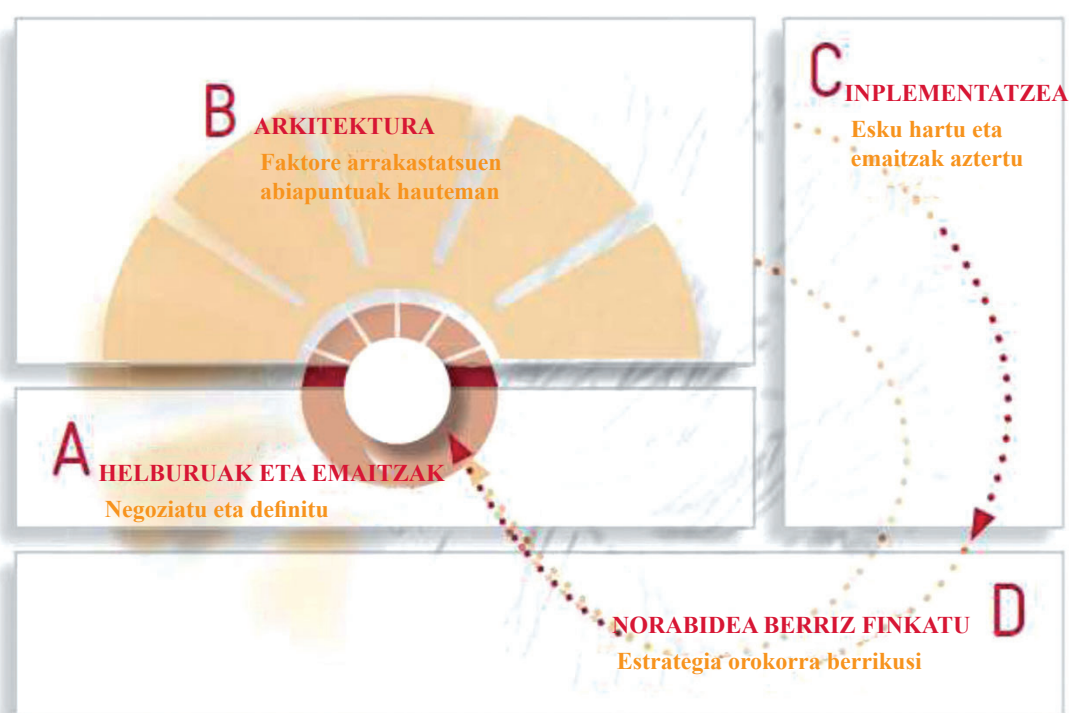
Capacity WORKS kudeaketa ereduak jarduteko modu egituratu bat eskaintzen du. Behin eta berriz ibili beharreko bide gisa ulertu behar da prozesu hori; proiektu edo programa bakoitzean murgildu ahala erabakitzen da zenbatetik, noiz, zein egituratan eta zein arauen arabera, banan-banan.

Capacity WORKSen jarduteko era egokia da proiektu edo programetan balioa sortzeko prozesu guztietan, bai prozesu horiek aztertzei bai gauzatzeko. Horrenbestez, prozesuaren deskripzioa baliagarria da, oro har, hainbat esku-hartzetarako.

Jarduteko era pausoz pauso osatzen da. Aldi berean, pauso bakoitzaren emaitzek eta azterketek atzeraeraginezko ondorio bat izan dezakete aurreko aldietan. Prozesua aldika banatuta dagoenez, oso eredu baliagarria da praktikan, aukera ematen baitu trebakuntza eta eguneroko lana kudeaketa ereduarekin eta instituzionalizazioarekin uztartzeko.

Oso eredu lineala da, aldika eta prozesu partzialka banatuta baitago, eredu bera errazago irudikatzearen. Nolanahi ere, oso jarduteko era irekia eta ziklikoa eskaintzen du.





Hurrenez hurrengo lau pauso horietan (A-D), batetik, gai garrantzitsuenak erabil daitezke, eta, bestetik, aholkularitza tresna eta printzipioak ere erabil daitezke. Aholkularitza tresna edo printzipio horiek faktore arrakastatsuen tresna kaxan daude. Giltzarri diren gaiek esparrua definitzen dute; argibideak ematen dituzte, eta *advocatus diaboli* funtzioa betetzen dute proiektu edo programen baitan hausnarketa prozesu bat egituratzeko orduan. Tresnek, berriz, faktore arrakastatsuen esparruan lan eraginkor bat egiteko laguntza ematen dute, eta baita kudeaketari buruz erabaki funtsatuak hartzeko laguntza ere. Aholkularitza printzipioei dagokienez, esku-hartzeak hautatzeko gida gisa funtzionatzen dute.

3. ESPARRU LOGIKOA ETA DIRU-EMAILE PUBLIKOAK

3.1 NAZIOARTEKO DIRU-EMAILE ETA AGENTZIAK

3.1.1 EUROPAR BATASUNA

90eko hamarkadatik, Europako Batzordeak "Proiektu Zikloaren Kudeaketa" (PZK)³⁵ hartu zuen proiektuak diseinatzeko funtsezko elementu gisa eta proiektuak kudeatzeko tresna gisa. Esparru Logikoan (EL) dago oinarrituta. Europako Batzordearen lehenengo PZK gida 1993an argitaratu zen. 2001ean Europako Batzordearen 2000ko garapen politika berriarekin eguneratu zen, eta, azkenekoz, 2004an eguneratu zen, politika berrian izandako esperientziak eta ikasitako irakaspenak barne hartuz.

Europako Batzordearen garapenerako azken lankidetzaren politikak, 2005eko abenduko "**European Consensus on Development**" deiturikoak, egungo politikaren printzipio nagusien artean jartzen du emaitzei arreta handiagoa jartzea. Giza eskubideak sustatu eta babestea zeharkako gaitzat hartzen da.

Europako Batzordeak erabilitako **laguntza tresna** nagusiak honako hauek dira:

- Proiektuei laguntza zuzena ematea. Hemen, "proiektu indibiduala" (proiektua formulatu ondoren erabakitzen da diruz lagundu ala ez) eta "programa" (programa edo proiektu "paketea" identifikatu ondoren erabakitzen da diruz lagundu ala ez) bereizi behar dira.
- Politika sektorialeko laguntzeko programak.
- Aurrekontu laguntza makro-ekonomikoa.

GGKEen **Europea**ideko Tokiko Agintaritzen proiektuei laguntza zuzena emateko eskaera prozesuak bi fase ditu: **kontzeptu oharra eta proposamen zehatza** (azken hau kontzeptu oharraren fasea gairatu duten tokiko erakunde/entitateentzat). Kontzeptu oharrean, proiektuaren laburpen motz bat eskatzen da, ELn oinarritutako esku-hartze logikari jarraituz. Proposamen zehatzean, funtsezko dokumentuetako bat, berriz ere, ELM da, eranskin gisa eskatzen dena. Oro har, aurrez aipaturiko hausnarketen eta ikasitako irakaspenen emaitza gisa, proiektuaren koherentziari eta (entitate eskatzailearen zein EBren) prozesu/lehentasun zabalagoetan kokatzeari dezenteko garrantzia ematen zaiola nabarmendu daiteke. Horrez gain, nabaria da esku-hartzearen abiapuntu hipotesiak eta arrisku nagusiak (barnekoak zein kanpokoak) berariaz identifikatzeko beharra (ELMtik bereizita), baita horiek minimizatzeko/saihesteko kontingentzia planak eta/edo hartu beharreko neurriak, halakorik gertatuz gero.



3.1.2 BRITAINIA HANDIKO LANKIDETZA

Britainia Handiko lankidetzak, Garapenerako Nazioarteko Lankidetzaren Britainiako Agentziaren (DFID) bidez, GGKEentzako finantziario mota desberdinak ditu Hegoaldeko proiektu eta programetarako:

³⁵ Ikus azterlan honen 3.1 atala.

- GLOBAL ACTION PLAN (GPAF): gehienez ere 3 urteko iraupena duen proiektua
- PROGRAM-PARTNERSHIP ARRANGEMENTS (PPA): politika mailako laguntza, erakunde onuradunak 3 eta 6 urte bitarteko epean lortu beharreko maila estrategikoko adierazleei lotua
- CIVIL SOCIETY CHALLENGE FUND (CSCF): 5 urtera arteko proiektuak
- COMMON GROUND INITIATIVE (CFI): Afrikan lan egiten duten erakunde txikientzat

Esparru Logikoa 1 milioi libera edo gehiagoko aurrekontuko DFIDek finantzatutako esku-hartze guztientzako eskakizuna da. Kopuru horretatik beherako proiektuetarako, proiektuko langileek erabaki behar dute ea esparru logikoa erabiltzeak mesede egingo dien beren proiektuari. Hala ere, DFIDek **ikuspegi orekatu eta malguak** sustatzen ditu, ELrekiko metodo baliokideak erabiliz, betiere, eskatutako informazio guztiarekin. DFIDentzat, Garapen Zikloan, Esparru Logikoaren Matrizea **identifikazio fasetik bertatik** hasten da, diseinu eta diagnostiko faseetan amaitzen da; onartu ondoren, aktibo egon behar du gauzatze eta segimendu fasean zehar. Kalitatezko matrize bat **funtsezko** tresna da **ex-post ebaluaziorako**.

Esparru Logikoaren Matrizearen formatua 2009. urte hasieran berrikusi da, duela gutxiko proiektu eta txostenetan aurkitutako ahulgune batzuk hobetzeko, honako alderdi hauetan arreta jarritz:

- Helburuak maila zuzenean identifikatzea.
- Adierazleak sendotasun handiagoz zehaztea.
- Oinarrizko ildo eta xedeen estaldurari buruzko informazioa gehitzea.
- Emaitzak hobeto zenbatzea.

Tradiziozko 4x4 matrizean **eginiko aldaketa** nagusiak honako hauek dira:

- Adierazleak honela banatu dira: adierazleak, oinarrizko ildoak eta helburua. Urteko lorpenak gehitu dira.
- Egiaztatze iturriak "iturri" izendatu dira.
- Baliabideak diru funtsetan eta giza baliabidetan (denbora) zenbatzen dira orain.
- DFIDen baterako finantziario laukitxoak ehunekotan adierazten du DFIDi dagozkion baliabideen balio ekonomikoa, globalari dagokionez.
- Hipotesiak helburu zehatz eta emaitza mailan bakarrik erakusten dira.
- Arrisku faktoreak soilik jarduera mailan erakusten dira, baina emaitza mailan ere baloratzen dira.
- Emaitzak mailan, eraginari eginiko ekarpena arriskuen balorazioarekin batera erakusten da emaitza bakoitzerako.
- Jarduerak bereizita azaltzen dira eta ez dira agertzen onartzeko bidaltzen den matrizean, interesdunak hala nahi izanez gero matrizeari gehi dakizkiokeen arren.
- Onuradunen datu bereizien erabileran arreta berria, adierazle, oinarrizko ildo eta xedetarako.

3.1.3 DANIMARKAKO LANKIDETZA

Danimarkako lankidetza, DANIDAre bidez, argi eta garbi eskubideetan, demokraziarekiko errespetuan eta ongi gobernatzean oinarritutako lankidetza eredu bat da. 1989az geroztik, DANIDAK EL aplikatu du agentzia honek lagundutako garapen jarduerak prestatzeko eta kudeatzeko planifikazio tresna gisa. ELk bi aldeko lankidetzako estrategia berriari ere laguntzen dio, programa sektorialeki laguntza zabalagoa emanez.

DANIDAK finantzatzeko programa/proiektu edo proiektu txiki bat hasi aurretik, ELn oinarritutako proiektu/programa dokumentu baten zirriborroa egin behar da, honako hauek bilduz:

- Aurrekariak (sektorea, xede taldea, egiturako posizioa, etab.)
- Garapen helburuak, berehalako helburuak, emaitzak (output), jarduerak, baliabideak
- Aurretiko baldintzak
- Arriskuen balorazioa
- Proiektuaren antolaketa eta kudeaketa
- Erakunde eta ekonomia iraunkortasuna
- Adierazleak
- Berrikusteko, justifikatzeko eta ebaluatzeko mekanismoak
- Kudeaketa finantzarioko beharren arabera zehaztutako aurrekontua
- Finantziarioa
- Kontabilitate eta auditoria sistemak
- Gauzatze plana



3.1.4 ALEMANIAKO LANKIDETZA

Lankidetza Teknikoaren Alemaniako Agentzia (GTZ, 2011ko urtarrilera arte)³⁶ izan da, agian, Europa mailan garapenerako lankidetzaren arloan proiektuak kudeatzeko metodologia eta hobekuntzak gehien bultzatu dituen erakundea, eta gainerako agentzientzako erreferente bihurtu da³⁷. Hain zuzen ere, GTZ izan zen Europan EL sartu zuena, eta bere ekimenetik aurrera, Europako garapenerako agentzietako askok barne hartu zuten beren agendetan ere.

ELren hasierako aplikazioaren ondoren, eta bere metodologiaren garapen gisa, hautemandako aholkuneak hobetuz, **GTZk Helburuetara Bideratutako Proiektu Planifikazioa** (ZOPP)³⁸ hartu zuen, ELren metodologian etapa eta elementu berriak barneratzen zituen: partaidetza analisia; arazoaren analisia; helburuen analisia; eraginpeko talde guztiekiko diziplina arteko tailerrak. Metodologia hau GTZk patentatu zuen, eta EL erabiltzen zuten Europako agentzia askok hartu zuten.

³⁶ Data horretatik aurrera, Alemaniako lankidetza GIZen bateratzen da (*Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*), GTZk, DEDEk eta Inwent-ek bat eginda (<http://www.giz.de/>).

³⁷ Ikus azterlan honen 3.1 eta 3.5 atalak.

³⁸ Ikus aurreko ataleko deskribapena.

Hamarkada bat baino gehiagoan ZOPP erabili ondoren, ELrekin gertatu bezala, haren ahulguneak agertzen hasi ziren: eskemen gehiegizko sinplifikazioa; tailerretako egoera artifizialak; GTZko langileentzako botere tresna; arazoetara gehiegi bideratua. Horregatik, 90eko hamarkadaren amaieran, proiektua prestatzeko malgutasuna bereizgarri duen Proiektu Zikloaren Kudeaketako (PZK) elementuak eta proiektuak planifikatzeko beste tresna batzuk hartu ziren, Partaidetzaren Landa Diagnostikoa (PLD), esaterako. Ondoren, GTZk eraginetara zuzendutako kudeaketa eredu batekin lan egin du eta ikuspegi sistemikoagoa duten elementuak sartu ditu.

Horrela, 2009an *“Capacity WORKS”*³⁹ eredura iritsi gara, garapenerako lankidetzaren nazioarteko testuinguruko baldintzetako aldaketei erantzunez. Herrialde kideetako eta herrialde diru-emaileetako egiturak konplexuagoak dira orain. Normalean, proiektu edo programa bat ez da kide bakar batekin diseinatzen, ezta ezartzen ere, baizik eta erakunde eta instituzio anitzeko esparru bat sartzen da tartean. Programa baten emaitzak eta helburuak dira Capacity WORKSerako erreferentzia puntu nagusiak. Capacity WORKS proiektu eta programa mailako garapen iraunkorrerako GTZren berezko kudeaketa eredua da, proiektu konplexuen koordinazio eta zuzendaritza eraginkorra errazten duena, GTZren gaitasunak garatzeko ikuspegia barneratuz.

GTZk patentatu egin du eredu hau, eta **2009az geroztik laguntzen dituen esku-hartze guztietarako aplikatzen du**, eta berarekin lankidetzan jarduten diren aholkularitza enpresa guztiei ere hau aplikatzea eskatzen die. GTZk eredu horren inguruko prestakuntza eskaintza sortu du, GTZk kalifikatutako aholkularitza enpresa espezializatuekin. Bere web orrian aurki daitezke haiekin harremanetan jartzeko datuak⁴⁰. Orain bertan Capacity WORKS soilik GTZk erabiltzen duen eredu berritzaile bat den arren, erakunde honek nazioartean izan duen eragin historikoa dela eta, kontuan eduki beharko da epe laburrean maila globalago batean erabiltzeko balizko aukera gisa.

Bestalde, *“BMZ: Development Policy Action Plan on Human Rights 2008-2010”* Alemaniako lankidetzaren estrategiak giza eskubideetan oinarritutako ikuspegiaren garrantzia nabarmentzen du, eta hau jasotzen du berariaz: *“...giza eskubideak erreferentzia esparru eginez, pertsonak bere garapenaren subjektu eta eragile gisa aipatzen eta sustatzen dituen lankidetzaren motaren potentzial emantzipatu bat nabarmentzen dugu. Maila honetan, giza eskubideetan oinarritutako ikuspegiak desberdintasuna ezartzen du: helburu taldeak eskubideen titular bihurtzen dira, eta gure kideak betebeharren titularrak izango dira. Horregatik, ez gara gehienbat eraginpeko taldeen behar eta kezkei buruz jardungo, baizik eta gizatasunezko existentzia baterako estatutu eskubideei buruz, alde batetik, eta estatuari eta eragile ez estataleiei dagozkien betebeharrei buruz, bestetik”*.

3.1.5 SUEDEIAKO LANKIDETZA

Suediako garapenerako lankidetzaren funtsezko zati bat, Garapenerako Nazioarteko Lankidetzaren Suediako Agentziak (SIDA) kudeatutakoa, estatuko, eskualdeko eta tokiko gizarte zibilaren erakundeekin lankidetzan gauzatzen da. **Garapen bidean diren herrialdeetan gizarte zibilari**

³⁹ Ikus aurreko ataleko deskribapena.

⁴⁰ <http://www.gtz.de/en/leistungsangebote/27380.htm>

laguntzeko Suediako lankidetzak politikak⁴¹ garapen bidean diren herrialdeetako gizarte zibil sutsu eta pluralista du helburu, pobrezia bere dimentsio guztietan murrizten eraginkortasunez lagunduko duen eskubide ikuspegi bat erabiliz. Programa guztiek helburu hau betetzen lagundu behar dute.

Suediako lankidetzak gizarte zibilaren erakundeei laguntzeko/diruz laguntzeko duen modu arruntena **proiektuak edo programak** dira, eta 3 urterako onartzen dira, urtebeteko luzapenak eskatzeko aukerarekin. Laguntza hauek, beren kabuz jarduteko aukera ematen die diruz lagundutako erakundeei.

Lankidetzak hau **programetan oinarritutako ikuspegian**⁴² oinarritzen da. Horrek esan nahi du garapenerako lankidetzak planteamenduan laguntza eta elkarriketa orok tokiko kontrako alderdiaren politika, antolaketa, lan zikloa eta ahalmena dituela abiapuntu. Horrez gain, testuinguru zabalagoa hartzen dute kontuan (arlo tematiko eta/edo geografiko baten barruan, adibidez), eta testuinguru horretara egokitzen dira, lagunduz. Kontzeptu hau, beraz, beste diru-emaila batzuen programa kontzeptua (Espainiako lankidetzak, estatukoa zein deszentralizatua, esaterako) baino zabalagoa eta sakonagoa da.

SIDA, bere ibilbidean, eta Europako gainerako agentziek bezala EL erabili ondoren, **metodologia horri buruzko** eta metodologia hori gainditzeko aukerari buruzko **hainbat hausnarketa** egin ditu⁴³. Gaur egun, esku-hartzeak beste eragile batzuekin batera finantzatzeko direla jakinik, erakundeei ez diete formatu espezifiko eta zorrotzik eskatzen, baizik eta **urteko segimendu txostenei eta azken txosten teknikoei jartzen diete arreta**; hasieran funtsezko eragile guztien artean planteatutako eta hitzartutako emaitzetan oinarrituta egin behar dira txosten horiek.

3.1.6 FRANTZIAKO LANKIDETZA

Garapenerako Lankidetzaren Frantziako Agentziaren (AFD) GGKEen bidezko garapenerako lankidetzak ereduak hiru tresna biltzen ditu: **proiektuak, hitzarmen-programak** eta **eragile anitzek hitzartutako programak**.

Azterlan honi loturiko lehenengo bi tresnek **Esparru Logikoaren** arabera kudeaketa eredu bati jarraitzen diote. 2010eko uztailera azken araudiaren arabera, proiektu eta hitzarmen-programa modalitateetan esku-hartze logika Esparru Logikoaren arabera kudeaketa eredu erabiltzen dira; esplizituki eskatzen da Esparru Logikoaren Matrize osoa, eta zati narratiboan ebaluazio mekanismoak eta kanpoko hipotesi kritikoak nabarmentzen dira bereziki. Bi tresnetako batean ere ez da finantzatzeko esku-hartzea identifikatzeko prozesua.

3.1.7 ESTATU BATUETAKO LANKIDETZA (USAID)

USAIDen garapenerako lankidetzak eredu pixkanaka emaitza neurgarriak dituzten esku-hartzeetara bideratzen ari da, emaitza ukigarriekiko ondorio zuzenetan oinarritutako ikuspegi bat hartuz. Aurreko ataletan azaldutako joerekin bat etorriz, **Garapen Emaitzak Lortzeko Kudeaketa** ereduaren antzekoa dela esan daiteke.



⁴¹ Policy for support to civil society in developing countries within Swedish Development Cooperation.

⁴² Programme-Based Approach.

⁴³ 2005ean INTRACi eskatutako azterlan nabarmentzen da: "The use and abuse of the Logical Framework Approach" (Oliver Bakewell & Anne Garbutt), aurrez aipatua.

USAIDek **lankidetzaren tresna desberdinak** biltzen ditu, oro har, esku-hartzeak diseinatzeko eta gauzatzeko metodologiari dagokionez malgutasun handiagoa dutenak. Tresna gehienek Europearrek ezarritakoaren antzeko prozesu bat jarraitzen dute, kontzeptu ohar batekin eta proposamen zehatz batekin (kontzeptu oharren hautaketa gaingiduz gero). Denetan xedeak, helburuak eta emaitzak eskatzen dira, baina esku-hartzearen logikarako **ez da zehazki ELren metodologia jarraitzea eskatzen**. Modu zabalagoan, proposamenaren zati teknikoan, ikuspegi metodologikoa, espero den eragina eta iraunkortasuna zehaztea eskatzen da, aurrez adierazitakoaz gain. Kasu isolaturen batean, Esparru Logikoa eskatzen da eranskinetan (APS-OAA-10-000007: *Women's Leadership: Civic Leadership and Journalism*).

3.1.8 KANADAKO LANKIDETZA

Beren garapen agentziaren (ACDI) hausnarketa interesgarrien ondoren, honek sustatutako lankidetzarako esku-hartzeen kudeaketa eredu, azken urteetan, azterlan honen aurreko ataletan dagoeneko aztertu den **Emaitzetan Oinarritutako Kudeaketan** oinarritu da nagusiki.

Hala ere, ACDIk bere eredu propioa du, eredu logikoa, jardueraren/emaitzen neurketa esparrua eta arriskuen ebaluazioa barne hartzen dituenak.

Eredu logikoa 6 mailatan banatuta dago: input-ak, jarduerak, produktuak, berehalako emaitzak, bitarteko emaitzak eta azken emaitzak.

3.1.9 NAZIO BATUETAKO AGENTZIAK

Nazio Batuetako agentziek gero eta gehiago mugatzen dute EL beren lankidetzako esku-hartzeetan zorrozki erabiltzea, eta garapen eredu malguago, zabalago eta globalagoetarako joera hartu dute. Bereziki, Nazio Batuen lanaren ikuspegia dela eta, konpromiso komunitetan oinarrituta eragile garrantzitsu guztien adostasuna lortzen lagunduko duten tresnak nabarmentzen dira.

Adierazgarria da UNDPk martxan jarri berri dituen *"Capacity Development"* bezalako ekimenen aldeko apustua. Ekimen horrek antzekotasun eta batasun asko ditu GTZk bere *"Capacity Works"* eredurako hartutako ikuspegi sistemikoekin. UNDPren ikuspegia *"banakoek, erakundeek eta gizarteak denboran bere garapen helburu propioak ezartzeko eta lortzeko gaitasunak lortzeko, indartzeko eta mantentzeko prozesu"* gisa ulertzen da⁴⁴.

Nazio Batuetan bere esku-hartzeetan Eskubideetan Oinarritutako Ikuspegia sakon barneratzea lortzeko ere lanean dihardute. Horrela, UNHCR, UNDP bera eta FAO bezalako erakundeek, besteak beste, eredu, eskuliburu eta beste material praktikoa batzuk garatu dituzte, laguntzen/garatzeko dituzten esku-hartzeetan GEOI baten berezko elementuak eta adierazleak sartzea sustatuz.

Azkenik, UNIFEM bezalako beste agentzia batzuek ez dute EL eskatzen GKE eta tokiko erakundeek proposamen eskabideetan, baizik eta esparru sinpleagoen alde egiten dute, Agentziak aurrez finkatutako garapen helburuak ezarrita (esparru horietan kokatu behar da eskatutako ekintza). Aldiz, askatasun handia uzten dute emaitzak, jarduerak, estrategiak, etab. ezartzeko, betiere, aipaturiko helburuekiko lotura badute eta neurgarriak badira (partzialki behintzat).

⁴⁴ UNDP, Capacity Development Group, 2008a.

3.2 ESPAINIAKO ESTATU LANKIDETZA (AECID)

Espainiako lankidetzak, tradizioz, EL jarraitu (eta exijitu) du babesten zituen lankidetzak esku-hartzeak kudeatzeko, bereziki GGKEen bidez bideratutako esku-hartzeetarako. Gaur egun, esku-hartze mota eta tresna gehienetan tresna nagusi izaten jarraitzen du. Horien artean (zuzeneko bi aldeko lankidetzak motak eta/edo alde anitzeko funtsetarako ekarpenak salbu), honako hauek identifika ditzakegu:

- **Iraupen laburreko proiektuak:** GGKEekin tradizioz eta gehienbat erabilitako tresna da, gehienez ere 24 hilabeteko iraupenarekin, eta, horretarako, EL zorrozki aplikatu izan da, ELMn zentratuta, nahiz eta pixkanaka, argiago edo ez hain argi adierazita bada ere, diagnostikoan eta identifikazioan honen (ZOPP, PZK, etab.) ikuspegi zabalago bati loturiko elementuak sartu diren (eragileen, koherentziaren, alternatiben zein partaidetzaren azterketa, iraunkortasun neurriak, etab.).
- **Deialdi irekia eta Iraunkorra (DII):** Modalitate hau malguagoa da, izapide "sinplifikatuagoak" ditu, lankidetzak arloan diharduten mota guztietako erakundeentzat irekita dago (baita partikularrentzat ere) eta 18 hilabetera arteko iraupena izan dezake. Tradizioz GGKEek ere erabili izan dute. Hala ere, azkenaldian, tresna hau aurrez aipaturiko proiektuen deialdi arruntean lehiatu ezin diren erakundeetara (Hegoaldeko, batez ere) mugatzeko joera dago. Tresna honek modu malguagoan erabiltzen du EL, ELMn zorroztasun txikiz oinarrituta eta ELren berezko beste alderdi batzuen eskakizun txikiagoarekin.
- **Hitzarmenak:** Lankidetzak tresna nahiko berria da (duela 4-5 urtekoa), proiektu tradizionalen muga batzuk gainditu nahi dituen, batez ere denbora horizonte eskasari dagokionez (hitzarmenak 4 urtera arte luza daitezke, 6 urtera luzatzeko aukerarekin), esku-hartzearen bizitzan alda daitezkeen inguruabarretara egokitzeko malgutasun handiagoarekin (garapen helburu globalak finkatzen dira, eta ondoren urtero zehazten dira Urteko Jarduera Planen bidez). Era berean, arreta handiagoa jartzen da identifikazioan (horretarako GGKEetatik kanpoko adituak ekartzea ere finantza daiteke), eragileen partaidetzaren analisia, politikak, alternatibak, etab. bezalako alderdiak indartze aldera. Hipotesiak, arrisku faktoreak eta alternatibak ere sakonago aztertu behar dira.

2010etik aurrera, Espainiako Lankidetzak **GEOIn sakondu nahi izan du**, 2009-2012rako Plan Zuzentzaile berriaren premisak jarraituz (plan honek aurreko Plan Zuzentzaileko giza eskubideen gaineko aipamenak sakontzen eta aurreratzen ditu). Horretarako, **hitzarmenen formulazioan batez ere**, GEOI hori jasotzen duten alderdiak sartu dira, ELren eredu tradizionalan barneratuz:

- **Testuinguruaren azterketa**, eragileak barne hartuta: eskubideen titular den xede taldea; betebeharren eta erantzukizunen titularrak.
- **HITZARMENAREN FORMULAZIOA:** hitzarmenaren helburuen azterketa kritikoa; planifikazio matrizearen emaitzen azterketa kritikoa. Generoaren eta eskubideen titular diren beste talde batzuen arabera bereizketa; Planifikazio Matrizean adierazitako hipotesi edo arriskuen azterketa kritikoa.
- **Koordinazioa, segimendua eta ebaluazioa:** Planifikazio Matrizearen adierazleen azterketa kritikoa. Oinarritzko ildoak; kontuak emateko sistema.



- Hitzarmenaren amaiera. Esku-hartzearen iraunkortasuna eta aurreikusitako afektazio eta transferentzia prozedurak: Hitzarmenak eskubideen titularrak, herritarrak, gizarte zibila edo kontrako alderdiak hitzarmenaren ondorio eta eraginen iraupena bultzatzeko ahalduztzeko gaitu dituen sistemak; betebeharren titular diren erakundearen parte-hartze eta prest egote maila.

3.3 ESPAINIAKO LANKIDETZA DESZENTRALIZATUA⁴⁵

3.3.1 ANDALUZIA

Garapenerako Andaluziako Lankidetza Planak (2008-2011), PACODEk, hau jasotzen du: *“3. lehentasun ildoak: Giza eskubideak errespetatzea, aukera berdintasuna sustatzea, emakumea eta biztanle talde ahulenak (adingabeak, indigenak eta gutxiengoak) gizarteratzeari arreta berezia jarrita... Giza eskubideak errespetatzea, testuan zehar egiazta daitezkeen bezala, konstante bat da, Planaren garapenean gauzatzen diren neurri guztiak zehazten dituen elementua.”* **Giza eskubideen ikuspegia**, GEOI, zuzenean aipatzen ez den arren, planaren konstante bat da eta proiektu/programen deialdien formulazioko formularioetan islatzen da *“SINERGIAK: Politik publikoekin lerrokatzea”* atalean; *“Proiektua, giza eskubideen esparruan, politika publikoekin eta gizarte zibilaren eskariekin bat etortzea”* eskatzen da bertan.

Lankidetza tresnen barruan, **urte anitzeko programen deialdi** bat dago, programa horiek gehienez 48 hilabeteko iraupena izateko aukera ematen duena. Planifikazio eta identifikazio zatiari dagokionez, diruz lagun daitezkeen gastuen barruan sartzen dira identifikazio eta formulazio gastuak, eta formulazio dokumentuari identifikazioa nola egin den azaltzen duen eranskin bat gehitzea exijitzen da. Ez da berariaz aipatzen eskubideen ikuspegia. Eragileen analisia kontuan hartzen da, ez hartzaileak bakarrik, baita arrisku faktoreak eta alternatibak ere.

Formulaziorako, **planifikazio matrizea exijitzen da** formularioan, oinarrietan berariaz aipatzen ez den arren. ELMk oinarritzko ildoak, adierazle kuantitatiboak eta hipotesiak biltzen ditu; helburu espezifikoari, emaitzei eta jarduerari loturiko lehentasun horizontaletarako zutabe bat ere barne hartzen da (genero berdintasuna, ingurumena babestea, kultura dibertsitatea sustatzea, instituzioen eta gizarte zibilaren erakundearen indartzea). Espero gabeko eraginak ere aintzat hartzen dira.

Ebaluazioari dagokionez, **ikaskuntzara** eta emaitzen erabilerara **bideratua izatea exijitzen da**; 250.000 €-tik gorako aurrekontua duten programa eta proiektuen kasuan, nahitaezkoa da azken ebaluazio bat egitea.

3.3.2 ARAGOI

Garapenerako lankidetzarako laguntzen deialdiak gehienez ere 24 hilabeteko iraupena duten **proiektu eta programak barne hartzen ditu**. Esku-hartzeetan kontuan hartu beharreko giza eskubideei dagokionez, *“lehentasun horizontala”* da *“giza eskubideak defendatzea”* eta *“lehentasun sektoriala: ...giza eskubideen errespetua eta babesa sustatzea”*.

Programen identifikazioan eta planifikazioan esku-hartzea esparru globalago batean barneratzea exijitzen eta baloratzen da. Ez da zuzenean exijitzen eragileen azterketarik, ezta

⁴⁵ Lankidetza tresnen eta ELren tratamenduaren panorama labur bat eskaintzen da autonomia erkidego bakoitzean, alderdi garrantzitsuenak nabarmenduz. Ez da aldundi eta udalen mailara jaisten, azterlan honen esparrua gainditzen baitute. Jakina denez, EAE ez da barne hartzen, azterlanaren ondorengo ataletan zehazki aztertzen baita.

balizko alternatiben azterketarik ere. Diruz lagun daitezkeen gastuen artean daude identifikazio gastuak, baina formulazioan ez da hori zehazterik exijitzen.

Formulazioak **ELren esku-hartze logika** jarraitzen du, baina ez da ELM eskatzen, ez behintzat berariaz. Ekintzaren ondoriozko kaltetuak aintzat hartzen dira formulazioan. Formulazioaren atal bat arriskuei eta suposizioei buruzkoa da.

Aurreikusitako **segimendu jarduketak eta ebaluazioak** zehaztea eskatzen da, nahiz eta ez den ebaluazio mota edo ebaluazioa egiteko nahitaezkotasuna berariaz aipatzen.

3.3.3 ASTURIAS

Gehienez ere urtebeteko iraupena duten **proiektuen deialdia** bakarrik dago. Deialdiak zeharkako giza eskubideak jasotzen ditu.

Identifikazioa ez da esplizituki barne hartzen diruz lagun daitekeen gastu gisa, eta ez da formulazioan identifikazio prozesua azaltzea kontsideratzen, nahiz eta hau partzialki sartuta dagoen balorazio irizpideetan. Identifikazioan eta planifikazioan ekintzaren ondorioz kaltetutako hartzaileak aztertzea barne hartzen da, baina ez eragileen zein alternatiben azterketa.

Formulazioan **Planifikazio Matrise Klasikoa** eskatzen da. Segimenduari eta ebaluazioari dagokienez, bitarteko segimendu txostena eta azken txostena exijitzen dira, kontuak emateko eta lehentasun horizontalak aztertzeko. Barne eta kanpo ebaluazioa zehaztea eskatzen da (ez da nahitaezkoa, finantza daitekeen arren), irizpideak zehaztu gabe.

3.3.4 KANTABRIA

Garapenerako lankidetzarako laguntzen deialdiak **gehienez ere 36 hilabeteko iraupena duten proiektu** tresna jasotzen du. Giza eskubideak lehentasun horizontaltzat hartzen dira eta esku-hartzeetan baloratu egiten dira.

Identifikazioari eta planifikazioari dagokienez, aurrekarietan eta justifikazioan, eginiko identifikazio prozesua deskribatzea exijitzen da. Ez da eskatzen alternatibak azaltzerik, ezta proiektua prozesu globaletan sartzerik ere. Ez da proiektuan tartean sartutako eragileen azterketarik ere eskatzen.

Formulazioan **Planifikazio Matrise Klasikoa** eskatzen da, helburu orokorrerako OEA, EI eta hipotesiak barne hartuz. Horrez gain, hipotesiak horretarako atal espezifiko batean zehaztea eskatzen da.

Barne **segimendu eta ebaluazio ekintzak** formulazioan eskatzen dira, eta baloratu egiten dira, horiek baloratzeko irizpideak zehazten ez diren arren. Kanpo ebaluazioak (finantza daitezke) egingo diren aipatzea eskatzen da. Oinarrietan ez dira zehazten kanpo ebaluazioa behar duten irizpideak.



3.3.5 GAZTELA ETA LEON

Garapenerako lankidetzarako laguntzen deialdiak **urteko eta/edo bi urteko proiektu tresnak** biltzen ditu **faseka**. 2009-2012rako Plan Zuzentzailearen arabera, ez da GEOI berariaz aipatzen; giza eskubideak lehentasunezko sektore gisa agertzen dira: *“2. lehentasunezko sektorea: Elikadurarako oinarritzko eskubidea babestea, baita ekonomia eta landa garapen eta hazkunde iraunkorra, zuzena, giza eskubideekiko eta ingurumenarekiko errespetuzkoa” eta “4. lehentasunezko sektorea: Giza eskubideak babestea, gatazkei aurrea hartzea eta bakea eraikitzea”.*

Ez da **identifikazioari** buruzko daturik behar, **ezta proiektua** prozesu globalago batean **kokatzerik ere**. Horrenbestez, identifikazio gastuak ez dira diruz lagun daitezkeen zuzeneko eta zeharkako gastuetan sartzen. Ez da tartean diren eragileen azterketarik exijitzen. Hala ere, helburu orokorra lortzeko proiektua planifikatzeko eta gauzatzeko balizko alternatibak aztertu behar dira. Formulazioan **Planifikazio Matrizen Klasikoa** eskatzen da, helburu orokorrerako OEA, EI eta hipotesiekin.

Segimenduari eta ebaluazioari dagokienez, formulazioan ez da ebaluazioari buruzko xehetasunik eskatzen, baina proiektua baloratzeko irizpideetan sartzen da (*segimendu eta ebaluazio mekanismoak*). Segimendu eta azken txostenak eskatzen dira, kontuak emateko, adierazle kuantitatiboekin soilik. Txosten horietan gauzatze aldiko ezustekak eta ekintzaren eragin positibo eta negatiboak azaltzea eskatzen da. Azken txostenean ebaluazio irizpideak aztertu behar dira (egokitasuna, efikazia, efizientzia, berehalako eragina, iraunkortasuna, biztanle onuradunen parte-hartzea eta gogobetetzea).

3.3.6 GAZTELA-MANTXA

Garapenerako lankidetzarako laguntzen deialdiak **proiektu eta programak** biltzen ditu, azken horiek 36 hilabetera arteko iraupenekoak. Programen planifikazioa **eskubideen ikuspegiarekin (GEOI)** egiten da, bai *“1948ko giza eskubideen adierazpen unibertsalari”* dagokionez bai *“1989ko haurren eskubideen konbentzioari”* dagokionez. GEOI programaren kalitate teknikoaren barruan baloratzen da. Formulazioan barne hartzen da GEOIren azterketa, aurrekontu espezifikoarekin, bideragarritasun atalean, baita segimendu txostenetan ere.

Identifikazioan eta planifikazioan ekintzak prozesu globaletan sartzea baloratzen da. Tartean diren eragile guztien esku-hartzea azaltzea eskatzen da. Formulazioari gehitutako eranskinetan identifikazioa deskribatzea eskatzen da, eta gastu zuzenen barruan sartzen da. Ez da berariaz eskatzen balizko alternatibak aztertzerik.

Programen formulaziorako prozesu bikoitz bat dago, Europaidek erabilitakoarekin antzekotasun batzuk dituen⁴⁶. Lehenengo fasean helburuak, emaitzak eta adierazleak biltzen dituen formatu sinple bat (C1) eskatzen da; ez da kronogramarik eskatzen. Etapa honetan hautatuz gero, hurrengo formularioa (C2) bete behar da; bertan, formulazioko planifikazioaren matrizea eskatzen da, ELM klasiko bat, arrisku faktoreak ere zehaztea eskatzen duena. C2 formulazioan 3 urteetarako jardueren kronograma zehatza eskatzen da.

Segimenduari eta ebaluazioari dagokienez, kontuak ematea xede duen azken txosten bat eskatzen da. Formulazioari erantsita, segimendu eta ebaluazio tresnak azaldu behar dira. Aurrekontuko ezustekak aintzat hartzen dira, baina ez da haien azalpen zehatzik eskatzen.

⁴⁶ Ikus azterlan honen 4.1.1 atala.

3.3.7 KATALUNIA

Garapenerako lankidetzarako laguntzen deialdiak **urtebeteko proiektuak eta gutxienez 2 urteko eta gehienez 3 urteko programak** biltzen ditu. 2007-2010erako Plan Zuzentzaileak giza eskubideak zeharkako helburutzat hartzen ditu: *“Giza eskubideak osotasunean errespetatu eta sendotu daitezen sustatzea, gobernatzea eta gizarte sarea indartzea”*.

Identifikazioari eta planifikazioari dagokienez, formulazioan aintzat hartzen dira identifikazioa eta diagnostikoa, arazoen eta helburuen zuhaitzarekin, alternatiba desberdinen deskribapenarekin eta diagnostikoa egiteko metodologiaren azalpenarekin. Ez da nahitaezkoa, baina positiboki baloratzen dira identifikazioari buruzko eranskinak. Ekintza prozesu globalagoetan sartzeari buruzko xehetasunak ematea eskatzen da. Ez da berariaz eskatzen eragileen azterketarik, ezta haien bilakaerarik ere.

Formulazioan ELn oinarritutako helburuak, ondorioak eta jarduerak antolatzea eskatzen da; aldi berean, Planifikazio Matrise Klasikoa eta oinarritzko ildoak, arrisku faktoreak eta prebentzio neurriak eskatzen dira. Eranskinean arriskuen eta eraginen azterlana gehitzea baloratzen da. Adierazle kuantitatiboetan zentratzen da. Ekintzaren ondoriozko eraginik jasan ez duten taldeak identifikatzea eskatzen da.

Segimendurako eta ebaluaziorako, positiboki baloratzen da eranskinean *“erakunde eskatzaileak ebaluatzeko, ikaskuntzak sortzeko proiektuen emaitzak hobetzeko erabilitako mekanismoak azaltzen dituen dokumentua”*. **Abiapuntu estrategiaren** berri ematea eskatzen da. Programetan emaitzen kanpo ebaluazioa egin behar da beti. Proiektuetan, aldiz, 200.000 €-tik gorako aurrekontua dutenentzako bakarrik da ezinbestekoa. Urteko segimendu txostena eta azken txostena daude: *“Ebaluazio txostenak proiektuaren garapenari buruzko ikaskuntzak ateratzea erraztu behar du, baita baliabideen erabilerari buruzko kontuak ematea eta emaitzak lortzea ere”*. Segimendu txostenak urtekoak dira, eta horien zein azken txostenaren xedea kontuak ematea da.

3.3.8 MADRIL

Garapenerako lankidetzarako laguntzen deialdiak honako tresna hauek biltzen ditu: gehienez ere 24 hilabeteko **proiektuak**, gehienez ere 12 hilabeteko **mikroproiektuak** eta gehienez ere 12 hilabeteko **garapen diagnostikoak**, hurrenez hurren. **2009-2012rako Garapenerako Madrilgo Erkidegoko Lankidetzarako Plan Orokorra**, sarrera kapituluari, *“Helburu orokorra eta espezifikoak”* atalean, hau jasotzen du: *“Madrilgo Erkidegoak garapena giza askatasunen hedapen prozesutzat hartzen du, banakoek beren egoera hobetzeko dituzten aukerak gehituz. Horregatik, garapenerako lankidetzak pertsonen autonomia eta gaitasuna sustatzen ditu, beren askatasunak, beren ahaleginaren bidez, beren zein herrialdearen egoera hobetzeko ahalmena, eta Garapenerako Giza Eskubideen Ikuspegia (GGEI) biltzen du, gizakia, banako gisa zein bere dimentsio sozialean, gizartearen erdigunean kokatzen duena”*. Deialdian zeharkako lehentasuntzat hartzen da **giza eskubideak sustatzea**.

Garapen **diagnostikoetarako tresna espezifiko** bat dago, beharrak eta alternatibak aztertzea zuzendutako ekintzak biltzen dituen, ondoren proiektuak formulatzeko. Tresnak barne hartzen ditu problematikaren azterketa, diagnostikoa egiteko metodologia eta prozesu globaletan sartzea, baita eragileen azterketa ere. **Proiektu tresnaren kasuan**, arazoen eta helburuen zuhaitzak barneratzen dira, eta aukeratutako alternatiba arrazoitzen behar da. Proiektuetan, identifikazioa ez da agertzen diruz lagun daitekeen gastu gisa.

Planifikazio Matrise Klasikoa eskatzen da formulazioan. Ez da eskatzen helburu orokorrerako OEA, EI edo hipotesirik. Ez da berariaz aipatzen adierazle kualitatiborik. Oinarritzko ildoaren prestaketa diruz laguntzen da.



Segimenduan eta ebaluazioan, nahitaezkoa ez den arren, Madrilgo lankidetzaren erreferentzia terminoetara egokitzeko moduko kanpo ebaluazioa eskatzea aztertzen ari da. Formulazioan segimendu eta ebaluazio prozedura zehaztea eskatzen eta baloratzen da, xehetasunetan sartu gabe. Azken txostena eskatzen da tresna guztietan, soilik kontuak ematean datzana.

3.3.9 MURTZIA

Garapenerako lankidetzarako laguntzen deialdiak **gehienez ere 24 hilabeteko proiektu tresna** barneratzen du. Giza eskubideak zeharkako irizpide gisa agertzen dira.

Identifikazioari eta planifikazioari dagokienez, ez da berariaz aipatzen identifikazioa, ez oinarrietan ez deialdian. Arreta berezia jartzen zaie proiektuak arrakasta izateko arrisku eta neurriei, balizko ikuspegi globala edo alternatiben azterketa sakon aztertu gabe.

Formulazioan **Planifikazio Matrize Klasikoa** eskatzen da; helburu orokorrerako OEA eta EI eskatzen dira. Eskatutako adierazleak kuantitatiboak dira.

Segimendurako eta ebaluaziorako, formulazioan ez da berariaz aipatzen ebaluaziorik; hala ere, azken txostenean, *“proiektuaren gauzapeanaren eta desbideratzeen balorazioa”* atalean, ebaluazioari buruzko puntu bat dago: *“Proiektuaren ex-post ebaluazioa komeni izateko arrazoiak”*. Segimendu txostenetan, kontuak emateaz gain, eragile garrantzitsuen eta arrisku faktoreen segimendua egitea eskatzen da; planteatutako desbideratze eta aldaketen berri ematea. Azken txostenean, bestalde, aurreikusi gabeko helburu, emaitza eta jarduerak zehaztea eskatzen da.

3.3.10 VALENTZIA

Garapenerako lankidetzarako laguntzen deialdiak **36 hilabetera arteko proiektuak** eta **18 eta 48 hilabete arteko programak** biltzen ditu, hurrenez hurren; bada **12 hilabetera arteko mikroproiektuen** modalitatea ere. 2008-2011rako Plan Zuzentzailearen arabera, giza eskubideak *“Garapenerako Valentziako lankidetzaren printzipio espezifikoak”* dira, *“6/2007 Legearen arabera... 2. Giza eskubideak eta oinarritzko eskubideak defendatzea eta sustatzea”*; *“Lehentasun horizontalak: ... B) Giza eskubideak babestea eta errespetatzea”*; eta *“Lehentasun sektoriala: ... 4. Gobernagarritasun demokratikoa sustatzea, giza eskubideak errespetatzea eta sustatzea”*.

Identifikazioan eta planifikazioan, diruz lagun daitezkeen gastuek barne hartzen dute formulazioa. Proiektuaren deskribapenean, jarduketan xede diren arazoak eta ekimenaren jatorria zehaztea eta eranskinetan identifikazio azterlanekin osatzea eskatzen da. Esku-hartzea prozesu globalagoetan barneratzeari buruzko xehetasunak ere eman behar dira. Ez da alternatiben zein arrisku faktoreen azterketa nabarmentzen, baina hartzaileen eta tartean diren eragileen azterketa partziala eskatzen da.

Formulazioak **Planifikazio Matrize Klasikorako** atal bat du. Helburu orokorrerako OEA, EI eta hipotesiak eskatzen dira.

Segimenduari eta ebaluazioari dagokienez, proiektu eta programetarako **nahitaezkoa** da helburuen eta emaitzen **kanpoko azken ebaluazioa**; diruz lagun daitezkeen gastuek barne hartzen dute ebaluazio hori. Horrez gain, Valentziako Erkidego Autonomoak eraginaren ebaluazioa egin dezake. Formulazioan ez da barne segimendu eta ebaluazioaren xehetasunik eskatzen.

Esku-hartzea gauzatu bitartean aldaketak egitea onartzen da, betiere, horien berri emanez, eta, beharrezkoa denean, dagokion baimena eskuratuta. Segimendu eta azken txostenetan, kontuak emateaz gain, aurreikusi gabeko eta egindako jarduerak zehaztu behar dira.

3.3.11 EXTREMADURA

Garapenerako lankidetzarako laguntzen deialdiak **12 hilabeteko eta 24 hilabeteko proiektuak** biltzen ditu. Ez dira berariaz aipatzen ez giza eskubideak ez GEOI, ez oinarrietan ez deialdian.

Identifikazioari eta planifikazioari dagokienez, ez dituzte berariaz diruz laguntzen identifikazio gastuak, baina bai formulazio gastuak. Formulazioan proiektua identifikatzeko eta hautatzeko erabilitako metodoa zehaztea eskatzen da. Horrez gain, tartean diren eragileen eta arrisku faktoreen azterketa egin behar da, baina ez alternatiben azterketa.

Formulazioan ez da berariaz aipatzen EL, baina **Planifikazio Matrize Klasikoa eskatzen da**, zeharkako jarduerak ere barne hartzen dituen. Ez da eskatzen helburu orokorrerako OEA, EI edo hipotesirik. Proiektuaren ondorioz izan daitezkeen kaltetuak zehaztea eskatzen da.

Segimenduari eta justifikazioari dagokienez, barne ebaluazioari zein ikuspegi emango zaion zehaztea eskatzen da. Ez da kanpo ebaluaziorik eskatzen. Segimenduak (segimendu eta azken txostenak) batez ere kontuak ematean jartzen du arreta, baina ez horrenbeste ikasitako irakaspenetan edo erabilitako mekanismoetan. Aldaketak onartzen dira, baina, betiere, horien berri eman behar da eta aldaketak justifikazio txostenean zehaztu behar dira.

3.3.12 GALIZIA

Garapenerako lankidetzarako laguntzen deialdiak **urtebeteko eta urte anitzeko (2 urte) proiektuak** ez ezik, **25 eta 45 hilabete arteko programak** ere biltzen ditu. Giza eskubideak bideragarritasun soziokulturalean aintzat hartzeko zeharkako faktoretzat hartzen dira.

Identifikazioan eta planifikazioan identifikazio gastuak diruz lagun daitezkeen gastutzat hartzen dira, eta deskribapen eranskinak eskatzen dira proiektuetan; programetan identifikazio prozesua eta metodologia azaltzea eskatzen da. Prozesu globaletan barneratzeari buruzko xehetasunak eman eta ekintzan tartean diren eragileen azterketa egin behar da, baina ez da alternatiben azterketarik eskatzen. Hala ere, arrisku faktoreen azterketa eta hartu beharreko neurri zuzentzaileak eskatzen dira.

Formulazioan **Planifikazio Matrize Klasikoa eta arazo eta helburuen zuhaitza** eskatzen dira; ez da eskatzen helburu orokorrerako OEA, EI edo hipotesirik. Adierazle kualitatiboak eskatzen dira. Programetan, badago malgutasun pixka bat jardueren planifikaziorako: ez dago 3. eta 4. urteetako jarduerak zehaztu beharrik urte horiei dagozkien ordainketak eskatu arte.

Segimenduari eta ebaluazioari dagokienez, nabarmendu behar da oinarrietan berariaz aipatzen dela ebaluazio metodologiarako EL. **Nahitaezko azken ebaluazioa eta bitarteko borondatezko ebaluazioa** eskatzen dira **programetan**; proiektuetan nahitaezko azken ebaluazio bat biltzen da, 120.000 €-tik gorako aurrekontua duten proiektuetarako soilik. Formulazioan segimendu eta ebaluazio mekanismo eta metodologiak zehaztea eskatzen da. Ikasitako irakaspenei buruzko eta esku-hartzearen ondorengo atzeraelikadurari buruzko informazioa baloratzen da. Segimendu txostenean aldaketak eta ezusteak eta aurreikusi gabeko jarduerak zehaztea eskatzen da, baita arrisku faktoreen ebaluazioa eta tartean diren eragileen bilakaera ere. Azken txostenean, bestalde, ebaluazio irizpideen balorazioa eskatzen da (egokitasuna, eraginkortasuna, efizientzia, eragina eta iraunkortasuna).



3.3.13 BALEAR UHARTEAK

Garapenerako lankidetzarako laguntzen deialdiak **gehienez ere 18 hilabeteko proiektuak** biltzen ditu. Giza eskubideak zeharkako lehentasuntzat hartzen dira.

Identifikazioan eta planifikazioan, identifikazio gastuak barne hartzen dira. Esku-hartzea prozesu globalagoetan barneratzea eskatzen eta baloratzen da, arrisku faktoreen azterketarekin eta ELren arabera arazo eta helburuen zuhaitza biltzen duen diagnostikoarekin batera. Ekintzan tartean diren eragileen, kaltetuen eta onuradunen azterketa eta espero diren eraginen azterketa ere eskatzen dira.

Formulazioan **ELren arabera esku-hartze logika** jarraitzen da; Planifikazio Matrize Klasikoa eskatzen da. Ez da helburu orokorrerako OEA, EI edo hipotesirik eskatzen. Adierazleak eskatzen dira, oro har, kualitatiboak izan behar duten ala ez zehaztu gabe. Horrez gain, zorrozkiki Esparru Logikoari lotu gabeko beste balorazio irizpide batzuk zehaztu behar dira.

Segimenduari eta ebaluazioari dagokienez, ebaluazio gastuak barne hartzen dira. Segimendu eta ebaluazio sistema bat behar da, teknika eta metodologiekin, arriskuen aurreikuspenarekin eta neurri zuzentzaileekin. Ebaluazioa nahitaezkoa da 100.000 €-tik gorako proiektuetarako. Segimendu txostenean, kontuak emateaz gain, aurkitutako zailtasunak eta zailtasun horiei aurre egiteko neurriak zehaztea eskatzen da. Azken txostenean ikasitako irakaspenak, emaitzak eta aurreikusi gabeko jarduerak jasotzea eskatzen da. Ekintzaren eraginari buruzko informazioa eta proiektu amaierako ebaluazioaren xehetasunak eman behar dira azken txostenean.

3.3.14 KANARIAK

Garapenerako lankidetzarako laguntzen deialdiak **12 eta 24 hilabeteko proiektuen** bi modalitate barne hartzen ditu, hurrenez hurren. Giza eskubideak zeharkako faktoretzat hartzen dira oinarrietan.

Identifikazioari eta planifikazioari dagokienez, ez da eskatzen ekintza prozesu globalagoetan sartzeari buruzko xehetasunik. Diruz lagun daitezkeen gastuek barne hartzen dute identifikazioa, identifikazio prozesuaren deskribapenik eskatzen ez den arren. Ez dira berariaz kontuan hartzen arrisku faktoreak, ezta proiektua gauzatzeko alternatiba desberdinak ere.

Formulazioan partzialki jarraitzen da ELren arabera esku-hartze logika, eta planifikazio matrizea eskatzen da, helburu orokorrerako OEA, EI eta hipotesiak barne hartuta. Arrisku eta suposizioei buruzko berariazko atal bat dago.

Segimendu eta ebaluazio atalean, azken txostenaren xedea kontuak ematea eta esku-hartzearen eragin globalaren xehetasunak ematea da. Formulazioan barne ebaluazioa zehaztea eskatzen da, baita kanpo ebaluazioa zehaztea ere, eginez gero, nahitaezkoa ez den arren.

3.3.15 ERRIOKA

Garapenerako lankidetzarako laguntzen deialdiak, **proiektuez gain**, tresna gisa barne hartzen ditu **24 eta 36 hilabete arteko urte anitzeko proiektuak**. Giza eskubideak zeharkako jardura gisa eta/edo proiektuaren helburu gisa agertzen dira, baina zehazki eta berariaz GEOI aipatzen.

Identifikazioari eta planifikazioari dagokienez, identifikazio prozesua, proiektua prozesu globaletan barneratzea, alternatiben azterketa eta eragileen azterketa esplizituki azaltzea exijitzen da.

Formulazioan ez da Planifikazio Matrizerik eskatzen, baina **ELren esku-hartze logika jarraitzen da**. Helburu orokorrerako OEA, EI eta hipotesiak eskatzen dira. Berariaz aipatzen dira adierazle kualitatiboak. Kaltetuta suerta daitezkeen biztanleen azalpena ere barne hartzen da.

Segimenduan eta ebaluazioan, segimendu eta azken txostenak eskatzen dira, azken horretan arrisku faktoreen azterketa eta eragile garrantzitsuenak bilduz. Kanpo ebaluazioa egiteko aukera ematen da, baina ez da betekizunik aipatzen oinarrietan. Ez da aipatzen esku-hartzearen emaitza gisa ikasitako irakaspenik, ez esku-hartzearen ebaluaziorik, ez esku-hartzean zehar izandako aurreikusi gabeko helburu eta emaitzarik. Nolanahi ere, segimendurako eta ebaluaziorako formularioak eta betekizunak nahiko konplexuak dira.

3.3.16 NAFARROA

Lankidetzarako eta garapenerako laguntzen deialdiak **urteko proiektuak, mikroekintzak eta urte anitzeko programak** biltzen ditu, **azken horiek gehienez ere 36 hilabeteko iraupenekoak**. Giza eskubideak zeharkako lehentasuntzat hartzen dira.

Identifikazioari eta planifikazioari dagokienez, eginiko identifikazioa zehaztea eskatzen da, eta horri dagozkion gastuak barne hartzen dira. Kontuan hartzen da ekintza prozesu globaletan barneratzea, eta tartean diren eragileen azterketa eskatzen da. Bestalde, ez da berariaz aipatzen alternatiben azterketarik, ezta proiektua gauzatzeko arrisku faktorerik ere.

Formulazioan ez da eskatzen Planifikazio Matrizerik, bere horretan, baina **ELren araberako esku-hartze logika jarraitzen da**. Ez da eskatzen helburu orokorrerako eta helburu espezifikorako OEA, EI eta hipotesirik; adierazle kuantitatiboak bakarrik aipatzen dira.

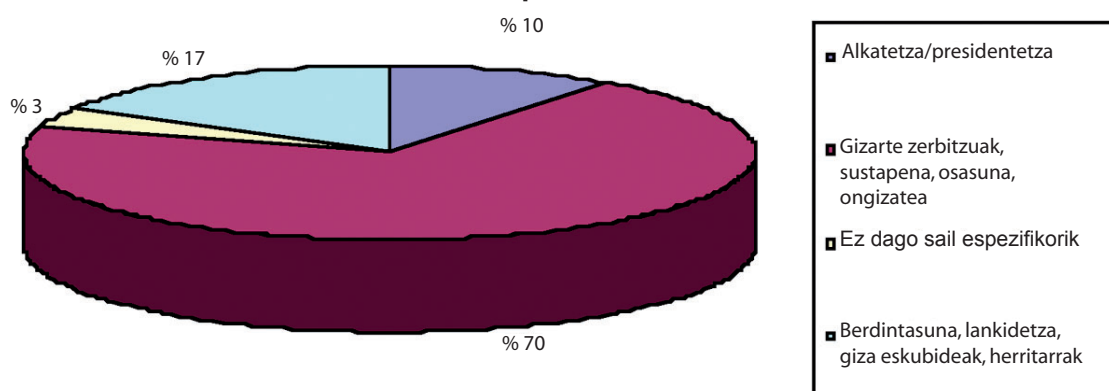
Segimenduan eta ebaluazioan, txosten partzial bat eta segimenduko beste azken txosten bat barne hartzen dira, soilik kontuak emateko. Baimendutako aldaketak onartzen dira. Kanpoko ex-post ebaluazioa (edo mistoa) eskatzen da urte anitzeko programetarako, bereziki kontuak egiteko. Ebaluaziorako, EL beste metodologia batzuekin osatzeko aukera ematen da.



4. ESPARRU LOGIKOA EAEn

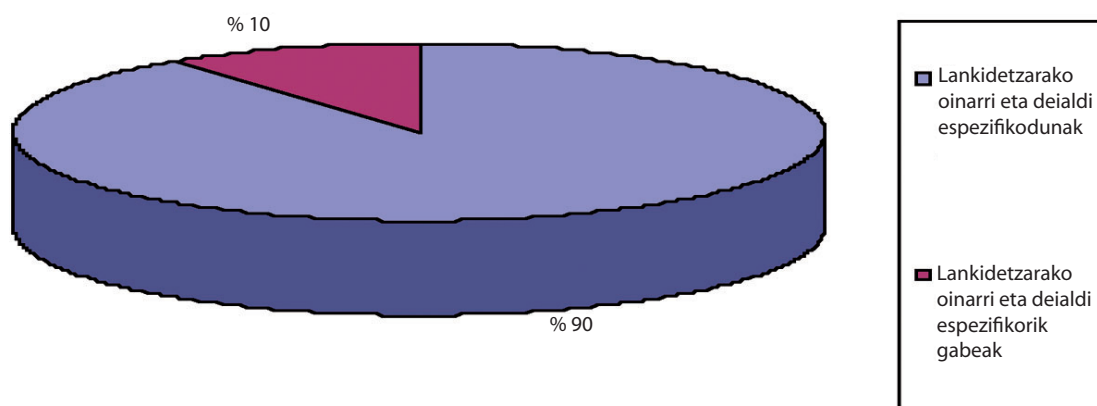
4.1 ESPARRU LOGIKOAREN ERABILERA EUSKAL ERAKUNDE PUBLIKOETAN

EAEko lankidetza deszentralizatua arau esparruan sartzea



Iturria: ECODE, inkestetatik lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

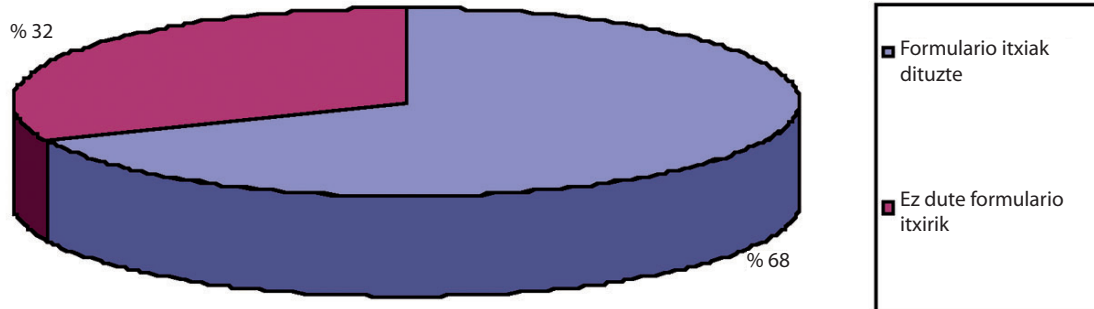
EAEn aztertutako erakunde publikoen garapenerako lankidetza jarduera gehienak (% 70) gizarte arloen/sailen esparruan sar daitezke. Zehazki, jarduera horien % 17 berdintasunarekin, lankidetzarekin eta giza eskubideekin zerikusia duten arloetan/sailetan kudeatzen dira. Jarduera jakin batzuk bakarrik daude zuzenean alkatetzaren/presidentetzaren menpe (% 10); eta gutxi batzuk ez daude sail espezifiko baten barnean (% 3).



Iturria: ECODE, inkestetatik lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Aurreko informazioa alde batera utzita, aztertutako EAEko ia erakunde guztiek (% 90) garapenerako lankidetza ekintzetarako oinarri eta deialdi espezifikoak dituzte. Oso gutxi jarraitzen dute laguntza izendunak ematen gutxi gorabehera zehaztutako baldintzarik eta irizpiderik erabili gabe; hala gertatzen denean ere, garapenerako lankidetzarako aurrekontu oso mugatua duten

erakundeek kasuan izaten da. Zalantzarik gabe, diru laguntzen estatu araudi berria⁴⁷ indarrean sartzeak eta horrek EAEko araudian izan duen eraginak prozedura horiek sistematizatzea, argitzea eta araupezea ekarri du.

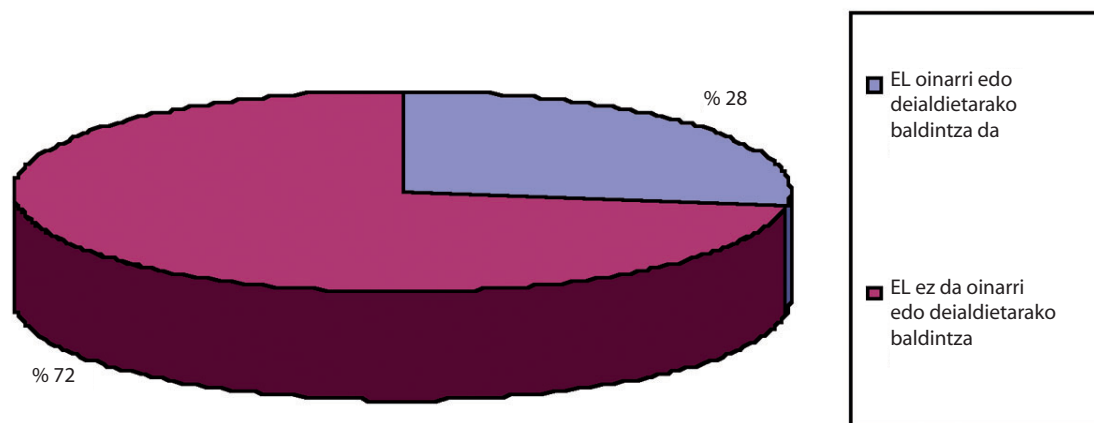


Iturria: ECODE, inkestetatik lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Gehiago zehaztuz, lankidetzak aurkezteko formulario espezifikoak dituzten erakunde publikoen portzentajea txikiagoa da, gehienek eskatzen badituzte ere (gutxi gorabehera aztertutako erakundeek bi herenak). Kasu honetan ere, formularioak eskatzen ez dituzten erakundeak, oro har, garapenerako lankidetzarako aurrekontu mugatuak dituztenak dira.

Formularioak dituzten erakunde publiko gehienek kasuan (% 60), formularioak zurrin samarra dira, ez oso malguak. Beraz, ez diete GGKE eskatzaileei, aurkeztutako proposamenak jasotzean, funtsak edo lanerako moduak aldatzeko ia marjinarik uzten.

Esparru Logikoaren ezagutza eta aplikazio maila



Iturria: ECODE, inkestetatik lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

⁴⁷ 38/2003 Legea, Diru Laguntzei buruzkoa, eta 887/2006 Errege Dekretua, hori garatzen duena.

Azterketan parte hartu duten erakunde publikoetako lankidetzaren arduradunek erantzundako galdeketen arabera, gehienek (% 72) ez dute Esparru Logikoaren Ikuspegia, bere horretan, baldintza gisa eskatzen lankidetzarako oinarri edo deialdietan. Ondorio hau argi eta garbi ikus daiteke azterketako oinarrietan eta deialdietan, izan ere, ez dute metodologia horri buruzko berariazko aipamenik egiten (azterketa honetan parte hartu zutenen % 20k bakarrik aipatu zuten zehazki ikuspegi/tresna hori).

Inkesta egin zuten arduradunek adierazitako arrazoi nagusiak ikuspegia ez dutela ezagutzen eta hori aplikatu dezaketen langile espezializatuen kopurua urria dela dira (kasu batzuetan, erakunde publiko batzuek garapenerako lankidetzaren funts kopuru handiak erabiltzen badituzte ere, horien arduradunek Esparru Logikoa ezagutu ere ez dute egiten).

Esparru Logikoa berariaz aplikatzen/eskatzen ez duten erakundearen profila zehatzago aztertzen badugu, oro har, lankidetzarako aurrekontu mugatua eta/edo lankidetzarako ekipa tekniko txikiak dituzten erakundeak direla ikusiko dugu. Alabaina, EAEn lankidetzari funts gehien eskaintzen dizkieten erakundeak kontuan hartzen baditugu (bereziki, Eusko Jaurlaritza, hiru foru aldundiak eta probintzia hiriburuetako hiru udalak)⁴⁸ Esparru Logikoa nabarmen erabiltzen dutela ikusiko dugu. Beharrezkoa da hori kontuan izatea EAeko erakunde publikoek egiten duten Esparru Logikoaren erabilerari buruzko ondorioak interpretatzeko, aplikatzen duten erakunde kopurua (urri samarra) eta tresna hori oinarritzat hartuta kudeatzen den funts kopurua (nahiko handia) baloratuz. _

Aurreko baieztapena ere argitu egin behar da, izan ere, hainbat erakundek adierazi duten moduan, errealitatean "...Esparru Logikoa ez da baldintza gisa ezartzen, aurkezten diren proiektu gehienek aztertu eta kontuan hartzen badute ere...". Beste kasu batzuetan, oinarrietan eta/edo formularioetan zehazki Esparru Logiko deitzen ez bazaie ere, "...helburuak, emaitzak, jarduerak eta proiektua gauzatzeko beharrezko baliabideak zehazten dituzten metodologia arautuak..." aplikatzen dira. Horiek, neurri batean, Esparru Logikoaren hainbat alderdi barne hartzen dituzte, ikuspegi mugatu eta itxiago batetik begiratuta bada ere.

Esparru Logikoa aplikatzen duten kasu batzuetan, hori ez da derrigorrezko baldintza gisa erabiltzen, udal teknikarientzako eta GGKEentzako baremo eta/edo laguntza gida gisa baizik ("... aplikatzen da eta baremo gisa erabiltzen da, baina, gomendagarria bada ere, ez da nahitaezkoa erakundeek aurkezten dituzten proiektuak Esparru Logikoaren Ikuspegiaren arabera diseinatuta egotea...").

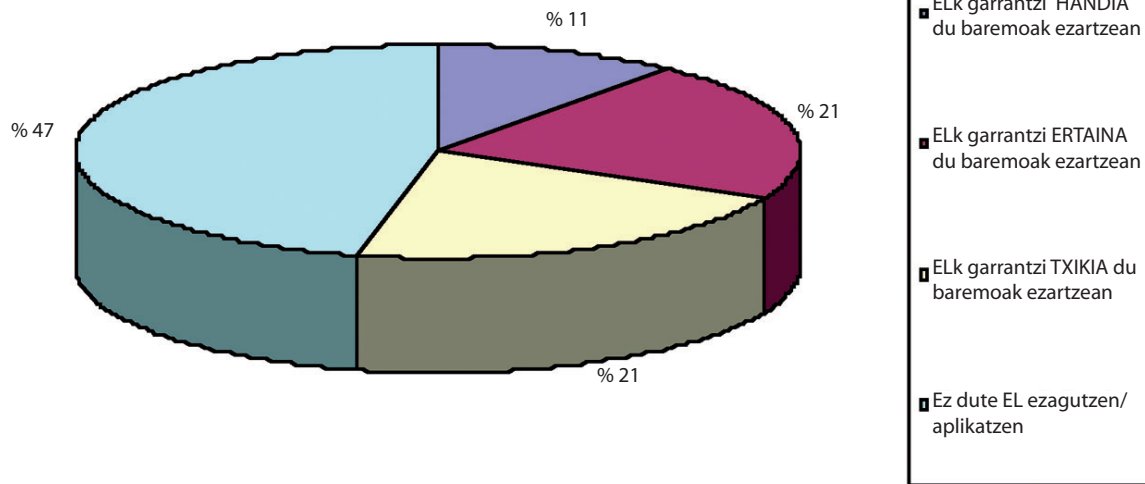
Beste profil bat Esparru Logikoa ondo ezagutu arren, espresuki EZ erabiltzea erabaki duten erakundeena da, desegokia iruditzen zaielako (oso kasu gutxi daude). Kasu esanguratsuenetakoa Gasteizko Udalarrena da, izan ere, bertako arduradunen arabera, "...proiektu txikiatarako diru laguntzen deialdietan edo diru laguntzaren zenbatekoa txikia denean (25.000 euro edo gutxiago)... helburuak, emaitzak, jarduerak eta proiektua gauzatzeko beharrezko baliabideak eskema batean biltzen dituen aurkezpen simple bat besterik ez dugu eskatzen, baina ez da beharrezkoa Esparru Logikoa edo antzeko beste metodologia arautu batzuk erabiltzea...". Foru aldundietan, antzeko jokabidea izaten dute "ekintza zehatzetarako", izan ere, horietarako ez dute Esparru Logikoaren ohiko planteamendua eskatzen, lortu beharreko helburuak eta horretarako gauzatu beharreko jarduerak zehaztea baizik. Erabaki hori hartzeko emandako justifikazioaren oinarria hau da, oro har: "GGKE txiki batzuek, proiektu onak badituzte ere, ezin diote erantzuna eman Esparru Logikoaren Ikuspegiaren eskatzen den teknifikazio mailari", beraz, tresna modu hertsian aplikatuz gero, laguntza lortzeko aukerarik gabe geldituko lirateke. _



⁴⁸ ALBOAN GGKEaren txostenen arabera, 2005ean 7 erakunde horiek EAeko Garapenerako Laguntza Ofizialeko funtsen % 90 baino gehiago bideratu zituzten lankidetzara.

Edonola ere, datuak interpretatzerakoan sor daitezkeen zehar joerak saihesteko, kontuan hartu behar da ondorengo atal gehienak, oro har, Esparru Logikoa aplikatzen duten erakunde bakanek emandako emaitzetan eta iritzietan oinarrituta daudela, eta erakunde horiek inkesta egin zuten erakunde guztien portzentaje txiki bat besterik ez dutela osatzen, dagoeneko ikusi dugun moduan.

Erakunde publikoek, proposamenak baloratzean, Esparru Logikoari ematen dioten garrantzia



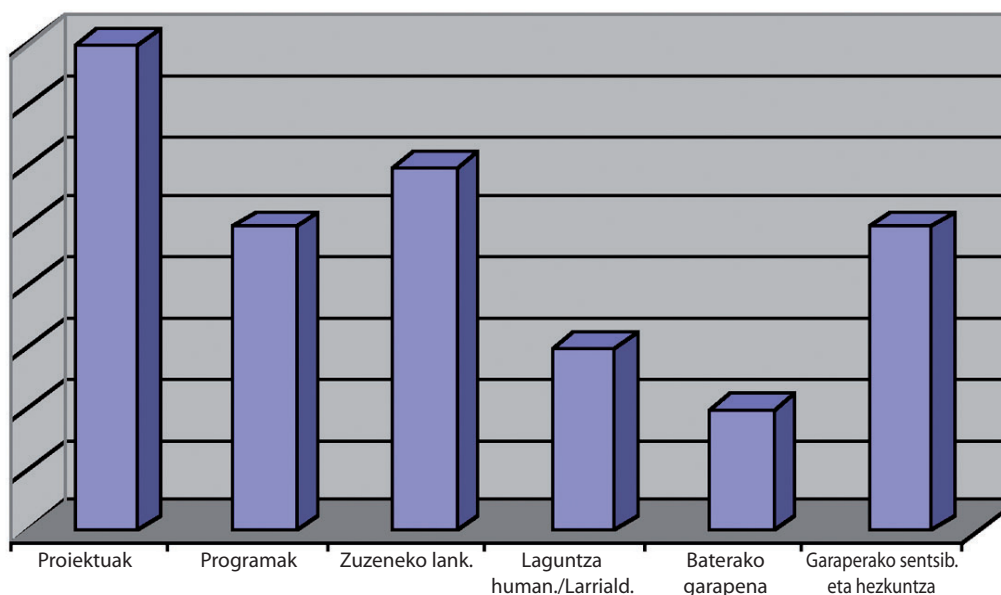
Iturria: ECODE, inkestetatik lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Lankidetzaz oinarrietan eta deialdietan Esparru Logikoa ezagutzen/aplikatzen ez duten erakunde publikoen kopuru handiak tresna horri ematen dioten erabilera eta garrantzi maila urria baldintzatzen du (inkestan parte hartu duten erakundeek ia erdiak ez dio baliorik ematen). Edonola ere, kontsultatutako gainontzeko erakundeek artean, nabarmena da horietako oso gutxi ikusten dutela tresna oso erabilgarri edo nahiko erabilgarri gisa (% 10 eta % 20 besterik ez, hurrenez hurren). Erakunde publikoetako arduradunen ia erdiak espresuki aipatu zuen aurkeztutako proposamenak baloratzean Esparru Logikoak garrantzi/erabilgarritasun txikia duela.

Aurreko datua ez dator guztiz bat GGKEek eta horien hegoaldeko erakunde kideek Esparru Logikoak administrazio publikoetan duen garrantzi handiari buruz emandako iritziarekin, ondorengo ataletan ikusiko dugun moduan.

Esparru Logikoaren erabilera, lankidetzaren tresnen arabera

Zure erakundeak honako helburu hauetarako erabiltzen du EL:



Iturria: ECODE, inkestetatik lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Esparru logikoa erabiltzen/aplikatzen dutela adierazi zuten erakunde publikoen artean, gehienek modu orokorrean erabiltzen dute proiektu guztietarako, tresnaren zentzu tradizionalean (helburu espezifikoak duten ekintzak, gehienez 24 hilabeteko iraupena dutenak). Alabaina, erakunde askok ikuspegia ekintza zehatzagoetarako, tamaina/eragin mugatuagoa dutenetarako, ez dela horren egokia adierazi zuten. Kontsultatutako erakundeetako batek adierazi zuen moduan, "...proiektu txiki eta ertainetarako gehiegizko tresna da. MS Project tresna ere enpresa handientzat egokia da, baina ez lantegi edo kooperatiba txikientzat; gauza bera gertatzen da Esparru Logikoarekin: ez da egokia proiektu txikietarako, sorrarazten duen onura baino lan handiagoa ematen baitu, beraz, azken finean, formularioa bete ahal izateko gauza berak behin eta berrir errepikatzen dira...". Era berean, beste erakunde batek honako adierazpena egin zuen: "...oro har, ez dugu uste Esparru Logikoa proiektu sinpleak (larrialdien ondorengo berreraikuntza, prestakuntza ekintza zehatzak, etab.) edo biztanleriaren parte-hartzea duten proiektuak (baldin eta biztanleek tresna erabiltzeko arazoak badituzte) aurkezteko euskarri tekniko egokiena denik...".

Gainera, garrantzitsua da (proiektuen kasuan bezain garrantzitsua ez bada ere) Esparru Logikoa erabiltzea kontsultatutako erakunde publikoen zuzeneko lankidetzaren ekintzetarako edo hitzarmenetarako. Dena den, GGKEen artean, ekintza horiek ez daude lehiaketan logikari lotuta (proiektuen kasuan bai), horregatik, kasu batzuetan Esparru Logikoaren zenbait alderdi zentzu malguagoan har daitezke eta/edo horren alternatiba izan daitezkeen beste tresna/ikuspegi batzuk proba daitezke, hainbat erakundek aipatu zuten moduan. Horrez gain, erakunde horiek aipatu zuten "zuzeneko lankidetzarako nolabaiteko malgutasuna eta/edo jarraitutasuna (urtero luzatzen diren hitzarmenak) beharrezkoa dela, eta Esparru Logikoak ez duela beti horretarako aukera ematen".

Esparru Logikoa askoz ere gutxiago erabiltzen da programen kasuan (esku-hartze konplexuagoak eta/edo 24 hilabete baino gehiagokoak), nagusiki, kontsultatutako erakunde askok ez dutelako tresna hori ondo menperatzen. Tresna erabiltzen dutenak kontuan hartuz gero, partzialki kontrajarritako iritziak aurkituko ditugu: batetik, epe luzeako programek, prozesu ikuspegiaren oinarritutakoek, planifikatzeko eta kudeatzeko malgutasuna behar dutela esan zuten, eta, kasu askotan, hori ez bateragarria Esparru Logikoaren zurruntasunarekin; alabaina, bestetik, erakunde publikoen funts kopuru handia eta urte anitzeko konpromisoa eskuratzen duten programa mota



hauek zorrotasun handiagoarekin barematu, hautatu eta justifikatu behar direla adierazi zuten, beraz, Esparru Logikoa erabiltzeak, tresna sistematikoa eta unibertsalki aintzatetsia den heinean, kudeaketa publikoari zilegitasuna eta gardentasuna ematen dio.

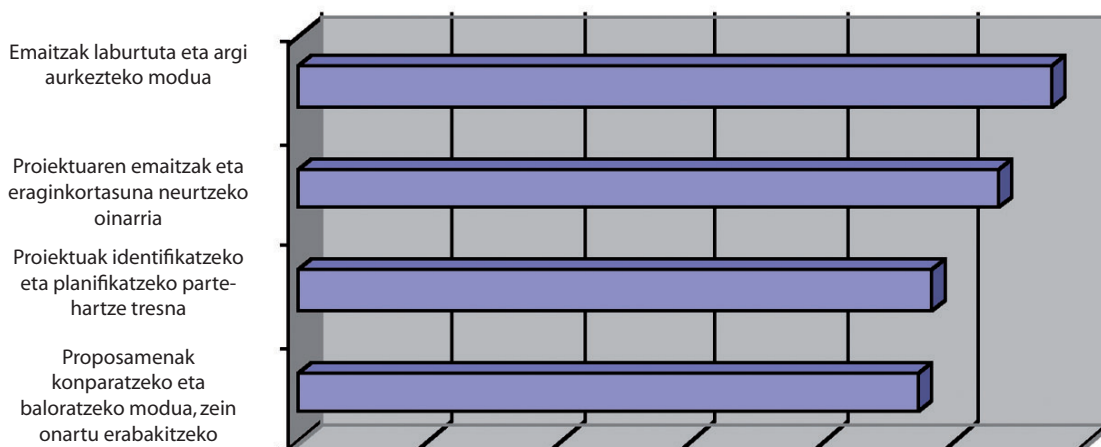
Ildo horretatik, nabarmendu behar da erakundeen portzentaje txiki batek (% 14k) besterik ez dituela epe luzeagorako (3-5 urte) programak finantzatzen, iraupen gehiagoko prozesuetara egokitu daitezzen. Gainontzekoek epe motzerako proiektuak bakarrik finantzatzen dituzte: ia erdiak urtebeteko muga ezartzen du, eta erakundeen % 16k bakarrik ahalbidetzen dute programek bi urteko iraupena izatea.

Sentsibilizazio eta garapenerako hezkuntza ekintzen kasuan, kontsultatutako erakunde askok Esparru Logikoa aplikatzen dute, baina beste askok ez dute oso garbi ikusten Esparru Logikoa mota horretako ekintzetarako egokiena denik. Adierazgarria da erakunde batek gai honen inguruan adierazitakoa: "...ez da egokia hezkuntza sektoreetarako (formalak, ez formalak, informalak...) eta, oro har, hezkuntza prozesuetarako. "Gauzak egiteko" (eraiki, fabrikatu, etab.) oso metodologia eraginkorra da, baina beste sektore batzuetan Esparru Logikoaren oso ginetik dauden metodologiak erabiltzen dira, hau da, oso garatuta, egokituta, espezializatuta, probatuta, etab. daudenak eta hezkuntza prozesu, adin, eremu, formalitate maila, etab. ezberdinetarako egokiak direnak". Hainbat metodologia (emaitzen maparatzea, segmentutan banatutako ebaluazioa edo hezkuntzaren testuinguruko beste metodologia espezifiko batzuk) Esparru Logikoarekin batera (eta, kasu batzuetan, horren ordez) erabiltzen dira mota horretako esku-hartzeen planifikazio eta kudeaketa tresna gisa.

Esparru Logikoa askoz ere gutxiago erabiltzen da ekintza humanitarioetarako. Inkestatutako erakunde askok (% 75ek) mota horretako esku-hartzeetarako ez dela erabilgarria, ezta praktikoa ere, adierazi zuten. Emandako arrazoi nagusiak ekintza horiek izapidetzeko eta kudeatzeko behar den azkartasuna eta arintasuna dira, izan ere, kasu gehienetan ezaugarri horiek ez dira bateragarriak Esparru Logikoaren erabilerarekin. Beste erakunde batzuek honakoa azpimarratu zuten: "...zaila ikusten dugu Esparru Logikoa ekintza humanitarioetarako erabiltzea, izan ere, mota horretako proiektuetan egiten diren aldaketak eta zuzenketak handiagoak izaten dira..."

Amaitzeko, erakundeek ez zioten garrantzi handirik eman Esparru Logikoa baterako garapen esku-hartzeetan erabiltzeari. Dirudienez, arrazoi nagusia da aztertutako erakunde gehienek ez dutela mota honetako tresnarik edo modalitaterik erabiltzen. Edonola ere, inkesta egin zuten arduradunek ez zuten gai honi buruzko iritziz zehatzik eman.

Esparru Logikoaren funtzio/erabilera nagusia



Iturria: ECODE, inkestatetik lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Inkestatutako ia arduradun guztiek beren erakunde publikoan Esparru Logikoari ematen zaizkion erabilera/funtzio nagusi berak nabarmendu zituzten, maila handiagoan edo txikiagoan. Ezin izango genuke, arduradunek adierazitakoaren arabera, erabilera/funtzio bat besteen gainetik jarri.

Alderdi aipagarriena Esparru Logikoa proposamenak laburtuta eta argi aurkezteko modu gisa hartu izana da, izan ere, bereziki hala uste dute tamaina handi samarra duten eta proposamen kopuru handia izaten duten erakundeek. Noski, kasu hauetan, metodologia normalizatua, logikoa eta laburtua erabiltzeak teknikariari egiteko eskatzen eta/edo azaltzen dena “*begiratu batean*” ulertzea ahalbidetzen dio, baita segimendu egokia egitea ere, bere lana izugarri erraztuz. Azpimarratu behar da GGKE bat baino gehiagok eta horien tokian tokiko kideek ere nabarmendu dutela alderdi hau, aurrerago ikusiko dugun moduan.

Bigarren tokian, eta neurri batean aurreko puntuarekin lotuta, Esparru Logikoa proiektu baten emaitzak eta lorpenak neurtzeko oinarria dela adierazi zuten erakundeek. Tresna honen ohiko egitura (helburuak-emaitzak-jarduerak) eta dagozkion adierazleak egokiak dira finantziario erakundeek, baliabide publikoak erabiltzen dituztenez, eman beharreko kontuak emateko eta beren gardentasuna agerian uzteko. Dena den, GGKEek eta horien kideek nabarmendu zuten moduan (geroago ikusiko dugu), ez du beste alderdi batzuk kontuan hartzea ahalbidetzen (zaildu ere egiten duela esan genezake), besteak beste: barne ikasketa, testuinguru aldaketak eta kanpoko faktoreak.

Aurreko erantzunen ondoren, erakundeek Esparru Logikoa proiektuak identifikatzeko eta planifikatzeko parte-hartze tresna gisa definitu zuten. Jakina, aurrerago ikusiko dugun moduan, GGKEek ez zuten tresnaren alderdi hori horrenbeste baloratu, horiek baitira, eta ez erakunde publikoak, aipatutako identifikazio eta planifikazio zereginak gauzatzen dituztenak.

Amaitzeko, azken postuan, Esparru Logikoak GGKEek aurkeztutako proposamenak ahalik eta modu sistematiko eta objektiboenean konparatzeko eta baloratzeko baremazio tresna espezifiko gisa duen erabilera aipatu zuten. Erabilera horren helburua, baliabideak mugatuak direnean, proposamenak onartzea edo ez onartzea da, beste batzuei eman beharreko lehentasunarekin alderatuz. Horri jasotako proposamenei baremoak ezartzerakoan Esparru Logikoak duen garrantzi txikia gehitzen badiogu (hala adierazi zuten erakunde publikoetako arduradunek, aurreko ataletan ikusi dugun moduan), argi ikus daiteke iritzi hori ez datorrela bat GGKEek eta horien tokian tokiko kideek duten iritziarekin. Izan ere, azken horiek, Esparru Logikoa diru laguntza publikoak lortzeko nahitaezko baldintza dela eta hori dela beste aukera batzuk probatzeko oztopo nagusienetakoa uste dute.

Esparru Logikoan oinarritutako proposamenen identifikazioa eta planifikazioa, EAEko erakunde publikoen oinarrietan/formularioetan

Aztertutako erakunde publikoen erdiak baino gutxiagok eskatzen du bere oinarrietan/formularioetan identifikazio prozesu jarraituari buruzko informazioa ematea (zehaztasun maila ezberdinekin), aurkeztutako proposamena gauzatzeko. Are gutxiago dira identifikazio prozesu horretan egindako gastu guztiak edo batzuk finantzatzea ahalbidetzen duten erakundeak. Hain zuzen ere, hori izan da GGKEek Esparru Logikoaren aplikazio egiazkoa eta sakona lortzeari dagokionez (ez aurkezpena egiteko tresna gisa bakarrik) gehien errepikatu zuten kexa. Izan ere, identifikazio prozesuari buruzko informazio falta horren ondorioz, baliteke EAEko GGKEak teknikoki zuzenak diren aurkezpenak egiten/sortzen aritzea, baina oinarri gisa parte-hartze diagnostiko egiazko eta sakonik izan gabe (nahi gabe, noski). Badaude salbuespen batzuk, esaterako, Gasteizko Udala. Erakunde horrek programak identifikatzeko deialdi bereizia eta espezifiko du, eta, bertan, nahitaezkoa da prozesua eta erabilitako tresnak zehatz-mehatz azaltzea. Eusko Jaurlaritzak ere, identifikazioa finantzatzea ahalbidetzen du, programen kasuan: hasieran profil bakarra aurkeztu



behar da eta, hori onartzen bada, 6 hilabete igarotakoan, proiektua aurkeztu behar da, profila onartutakoan finantzatutako identifikazioa egin ondoren.

Aztertutako erakundeek heren batek besterik ez du eskatzen bere oinarrietan/formularioetan aurkeztutako proposamen zehatza barne hartuko duten prozesu orokorrakoak zehatza. Ondorioz, gainontzekoek ere ez dute halakorik kontuan hartzen/aplikatzen proposamena baremo batzuen artean sartzerakoan. Era berean, epe luzeagorako proiektuak finantzatzea ahalbidetzen duten erakundeek ere ez dute fasekako planifikazioa espresuki kontuan hartzen (% 18k bakarrik), ezta faseren bat proposamenaren denbora esparrutik kanpo gelditzen bada ere. Inkestatutako erakundeetako batek adierazi zuen moduan, horrek "teknikoki hoberenak diren proposamenak onartzea ekar dezake, baina horiek ez dira kasu guztietan beharrezkoenak edo balio erantsi handiena dutenak izaten (egokitasunari edo koherentziari dagokionez)".

Aztertutako oinarrien/formularioen erdiak baino gutxiagok (% 44k) eskatzen zuten eta/edo baloratzen zuten proiektuaren eragilean azterketari buruzko informazio zehatza ematea. Hala egiten zutenen artean, gehienek (% 77k) biztanleria hartzaileari/onduradunari bakarrik eskaintzen zieten arreta, eta ez proiektuan nolabaiteko zeregina edo eragina zuten gainontzeko talde garrantzitsuei (adierazgarria da erakundeek % 3k bakarrik eskatzen zutela kaltetuak izan zitezkeen edo proiektuaren aurkako interesak zituzten taldeak deskribatzeko). Ondorioz, produktuez gain, edo horien gainetik, pertsonak kontuan hartzen dituen eragile anitzeko benetako ikuspegiaren aberastasuna galdu egiten da. Izan ere, abiapuntutzat proiektuak ondorio positiboak bakarrik ekarriko dituela hartzen da, eta kontzeptu hori ez da beti bat etortzen errealitatearekin, porrot ugari sorraraziz.

Era berean, oso erakunde gutxi (ozta-ozta iristen dira % 10era) eskatzen dute proiektuari eragin diezaioketen arritsu faktoreen analisia (gehiago edo gutxiago zehaztua) egiteko. Gainera, ia batek ere ez zuen eskatzen (aztertutakoek % 1ek bakarrik) jarduketa alternatiboen, edo arritsu planen, analisi osagarria egiteko, arritsu horiek egiatan gertatuko balira ere. Askotan Esparru Logikoari kritikatu izan zaion planteamendu linealegi edo neutroegi horrek, batetik, erakundeek eta tokian tokiko gainerako eragileek beren testuinguruaren ezagutza eta balio erantsia islatzea galarazten du; hala adierazi zuen GGKE batek: "... zehaztasun tekniko pixka bat duen edonork egin dezake Esparru Logiko egoki bat, baina testuinguruaren benetako ezagutza gaizki aterata daitezkeen eta alde zuzenetik konponbideak behar dituzten alderdietan erakusten da...". Bestalde, planteamendu honek esku-hartze perfektuak eta teorikoegiak proposatzea dakar. Proposamen horietan kanpo aldagai guztiak kontrolpean edukiko direla auresuposatzen da (modu guztiz irrealen), eta jarduketak gauzatzeak ziurtasun osoz emaitzak eta helburuak lortzea ekarriko duela ondorioztatzen da, baina, oro har, ez da horrela gertatzen praktikan.

Amaitzeko, erakunde publiko ugari (gutxi gorabehera aztertutakoek erdiak) giza eskubideak aipatzen dituzte beren oinarrietan, proiektuaren helburu/esku-hartze sektore zuzen edo zeharkako gisa. Kasuren batean (Gasteizko Udala), giza eskubideak babesteko proiektuentzako deialdi espezifiko bat ezarri da. Dena den, aztertutako ia kasu batean ere ez da giza eskubideen ikuspegia esku-hartze bat identifikatzeko, planifikatzeko eta kudeatzeko tresna eraginkor gisa erabiltzen, hots, azterlanaren hitzaurrean aipatutako alderdi eta ezaugarriekin (AECID pixkanaka metodo hori probatzen hasi da "GGKEekiko hitzarmenen" formularioetan).

Esparru Logikoan oinarritutako proposamenen aurkezpena, EAEko erakunde publikoen oinarrietan/formularioetan

Erakunde publikoek, GGKEek eta hegoaldeko erakunde kideek (ikus ondorengo atalak) nabarmendutako Esparru Logikoaren abantaila/indargune nagusienetakoa proposamenak laburtuta irudikatze duen modu argi eta ordenatua da. Harritzekoa da aztertutako oinarrien/formularioen % 6k bakarrik eskatzen zutela "Esparru Logikoaren Matricea" izeneko txertatzea (4x4 koadro egitura eta terminologia estandarra erabiliz), aurkeztutako proposamenen aparteko eranskin gisa. Beraz, esan genezake inkestatutako eragile gehienek ez diotela beraiek nabarmendutako abantaila honi behar bezalako probetxua ateratzen.

Aztertutako oinarri/formulario gehienek ez dute proiektuaren helburu nagusia lortzeko adierazleak, egiaztatze iturriak eta hipotesiak barne hartzeko eskatzen (% 3k bakarrik eskatzen dute). Abiapuntua honakoa da: proiektuak guztiz bermatu behar duen helburu espezifikoarena ez bezala, helburu orokorraren xedea lauso samarra eta ideala da, proiektuaren bidez bakarrik lor daitekeena. Hainbat GGKEk eta erakunde kideak adierazi duten moduan, praktikan, helburuen arteko mailaketa/hierarkizatze hori oso konplexua da eta ez da horren argi ikusten. Horregatik, oro har, ezarritako helburu espezifikoek ez dute proiektuarekin benetan lortu nahi dena jasotzen (kasu askotan, emaitzak deskribatu eta horiei gainjarri besterik ez dute egiten), eta ez dute esku-hartzei ikuspegi sakonagoa eman diezaieketen helburu/eragin zabalagoak eta orokorragoak lortzeko egindako aurrerapenei buruzko inolako informaziorik ematen (esku-hartzeak ez dira batere modu argigarrian eta neurgarrian aurkezten, honako adibide honek erakusten duen moduan: *"Biztanleriaren bizi baldintzak hobetzea"*).

GGKE eta hegoaldeko erakunde kide askok Esparru Logikoa erabiltzeak proiektuari ikuspegi "kuantitatiboegia" eman diezaiokeela kritikatu zuten. Ikuspegi hori ez da behar bezain egokia hainbat prozesu neurtzeko: gizarte transformazioak, gizarteko sektore jakin batzuek ahalduntzea, generoa, etab. Kritika hori bat dator aztertutako oinarrietan/formularioetan egiten den adierazleen erabilerarekin, izan ere, aztertutako oinarri/formulario gehienek (% 97k) ez zuten proiektuarekin egindako lorpenak neurtzeko adierazle kualitatiboagoak barne hartzeko aukerarik aipatzen (guztiz kuantitatiboez edo zenbakizkoaz gain).

Aurreko atalean zehaztutako eragileen, arriskuen eta alternatiben azterketari buruzko mugekin bat etorritik, aztertutako erakundeek formularioek ere ez zuten horiek adierazteko eremu espezifikorik. Hain zuzen ere, aztertutako erakunde batek ere ez zuen taldeei/eragileei buruzko zutaberik/aipamenik barne hartzen Planifikazio Matrizean; % 5ek bakarrik barne hartzen zituzten hipotesiei edo arrisku faktoreei buruzko zutabeak/aipamenak, eta, horiek, kasu gehienetan, modu mekaniko samarrean betetzen dira, ohiko kanpo hipotesi orokorrak erabiliz (gizarte krisiak, krisi klimatikoak, etab.). Erakunde bakar batek ere ez zuen arrisku faktoreak sortuz gero martxan jarri beharreko jarduketa alternatiboei buruzko zutabe gehigarrik eskatzen matrizean. Horrek guztiak berriro ere argi uzten du erakunde publiko gehienek Esparru Logikoa modu "itxi eta zurrunean" erabiltzen dutela.

Esparru Logikoan oinarritutako proiektuen segimendua eta ebaluazioa, EAEko erakunde publikoen oinarrietan/formularioetan

Oro har, erakunde publikoek eskatutako txostenetan, Esparru Logikoa esku-hartze batean egindako lorpen zuzenen kontuak ematera bideratutako tresnatzat hartzen da. Alderdi hori beharrezkoa da eta behar bezala justifikatuta dago; baina, hori kontuan hartuta, ez zaio ia arretarik eskaintzen barne ikasketari, testuinguruaren bilakaerari, zeharkako lorpenei, etab. Horregatik, GGKE askok eta tokian tokiko erakunde kideek proiektuan parte hartzen duten alderdi guztientzat garrantzitsuak diren hainbat arlo kanpoan utzi edo baztertu egiten direla uste dute, ikuspegi orokorrago batetik begiraturik. Kasu honetan ere, abiapuntutzat honako hipotesi oker hau hartzen da: esku-hartze bati hasiera eman ondoren, horrek espero ditugun emaitzak ekarriko dizkigu, zalantzarik gabe, planifikatutako jardueren segimendua gauzatu eta besterik egin beharrik izan gabe.

Horren adierazgarri da aztertutako oinarrien/formularioen % 90ek baino gehiagok ez zutela, helburuak-emaitzak-jarduerak prozedurari buruzko informazioaz gain, ikasitakoan, prozesuaren bilakaeraren balorazio subjektiboaren eta/edo kualitatiboaren, aldean arteko harremanaren, egindako akatsen, eta beste hainbat punturen informaziorik eskatzen. Onartutako proiektua gauzatzeko epe formala amaitu ondoren egindako lorpenen bilakaeraren segimendu txostenak egiteko aukera/beharra ere oso kasu gutxitan jasotzen da (% 4tan ere ez). Amaitzeko, oraindik erakunde publikoek ez dute ebaluazioaren kultura baldintza gisa ezartzen, oro har. Erakunde publikoen % 11k bakarrik eskatzen dute babesten dituzten esku-hartzeek baldintza hori betetzea (oro har, lankidetzara baliabide gehien bideratzen dituzten erakundeak, eta zenbateko jakin bat gainditzen duten programa edo proiektuetarako bakarrik).



Gutxi gorabehera, aztertutako erakunde publikoen heren batek bakarrik eskatzen zuen espresuki bere oinarrietan/formularioetan arlo horretako talde esanguratsu guztiek babestutako proposamenen segimenduan/ebaluazioan parte hartu dutela frogatzea. Erakunde eta GGKE askok Esparru Logikoak segimendu tresna gisa duen garrantzia nabarmendu bazuten ere, baliteke GGKEek tresnaren erabilera “aldebakarrekoegia” egitea. Horrek ekar dezake, batetik, tokian tokiko eragileek zenbait ñabardura garrantzitsu (agian proiektua finantzatu duenarentzat horren garrantzitsuak ez diruditenak) ez jasotzea eta, bestetik, talde horiek lortutako emaitza guztien atzeraelikadura argia jasoko dutela bermatu ezin izatea.

Aztertutako erakunde publikoen % 5ek besterik ez zuten eskatzen beren oinarrietan/formularioetan barne ebaluazio/atzeraelikadura mekanismoak zehazteko (mekanismo horiek erabilgarriak izan daitezke, besteak beste, proiektu baten prozesua baloratzeko, eta proiektua bat-batean sor daitezkeen egoeretara edo testuinguru aldaketetara egokitzeko). Ildo horretatik, aztertutako erakunde bakar batek ere ez zuen hasiera batean aztertutako hipotesien edo arrisku faktoreen bilakaera aztertzeo eskatzen (dagoeneko ikusi dugun moduan, horietako askok ez zuten alderdi horiei buruzko batere informaziorik eskatzen proposamenak aurkezteko formularioetan). Azkenik, proiektuan parte hartu zuten eragile desberdinen asmoen, parte-hartzearen, konpromisoen eta interesen (besteak beste) bilakaerari buruzko informazioa eskatzen zuten erakundeak % 14 besterik ez ziren, nahiz eta aipatutako puntu guztiak proiektu baten lorpen maila eta, batez ere, iraunkortasuna neurtzeko funtsezkotzat har ditzakegun.

Hori guztia alde batera utzita, modu positiboan baloratu behar dugu aztertutako erakunde gehienek (% 60 inguru) oinarriak/formularioak nolabait aldatzeko aukera badagoela. Oro har, horrek proiektu batean funtsezkotzat hartzen ez diren alderdiak (esaterako, kokapena, tokian tokiko erakundea, helburuak edo xede biztanleria) malgutasunez eta baldintza gehiegi bete beharrik izan gabe aldatzeko aukera ematen du. Dena den, nabarmentzekoa da oso kasu gutxitan (aztertutako oinarrien/formularioen % 10etan bakarrik) jaso dela proiektuan zehar lortu diren aurreikusi gabeko helburuei eta/edo emaitzei buruzko informazioa emateko aukera/beharra. Kasuren batean, Eusko Jaurlaritzaren programetan esaterako, kontuan hartzen da proiektua gauzatu ondoren aurreikusi gabeko jarduerari buruzko informazioa emateko aukera; baina, aurreikusi gabeko helburuak/emaitzak aldaketa garrantzitsutzat hartzen dira, horregatik, azken horien kasuan aldaketa egiteko baimena eskatu behar da.

Erakunde publikoen iritziz Esparru Logikoak dituen abantaila/indargune nagusiak

Inkestatutako erakunde publikoek gehien errepikatutako abantaila/indargunea proposamen bati buruzko funtsezko informazio guztia ordenatuta eta diru-emalea izan daitekeenak erraz ulertzeko moduan sistematizatzeo, aurkezteo eta irudikatzeo ematen duen erraztasuna da.

- *Tresna honek proposamena ordenatzea eta argi irudikatzea ahalbidetzen du.*
- *Informazioa sistematizatzen laguntzen du.*
- *Formularioiko eremu guztiak beteko direla bermatzen du eta erakundeari informazio gehigarria eranskinetan entregatzeko aukera ematen dio.*

Bigarrenik, inkestatutako erakundeetako arduradunek balorazio positiboa eman zioten Esparru Logikoak proiektu jakin batzuetako lorpenen segimendua eta neurketa egiteko eskaintzen duen erraztasunari, izan ere, modu horretan administrazioari (eta, zeharka, beren baliabideak horretara bideratzen dituzten herritarrei) egindakoaren kontuak ematea errazagoa da.

- *Segimendua egiteko hainbat irizpide ezartzen ditu eta emaitzen adierazle argiak eskaintzen ditu.*

Ikusitako abantailen/indarguneen ondoren, eta GGKEen eta tokian tokiko erakunde kideen lanari begira, erakunde publiko askok Esparru Logikoak GGKEei diagnostiko eta identifikazio egokia egiten laguntzen diela azpimarratu zuten, bereziki, arreta arazo jakin bati eskaintzeko eta ahaleginak sakabanatzea saihesteko orduan.

- *Konpondu beharreko arazo zehatza testuinguru edo egoera jakin batean irudikatzen laguntzen du.*
- *Planifikatzeko metodologia ona da eta proiektuaren faseak garbi zehazten ditu.*
- *Proiektu bat antolatzen laguntzen du, helburu espezifiko bat (bidegabekeria eta ezberdintasun egoera bat arintzea) lortzeko asmoz; betiere, helburu zehatz hori lortzeko proiektuan modu aktiboan parte hartuko duen biztanleria onuradunari zuzenduta.*
- *Identifikazio, planifikazio eta diseinu tresna da, eta kontuan hartzen ditu proiektuan eragina duten kanpoko faktoreak.*
- *Proiektuaren ikuspegi orokorrari buruzko adostasuna lortzea ahalbidetzen du.*

Amaitzeko, inkestatutako erakunde askok Esparru Logikoak GGKEei, babesak lortzeko asmoz, beren proposamenak aurkezteko, baloratzeko eta konparatzeko eskaintzen dizkieten abantailak nabarmendu zituzten; izan ere, oro har onartutako estandarretan oinarritzen denez, erabakiari zilegitasuna ematen dio.

- *Hainbat jarduketa konparatzeko aukera ematen du.*
- *Balorazioa egitea errazten duten irizpideak barne hartzen ditu.*
- *Nazioartean finkatutako, "adostutako" eta onartutako tresna da.*
- *Finantzazioa egingo dutenen gehiengoak eskatzen, onartzen edo baloratzen dutenean, eskaera egin duten erakundeei lana aurrezten die.*



Erakunde publikoen iritziz Esparru Logikoak dituen ahulgune/eragozpen nagusiak

Erakunde publikoek gehien errepikatutako eragozpen/ahulgune nagusiak Esparru Logikoak (kasu honetan, formulario batean proposamenak aurkezteko modu gisa ulertuta) berarekin dakartzan gehiegizko mugaketa eta formalismoa dira. Izan ere, tresna hau lan egiteko modu mekanikoegia eta/edo zurrunezia izan daiteke eta, ondorioz, proiektua ulertzeko eta/edo modu egokian baloratzeko informazio garrantzitsua alde batera uztea dakar batzuetan.

- *Alderdi guztiek modu mekaniko samarrean bereganatutako tresna da.*
- *Ez du gauzatu nahi den proiektua dagokion testuinguruan kokatzen (ez du aurrekariez, esku-hartzeen justifikazioaz, Iparraldeko eta Hegoaldeko GGKEen arteko harremanaz, eta beste hainbat alderdiri buruz hitz egiteko aukerarik ematen).*
- *Proiektu batek, oso ondo egituratuta egon arren, egiazko oinarri gutxi izan dezake.*
- *Metodologia horren ondorioz, proiektuaren alderdi garrantzitsu asko galdu egiten dira.*

Aurreko puntuarekin lotuta, erakunde batzuen iritziz, GGKE batzuek Esparru Logikoa asmo txarrekin edo neurriz kanpo erabil dezakete (eta, inkesta egin zutenen arabera, hala egiten dute). Izan ere, GGKE horiek metodologia oso ondo menperatzen dute, baina ez dituzte alderdi guztien parte-hartzea duten proiektuak, hobeto identifikatuak, bideragarriak, koherenteak, iraunkorrak, etab. ziurtatzen. Ildo horretatik, nabarmendu behar da tresna hau erabiltzeak erakunde txikiagoen aurkako zehar joerak sorraraz ditzakeela, horiek, proposamen interesagarriak badituzte ere, kasu askotan ez dakizkitelako Esparru Logikoaren Ikuspegiaren bitartez horren ondo aurkezten. Hori dela eta, behin-behineko finantziazioak besterik ez dituzte lortzen.

- *Ez da oso malgua eta ez du komunitate osoaren parte-hartzea bermatzen.*
- *Berez parte-hartze zabaleko tresna bezala aurkezten da, baina kasu gehienetan ez dago egiazko parte-hartze prozesurik. Esparru Logikoaren metodoak ez dakar berarekin proiektuaren identifikazioak, aurkezpenak, etab. barne hartzen duen parte-hartzea.*
- *Ez du elkarteen espezifikotasunak, bereziki elkarte txikiak, islatzeko aukerarik ematen.*
- *Zorrotzegia da eta ez du tresna komunitatearen edo martxan jarri beharreko proiektuaren espezifikotasunetara egokitze aukerarik ematen.*
- *Barne hartzen dituen hainbat kontzepturen konplexutasuna dela eta (zergati-ondorio harremana, helburu orokorra eta espezifikoa, hipotesiak, etab.), ez da tresna egokia nagusiki pertsona analfabetoek edo prestakuntza maila baxukoek osatzen dituzten komunitateetarako.*
- *Eskaera egiten duen erakundeak instituzioak nahi duena eskatzeko arrastoak izan ditzake, baita gai horiekin oso kontzientziatuta ez badago ere; esaterako: generoarekin, ingurumenarekin eta halakoekin zerikusia duten gaiak.*

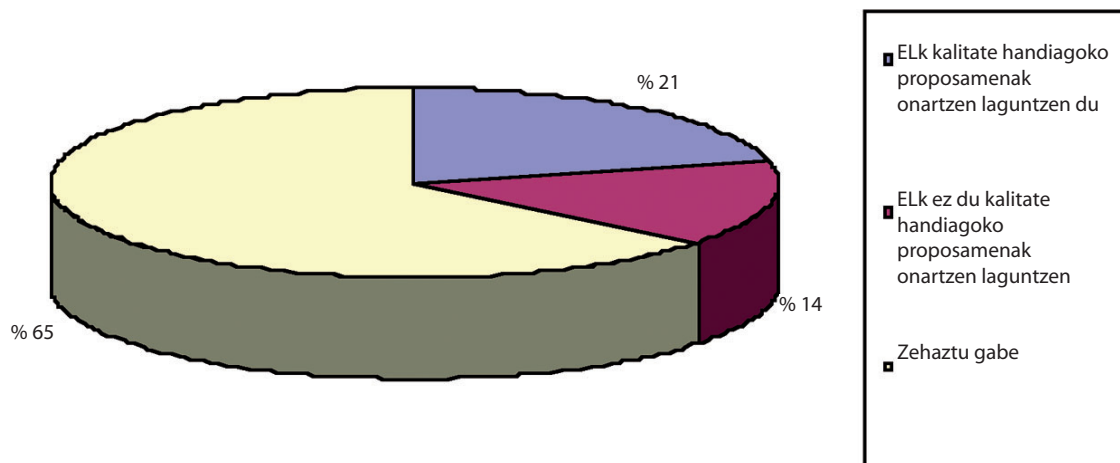
Esparru Logikoari neurri txikiagoan egindako edo aurkitutako beste kritika/ahulgune bat tresna hau ohiko proiektu "estandarrek" ez diren bestelako proiektuetarako ez dela egokia da, ez bere ikuspegiagatik ez bere tamainagatik.

- *Proposamen abstraktuagoetan gauzatzea zaila da.*
- *Jarduketa guztiak ez dira tresna horretara egokitzen, batzuk oinarritzkoegiak baitira.*

Amaitzeko, erakunde publiko batzuek (oro har, txikiek) adierazi zuten tresna konplexuegia dela, eta baldintza eta lan karga gehiegi dakartzala lankidetzarako langile eta/edo baliabide gutxi dituzten erakundeentzat.

- *Denbora gehiago eskaini behar zaio eta, udalerri hau txikia denez, zaila da tresnari halako dedikazioa eskaintzea.*
- *Kasu batzuetan dokumentazioa bi aldiz agertzen da/Literatura gehiegi kasu batzuetan.*
- *Zehatza izateko ahaleginean, helburuak ugaritu egiten ditu eta esku-hartzea korapilatsuagoa bihurtzen du.*

Esparru Logikoa eta onartutako proposamenen kalitatea



Iturria: ECODE, inkestetatik lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Nabarmentzekoa da, bereziki, inkestatutako erakundeek portzentaje handi batek (ia bi heren) ez zuela puntu honi buruzko ideia argirik, ez zuela behar adina hausnartu edo gaiari egiteko ñabardurak zituela. Ondorio gisa, baieztatu dezakegu erakunde publiko gehienek ez dutela Esparru Logikoaren erabilera zuzenean, modu argian eta ñabardurarik gabe onartutako proposamenen kalitate handiagorekin lotzen (argi eta garbi ukatu ez bazuten ere). Emandako erantzun eta ñabardura batzuek tresnaren izaera neutroari egiten zioten erreferentzia, hau da: proposamen baten kalitatea tresna ondo edo gaizki erabiltzearen arabera izango da, eta ez horrenbeste tresna erabiltzearen edo ez erabiltzearen arabera:

- *Metodologia normalizatu bat erabiltzeak (Esparru Logikoa edo beste edozein) erakundeak proiektuarentzat oso garrantzitsuak diren alderdiak kontuan hartzen dituen prozedura bat erabili "behar" duela esan nahi du, eta ezin zaiola alderdirik ahaztu (nahita ez behintzat). Zentzu horretan, Esparru Logikoak proiektuaren kalitatea bermatzen duela esan genezake. Baina Esparru Logikoaren Ikuspegia aplikatzea, bestelako eskakizun edo baldintzarik gabe, ez da nahikoa ezarritako kalitate helburua lortzeko.*
- *Gure instituzioan aurkeztzen diren proiektuek eskaeraren izapideak egiteko formulario bat bete behar dute. Bertan, garatu beharko dituzten alderdiak daude adierazita. Horiek guztiek (salbuespen gutxi batzuek izan ezik) Esparru Logikoaren Ikuspegiari jarraitzen diote. Baina baloratzen dena ez da Esparru Logikoa erabiltzea, alderdi horrek ez baititu besteengandik bereizten. Baloratzen diren alderdiak, besteak beste, Ikuspegi horretako puntu bakoitzaren garapen eta betetze maila, eta ematen den azalpena dira.*

Bestalde, bereziki interesgarria da inkestan parte hartu zuten erakunde publikoetako batek (zehazki, lankidetzarako baliabide ugari dituen erakunde batek) egindako ñabardura, Esparru Logikoak, besteak beste, koherentzia eta egokitasun alderdi orokorrak biltzeko eta islatzeko dituen mugei buruzkoa:

- *Oro har, eskuragarri izaten ditugun datuekin, kalitate handieneko proiektuak onartzen ditugu, baina agian ez beharrezkoenak direnak*

Esparru Logikoaren erabilera eta onartutako proiektuen kalitatea lotuta daudela adierazi zuten erakundeek (% 20 inguruk, baina, horien artean, EAEn lankidetzara funts gehien bideratzen dituzten erakundeak zeuden), eta arrazoi gisa Esparru Logikoak proiektuarekin lortu nahi den argitasuna eta zehaztasuna sustatzen/ahalbidetzen duela esan zuten. Horrez gain, azpimarratu zuten tresna hori modu egokian erabiltzeak GGKE sustatzaileek prestakuntza tekniko hobea



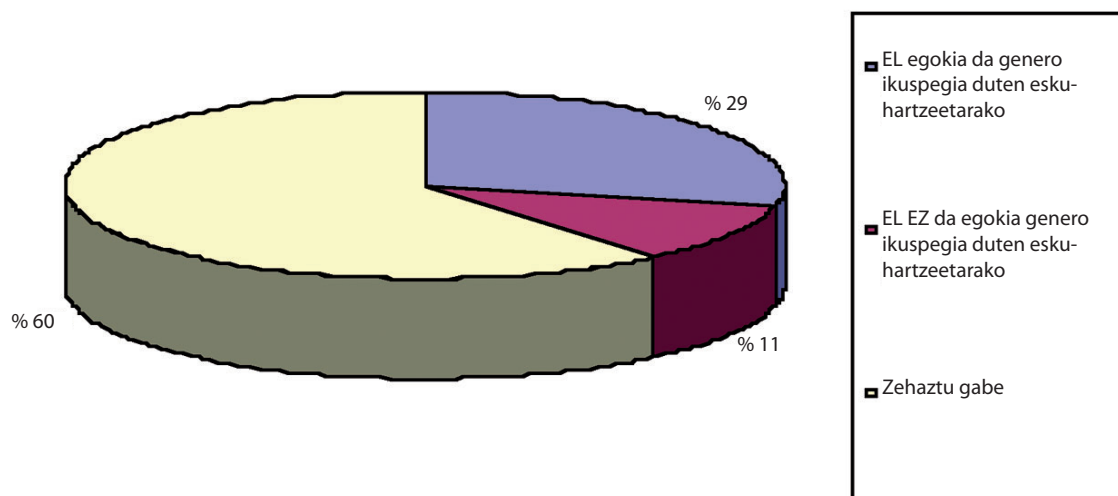
dutela esan nahi duela eta, beraz, horien ekintzak kalitate handiagokoak izango direla aurreikus daitekeela:

- *Proiektua argiagoa izatea eta segimendua eta ondorengo ebaluazioa errazago egitea ahalbidetzen du*
- *Zehaztu egin behar da eta, ondorioz, aurkezten den proiektua nahitaez aztertu eta hausnartu behar da*
- *Lortu nahi diren helburuak askoz ere argiago eta zehatzago ikusten dira*
- *Oro har, erakundeak proiektuan Esparru Logikoaren Ikuspegia erabiltzen badu, horrek lankidetzaren arloan prestakuntza espezifiko duela eta, ondorioz, proiektua kalitatezkoa izateko eta baremazioan puntuazio ona lortzeko adinako ezagutza duela adierazten du*

Amaitzeko, erakunde multzo txiki batek (% 10 inguru, gehienak lankidetzarako baliabide gutxi dituztenak) adierazi zuen, modu kritikoagoan, Esparru Logikoak EZ duela kalitate handiagoko proiektuak onartzea ahalbidetzen/sustatzen, aurreko atalean adierazitako ahulguneengatik/eragozpenengatik:

- *Ez da hala gertatzen, laguntzak ematea GGKEek eta pertsonak duten tresnaren ezagutzarekin erabat lotuta dagoelako*
- *Baloratzen dena proiektuaren argitasuna, bideragarritasuna eta zuzeneko erantzukizuna da*
- *Beste analisi, planifikazio eta segimendu metodo batzuek ere aurkeztutako proposamenen kalitatea frogatzeko aukera ematen dute. Horietako batzuekin alderatuta, Esparru Logikoaren Ikuspegia motz geldituko litzateke, besteak beste, aurrekariak, tokian tokiko testuingurua edo proposamenaren iraunkortasuna definitzerakoan*

Esparru Logikoa eta genero ikuspegia



Iturria: ECODE, inkestetatik lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Kasu honetan ere, azpimarratzekoa da inkestaturako erakundeen portzentaje altu batek (% 60) ez ziola erantzun zehatzik eman Esparru Logikoak genero ikuspegia duten esku-hartzeetarako duen egokitasunari buruzko galderari. Horren arrazoia izan daiteke, batetik, ez dutela gaiari buruzko

hausnarketarik egin/ez dutela esperientziarik, edo, bestetik, Esparru Logikoa tresna neutro gisa ikusten dutela (hau da, bai genero ikuspegiak bai beste edozein ikuspegik parte har dezakeela Esparru Logikoan; betiere, ematen zaion erabileraren eta GGKEak eta bere tokian tokiko kideak egiten duen lanaren eta ematen dion barne ikuspegiaren arabera).

- *Egokia izan daiteke, baldin eta proposamenak eta GGKEek genero ikuspegia eta oinarri feministak proiektuaren formulazioan eta beren eguneroko zereginean barne hartzen badituzte. Dena den, ez dugu uste Esparru Logikoak ikuspegi hau barne hartzen laguntzen duenik; lehendik ikuspegia proiektuan barneratuta badago, Esparru Logikoak genero ikuspegia duten proposamenak planifikatzen lagunduko du, baina hala ez bada, euskarriak berak ez du genero ikuspegia barne hartzen lagunduko.*

Esparru Logikoa genero esku-hartzeetarako bereziki egokia izan daitekeela uste zuten erakundeek (% 30) honako ideia hauek nabarmendu zituzten: batetik, tresna honek identifikazioa egitea, arazoak aztertzea eta helburuak finkatzea ahalbidetzen duenez, genero desberdintasunak argiago ikusteko eta horiei aurka egiteko neurri zehatzak ezartzeko aukera eman dezake; bestetik, erakunde publikoen formulario askok genero ikuspegia zeharka barne hartzen dute eta, ondorioz, horrek GGKEak eta horien kideak gaiarekin sentsibilizatzea eta puntu hori beren esku-hartzeetan bereziki kontuan hartzea ekar dezake.

- *Esparru Logikoak helburuak, emaitzak, adierazleak eta ekintzak argi eta ordenatuta ematea eskatzen du, beraz, proposamena genero ikuspegia erabiliz gauzatzen bada, nahitaez ikuspegi hori modu egokian barneratu beharko da dinamika guztietan*
- *Oso zehatz ematen dira parte-hartzea, helburuak eta segimendua*
- *Bai, izan ere, genero ikuspegia barne hartzen duten proiektuetan, alde zurretik identifikatu behar dira arindu nahi diren bereizkeria eta desberdintasun egoerak, modu egokian azaldu behar dira, eta segimendua eta ondorengo ebaluazioa egin behar dira (ezarritako helburuaren betetze maila ikusteko). Horrez gain, proiektuan genero ikuspegia sartzeak emakumeen eta gizonen arteko ahalmen harremanak nolabait aldatzen ote dituen behatu behar da.*
- *Genero ikuspegiak zeharkakoa izan behar du; Esparru Logikoan, alderdi bat generorara bideratu behar da beti, proiektu guztiek kontuan izan dezaten*

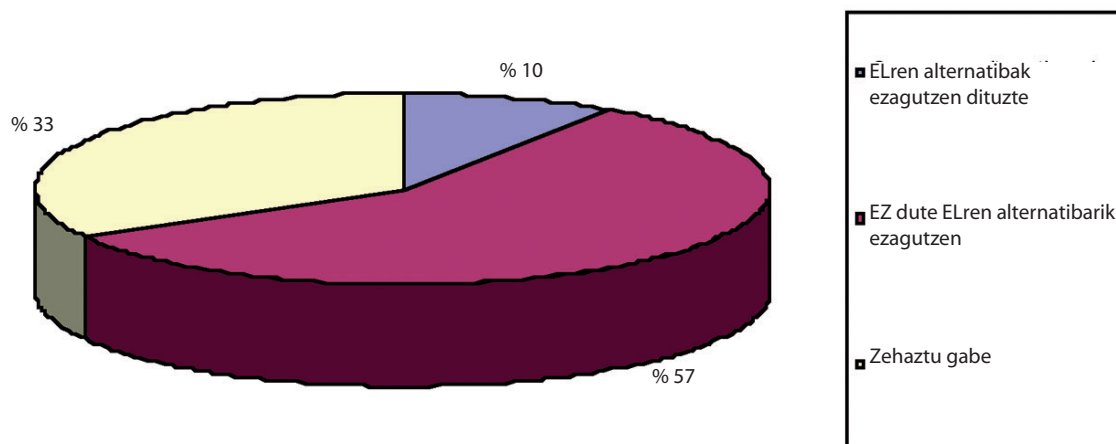
Dena den, nabarmendu behar da aztertutako proiektuak aurkezteko formularioen heren batek bakarrik ematen zuela zeharkako alderdiak (gehienak generoari buruzkoak) barne hartzeko aukera. Gainerako bi herenek ez zuten mota horretako zeharkako alderdiak (bereziki, generoari dagozkionak) sartzeko atal espezifikorik.

Amaitzeko, erakunde multzo txikiago batek (% 11k) kritika zorrotzagoa egin zion Esparru Logikoak esku-hartzeetan genero alderdiak lantzeko izan dezakeen egokitasunari. Horien arrazoiak hauek dira, beste hainbaten artean: Esparru Logikoaren zurruntasun eta irismen mugatuaren, eta generoa lantzen duten prozesuen malgutasun eta epe luzerako ikuspegiaren arteko bateraezintasuna; bidegabeko rol aldaketa; emakumeak ahalduntzea, etab.

- *Oro har, zaila da (baita adituentzat ere) genero adierazle eraginkorrak, proiektuaren gauzatze epean neur daitezkeenak, definitzea eta zehaztea, bereziki zenbait ahalduntze prozesu eta ikuspegitan. Alabaina, adierazleak ezinbestekoak dira Esparru Logikoa aplikatzeko; puntu horrek ahulguneak izanez gero, planteamendu osoak izango ditu.*



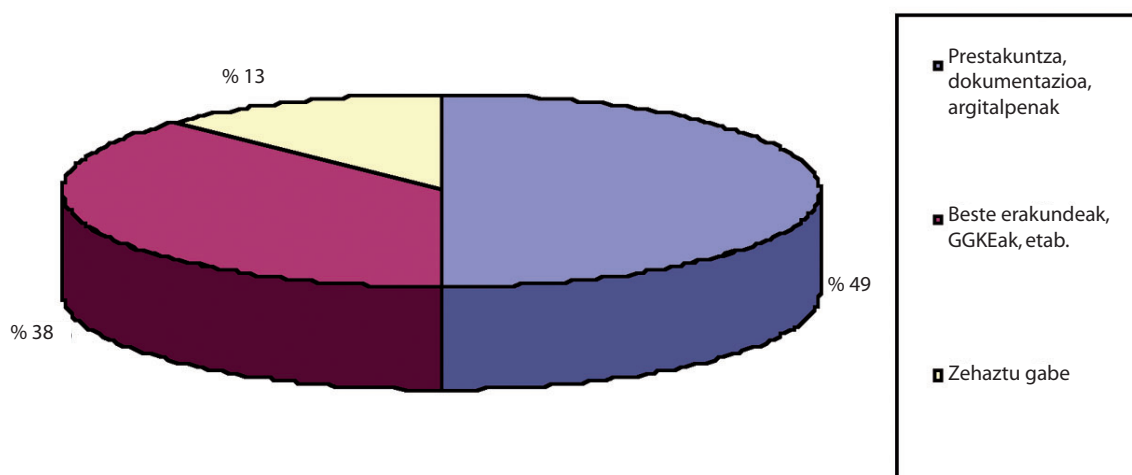
Esparru Logikoaren alternatibak EAEko erakunde publikoetan



Iturria: ECODE, inkestetatik lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

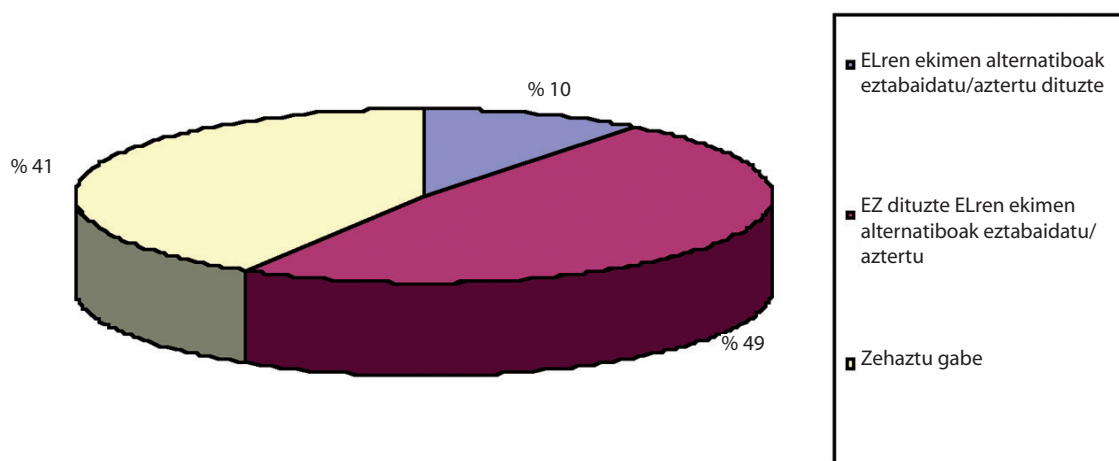
Inkestatutako erakunde publikoen gutxiengo batek (10etik 1ek) adierazi zuen Esparru Logikoaren alternatiba gisa erabil daitekeen beste tresnaren bat ezagutzen zuela. Gainerakoen artean, batzuek tresna alternatiborik ez zuten ezagutzen (inkesta egin zutenen herenak) eta beste batzuek ez zuten erantzun zehatzik eman (erdiak baino gehiagok), ez zutelako Esparru Logikoa ezagutzen/erabiltzen.

Tresna alternatiboak ezagutzen zituztela adierazi zuten erakunde gehienek lankidetzarako baliabide ugari eta/edo mota horretako jarduerak kudeatzeko talde egonkorak zituzten.



Iturria: ECODE, inkestetatik lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Esparru Logikoaren tresna alternatiboak ezagutzen zituztela adierazi zuten erakunde gutxien artean, ia erdiak barneko nahiz kanpoko prestakuntza teorikoaren bidez ezagutu zituen (dokumentazioa, argitalpenak, etab. erabiliz). Portzentaje txikiago batek (% 38) beste erakundeak, GGKEak eta halakoen esperientzia zehatz bidez ezagutu zituzten beste tresna alternatibo batzuk.



Iturria: ECODE, inkestetatik lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Gehiago sakonduz gero, inkestatutako erakundeetan Esparru Logikoaren alternatibak aplikatzeko egindako saiakera eraginkorrak aztertzen baditugu, saiakerak egin dituzten erakundeak gutxi direla ikusiko dugu (% 10), eta, horien artean, 3 foru aldundiak eta Gasteizko Udala nabarmendu behar ditugu. Azken horiek ez dute Esparru Logikoa modu hertsian aplikatzeko eskatzen deialdi batzuetan (bereziki, tamaina txikiko proiektuetarako deialdietan). Edonola ere, erakunde horiek ez dute Esparru Logikoaren alternatiba sistematizatuak eta garatuak aplikatzea ahalbidetzen, baina Esparru Logikoa modu malguagoan erabiltzeko aukera ematen dute, argudio aske eta irekiagoak onartuz, edo erakundearentzat bereziki garrantzitsuak diren alderdiei arreta eskainiz, erabilitako formularioa zein den kontuan hartu gabe. Modu horretan, "helburuak-emaitzak-jarduerak" logika hertsia modu erlaxatuagoan erabil daiteke, eta proiektu osoak ez du ardatz horrekiko horrenbesteko menpekotasunik izaten.

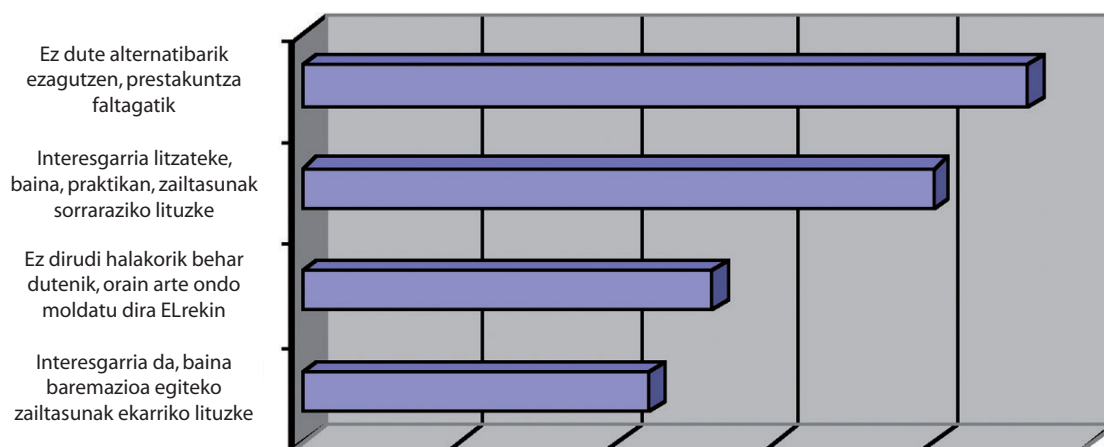
- Oro har, eskaera formularioa sinplifikatu egiten da, argudiaketa libreagoa eta Esparru Logikoaren kontzeptu estandarrekiko askeagoa ahalbidetzeko helburuarekin. Zehazki, lehen zatia, analisiari dagokiona, hobetu egiten da, hausnarketarako hainbat gai gehitzen baitira: aurrekariak, tokian tokiko testuingurua, etab. Horrez gain, planifikazioaren atalean, beste hainbat gai ere baloratzen dira, esaterako: proposamenaren iraunkortasuna edo aplikatutako metodologia.
- Proiektu txikietan, logika edo zentzua erabili behar da proiektuak baloratzeko, ez proiektuentzat egokia ez den metodologia bat.
- Garapenerako lankidetzat proiektu "estandarretan", Esparru Logikoaren barnean, deialdietan hainbat puntu oso argi definitzeko exijitzen diogu geure buruari: gauzatu nahi diren proiektuen tipologia eta horien kategoriak, eskatutako baldintzak, deialdiaren lehentasunak... Hori guztia betetzeko, formulario eta baremazio taula zehatzak ezarri ditugu, besteak beste, proiektuen diseinu eta bideragarritasun egokia bermatzeko oinarritzko alderdiak definitzera behartzen dutenak (identifikazioa, segimendua, ebaluazioa, etab. barne).

Aurreko bi aipamenekin batera, beste ekimen erradikalagoren bat ere aurki genezake azterlanean (lankidetzarako baliabide gutxi dituen erakunde batek gauzatutakoa). Erakunde horren proposamena laguntzak "proposamenik gabe onartzea da, proiektuan lanean ari diren eragileak ezagutzen ditugulako bakarrik". Aipatzekoa da proposamen honek ez zuela aurrera egin.

Dagoeneko aipatu dugun moduan, proiektuak ez diren bestelako esku-hartze tresna/modalitate batzuetan (ekintza humanitaria, garapenerako hezkuntza, zuzeneko lankidetzat), erakunde publikoek kasu gehiagotan erabiltzen dituzte beste metodologia batzuk (azterlan honen 2.3 eta 2.4 ataletan aztertutakoak):

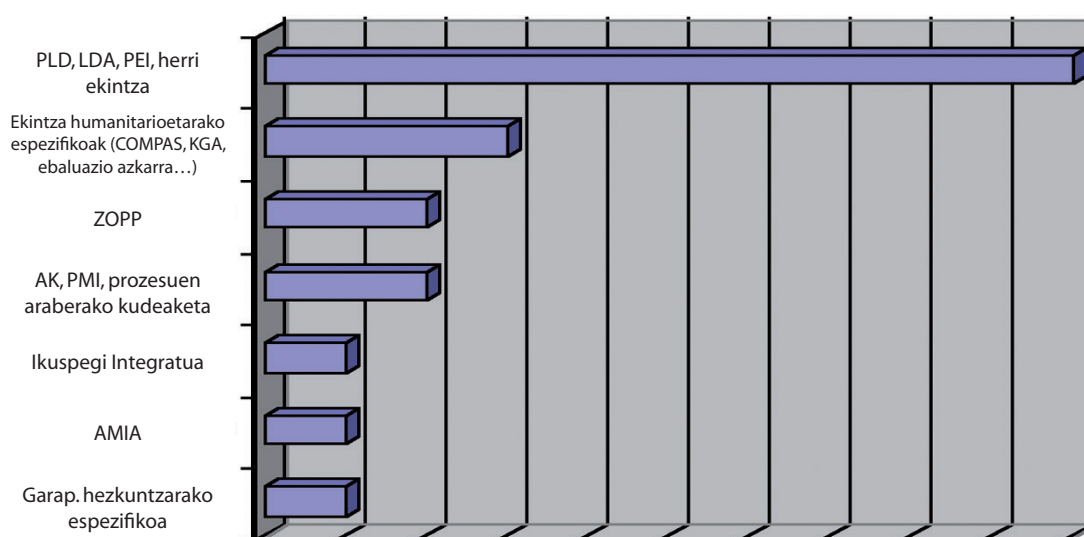


- *Garapenerako hezkuntza proiektuetan eta beren metodologiak, irizpideak, baldintzak, etab. garatuta dituzten beste eremu batzuetan (giza eskubideak, larrialdiak, etab.), dagoeneko probatuta dauden metodologia espezifiko horiek eskatzen ditugu, eta ez Esparru Logikoa, ez baita egokia kasu horietarako.*



Iturria: ECODE, inkestetatik lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Inkestaturako erakunde publiko gehienek iritziz, interesgarria litzateke Esparru Logikoaren alternatiba izan daitezkeen beste tresna batzuk probatzea (heren batek bakarrik uste du ez litzatekeela beharrezkoa, orain arteko tresnarekin ondo moldatzen direlako). Orain arte Esparru Logikoaren alternatibarik probatu ez duten erakundeek emandako arrazoiak tresna alternatibo horien ezagutzarik/prestakuntzarik ez dutela, eta horiek eguneroko kudeaketan aplikatzean zailtasunak izan ditzaketela dira. Dena den, nabarmentzekoa da, zailtasun horien barnean, nagusiena ez dela proposamenak baloratzeko/barematzeko beharra; inkesta egin dutenen % 16k bakarrik uste dute hori dela Esparru Logikoa alde batera uzteko eragozpen nagusienetakoa.



Inkestatutako erakunde publikoetan arduradunek Esparru Logikoaren alternatiba gisa gehien errepikatutako tresnak/metodoak puntu bakar batean bil daitezke: komunitateen parte-hartzea eta protagonismoa, bereziki esku-hartzeen identifikazio eta diagnostiko prozesuan. Multzo horrek elkarren artean lotutako hainbat alternatiba (egiatan, PLD gainontzekoetan oinarritzen da), maila desberdinetan sistematizatuak eta praktikan aplikagarritasun maila ezberdinak dituztenak, barne hartzen ditu: Partaidetza Landa Diagnostikoa (PLD), Landa Diagnostiko Azkarra (LDA), Partaidetza Ekintzaren Ikerketa (PEI), herri ekintzaren ikuspegia.

Azterlan honen hitzaurrean zehatzago aztertu dugun moduan, praktikan tresna horiek ez dira Esparru Logikoarekiko bateraezinak zentzu hertsian; tresna horren hutsuneei edo mugei aurre egin nahi diete, inkestatutako erakundeek adierazi duten moduan. Zehazki, hutsune horiek Esparru Logikoaren gehiegizko zurruntasuna eta konplexutasun akademikoa dira, baita Iparraldeko GGKEek Esparru Logikoa esku-hartze bat identifikatzeko eta diseinatzeko tresna onargarri bakar gisa ezarri izana ere. Dena den, alternatiba eredu batzuk eta besteak elkarren artean lotuta daude; izan ere, hainbat alternatibak (PLD, LDA, etab.) Esparru Logikoan oinarritutako proiektu bat diseinatzeko, planifikatzeko, egiteko eta aurkezteko beharrezko identifikazio faseetan aurrera egiteko informazio erabilgarria lortzen lagun dezakete; eta alderantziz: Esparru Logikoaren Ikuspegian erabilitako tresna eta fase asko PLD tresnaren zati gisa erabil daitezke, baldin eta komunitateek erraz barneratzeko, ulertzeko eta zuzentzeko moduko bitartekoak, kanalak, estrategiak, etab. erabiltzen direla bermatzen bada.

Aurreko tresnekin batera, ekintza humanitariorako planifikazio eta kudeaketa metodo eta tresna espezifikoak nabarmendu behar dira. Multzo horretan sartu behar dira COMPAS metodoa, Kalteberatasunari eta Gaitasunari buruzko Analisia (KGA), denbora errealeko ebaluazioa, etab. (horiek guztiak zehatzago aztertu ditugu azterlan honen 2.4 atalean). COMPAS metodoa, ezagunena eta gehien erabiltzen dena, kalitatea bermatzeko metodoa da (proiektuaren fase bakoitzean geure buruari egin beharrek egiaztapen galderen bidez gauzatzen da), beraz, teoriarik beste edozein identifikazio, planifikazio eta kudeaketa tresnaren osagarri gisa erabil daiteke, hori modu egokian aplikatzen den eta aurrez ezarritako kalitate estandarrak lortzea ahalbidetzen duen erabakitzeak. Nabarmentzekoa da estandar horiek proiektua ezartzen duen erakundearen beraren kalitate alderdiak barne hartzen dituztela, ezarritako proiektuaren kalitatea neurtzeko faktore gisa (alderdi hori ez da horren argi azaltzen Esparru Logikoaren Ikuspegian).

Era berean, azterketan garapenerako hezkuntza esku-hartzeetarako eta/edo sentsibilizazio esku-hartzeetarako metodologia espezifikoak azpimarratu ziren (segmentutan banatutako ebaluazioa, hezkuntza programak, etab.), baina ez zen horien eraginkortasuna eta/edo irismena zehaztasunez deskribatu.

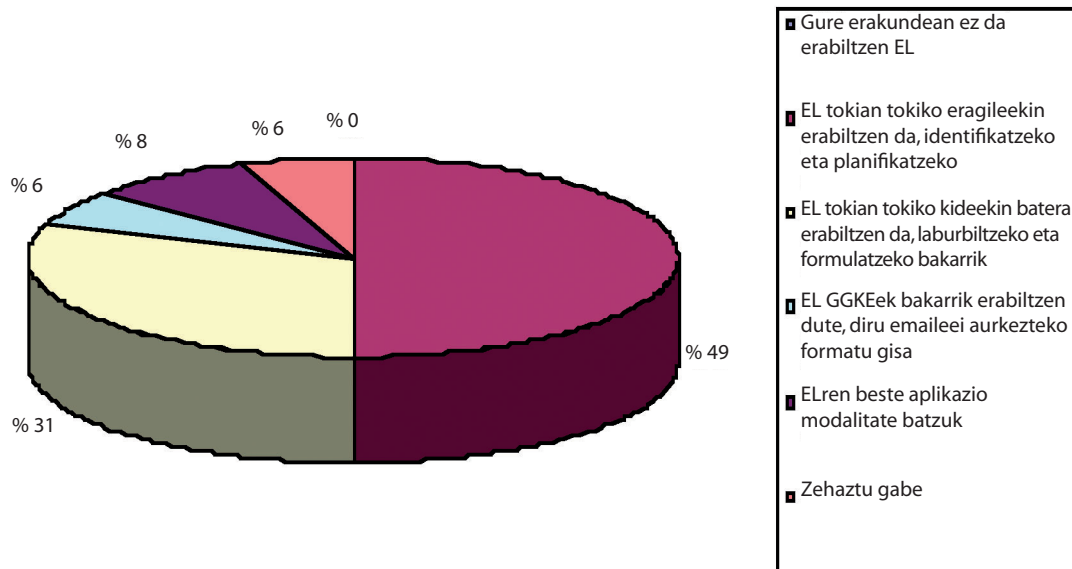
Aipatutako beste tresna alternatibo batzuk ez dira Esparru Logikoaren Ikuspegiarekiko oso desberdinak (baldin eta Esparru Logikoa proposamenak identifikatzeko eta planifikatzeko parte-hartze tresna orokor gisa hartzen badugu, eta ez proposamenak egiteko eta/edo aurkezteko tresna gisa bakarrik). Hori da ZOPP tresnaren kasua, izan ere, Esparru Logikoaren hasierako ikuspegi mugatua garatzen eta osatzen du, gaur egun erabiltzen dena lortu arte. Bestalde, tresna batzuk (AMIA esaterako) Esparru Logikoaren Ikuspegiarekiko oso desberdinak ez izateaz gain, horren osagarriak direla esan dezakegu, bereziki identifikazio eta diagnostiko prozesuan.

Amaitzeko, erakunde (gutxi) batzuek adierazitako metodologia batzuk bat datoz bereziki enpresa mundutik datozen proiektuak kudeatzeko ereduarekin (PMI, *Project Management Institute* ereduak). Horiek, proiektu zehatzei baino arreta handiagoa eskaintzen diote erakundearen kudeaketari (AK, Aginte Koadroa; prozesuen arabera kudeaketa; etab.), edo politika publikoen edo programa globalen diseinuari (esaterako, Ikuspegi Integratua).



4.2 NOLA IKUSTEN DUTE ESPARRU LOGIKOA EAEKO GGKEEK?

Esparru Logikoaren ezagutza eta aplikazio maila



Iturria: ECODE, inkestetatik lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Esparru Logikoaren erabilera, azterlanean parte hartu duten GGKEen artean, modu batera edo bestera, erabatekoa da. Haietako batzuk beste eredu eta/edo tresna alternatibo batzuk planteatzen eta/edo probatzen ari diren arren (azterlanean aurrerago zehaztuko den bezala), inkestaturako GGKE bakar batek ere ez zuen irimotasunez adierazi EL erabiltzen ez dutenik. Beraz, zalantzarik gabe ondoriozta dezakegu, kritikak, zalantzak, mugak, etab. badiren arren, EAEko GGKEetan ia beti erabiltzen dela, oraindik ere, Esparru Logikoa kudeaketa/planifikazio tresna gisa.

GGKE txikiagoek ere, sortu berriek eta/edo proiektu eta kide gutxikoek, hasiera batean Esparru Logikoa aplikatzeko zailtasun handiagoak izan zitzaizketenak, EL erabiltzen dutela baieztatu dute aho batez. GGKE hauekin eginiko azterketa kualitatibo eta elkarrizketak kontuan hartuta, horretarako arrazoi/motibazio nagusiak beste eredu batzuen inguruko ezagutzarik eza eta/edo hausnarketarik eza eta Esparru Logikoari buruzko prestakuntza eskaintza eta dokumentazioa "irisberrientzat" eskuragarriena eta ezagunena izatea dira. Neurri batean, GGKE hauek beste GGKE sendotuago batzuek jarraitzen dituzten ereduak hartzeko joera dutela dirudi.

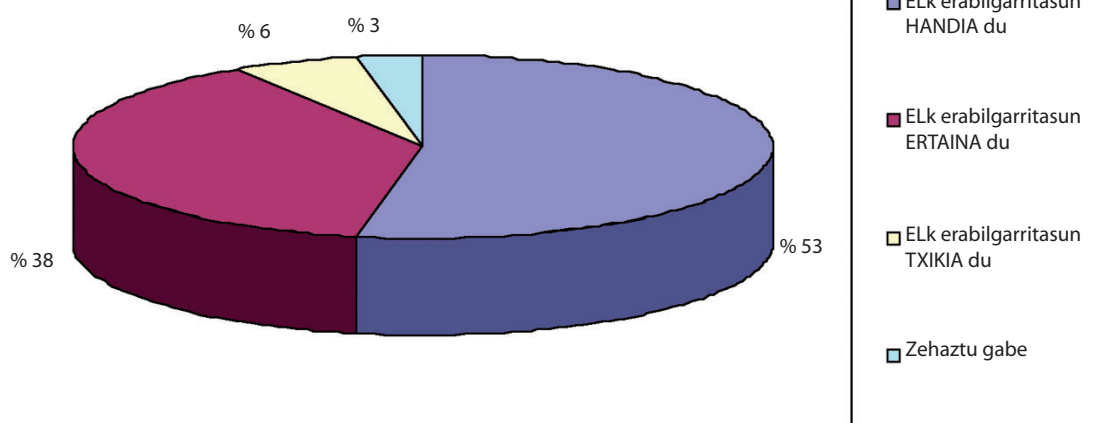
Bestalde, antzinatasun, baliabide bolumen eta proiektu eta/edo kide kopuru handieneko GGKEek ia beti Esparru Logikoa jarraitzeko arrazoi/motibazio nagusietako batzuk desberdinak direla dirudi. Erakunde hauek hobeto ezagutzen dituzte Esparru Logikoaren beste eredu eta tresna alternatibo batzuk, maila teorikoan behintzat, eta badute haietara jotzeko aukera. Hala ere, finantziario bolumen handiak erabiltzen dituzte erakunde hauek (gehienetan, erakunde publikoetatik jasotzen duten finantziarioa), eta horrek asko baldintzatzen eta mugatzen ditu "beste eredu batzuk probatzeko" orduan, beste eredu horietara jotzeak arriskuan jar baitezake diru-emaileen kudeaketa eta emaitza-ematea.

Inkestatutako GGKEek Esparru Logikoa nola erabiltzen duten gehiago sakonduz gero, ikus daiteke gehienek (ia erdiek) ez daukatela diru-emaleei aurkezteko “makillaje” edo formatu soiltzat, baizik eta erabakitasunez erabiltzen dute, tokian tokiko erakunde kideekin lan egiteko tresna komun gisa, eta proiektuaren zikloko fase guztietan erabiltzen dute, gainera (identifikazioa/planifikazioa barne hartuta). Ez dirudi honela erantzun duten GGKEek profil zehatzik dutenik; talde honetan sartzen dira, besteak beste, tamaina, antzinasun, sektore eta lan eremu desberdinetako GGKEak.

Aurrekoek gain, GGKE askok (inkestatutakoen herenak, gutxi gorabehera) Esparru Logikoa tokian tokiko erakunde kideekin batera erabiltzen dutela baieztatu dute, baina batez ere aurrez beste bitarteko batzuekin identifikatutako esku-hartzeak laburbiltzeko, egituratzeko eta formulatzeko. Identifikazio tresna horien artean, elkarrizketetan gehien aipatu direnak Partaidetzaren Landa Diagnostikoa, AMIAk, eragileen azterketak, arazo zuhaitzak, etab. izan dira, nahiz eta horietako gehienak ez diren Esparru Logikoaren Ikuspegiarekin bateraezinak (ezta desberdinak ere); berez, ELrako behar den informazioa lortzeko tresnak dira. GGKE hauetako askok nagusiki tokiko erakunde kide sendoetan oinarrituta lan egiten dute, esperientzia eta prestakuntza handia dute, proposamenak identifikatzearen arduradun nagusiak dira, eta beste tresna horiek erabiltzen dituzte horretarako. Hala ere, bi aldeek “elkar ulertzeko” tresna gisa onartzen dute Esparru Logikoa, behin betiko proposamenak planifikatu, formulatu eta aurkezterakoan.

Azkenik, inkestatutako GGKE gutxi batzuek bakarrik (% 6 inguruk) egiten dute Esparru Logikoaren erabilera formal eta murriztailea soilik, alde bakarrez erabiliz, tokiko erakunde kideak inplikatu gabe eta soilik diru-emaleei aurkezten dizkieten proposamenak haiek eskatutako formatuan idazteko eta/edo formulatzeko. Erakunde gutxi hauek tokiko erakunde kideetan oinarrituta lan egiten ez duten erakundeak eta tokiko kontrako alderdi gisa kongregazioari berari lotutako beste elkarte batzuk dituzten erlijio kongregazioak ziren.

GGKEek Esparru Logikoari ikusten dioten erabilgarritasun maila



Iturria: ECODE, inkestatetik lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Diru-emaleek proposamenak Esparru Logikoa jarraitzen duten formatuetan oinarrituta aurkezteko ezarritako betekizunak eta ikuspegi horrek doktrinaren eta GGKEen beraien artean dituen kritika eta ahulguneak alde batera utzita, inkestatutako gehienek (erdiek baino gehiagok), gehienbat hori

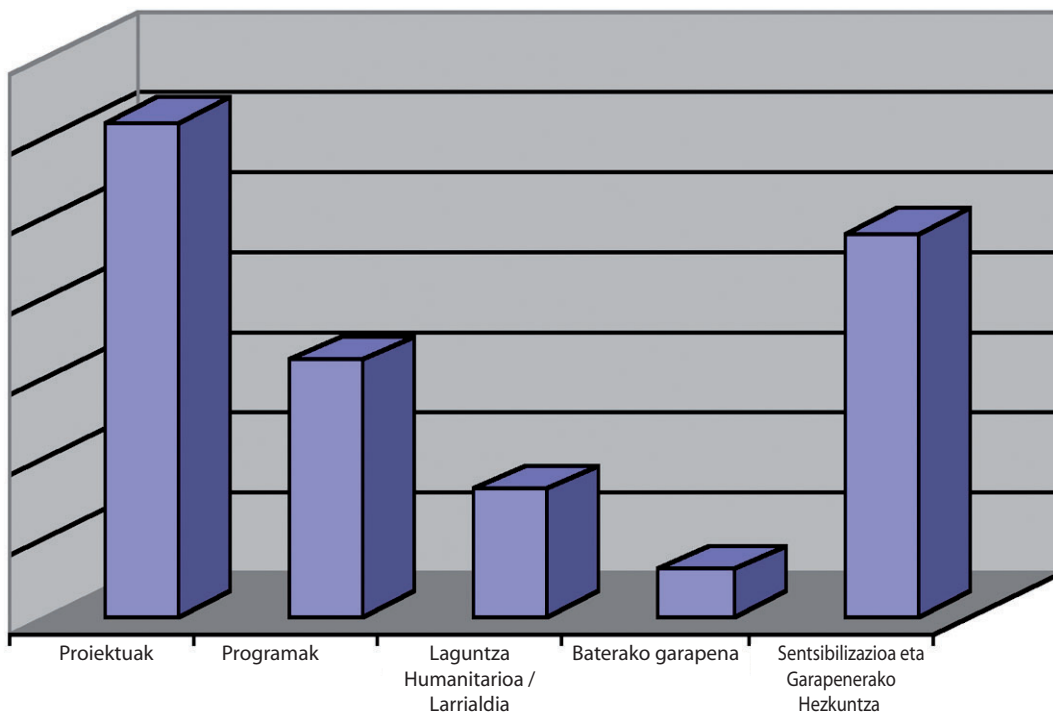
erabiltzeaz gain, Garapenerako Lankidetzak esku-hartzeak planifikatzeko eta kudeatzeko tresna gisa erabilgarritasun handia duela adierazi zuten. Are gehiago, inkestatutako ia beste guztiek (ia % 40k) Esparru Logikoa erabilgarria dela onartu zuten, nahiz eta erabilgarritasun handitzat ez jo, ertaintzat baizik.

Esparru Logikoa erabilgarria dela (erabilgarritasun handikoa zein ertainekoa) adierazi zuten GGKE horien guztien profila oso zabala eta askotarikoa da; erakunde handi eta txikiak, ikuspegi eta sentsibilitate desberdinekoak, jarduketa sektore/arlo desberdinetakoak, etab. Aipatu behar da ez dela ñabardura adierazgarririk hauteman gehienbat diru-emaille publikoen menpe dauden GGKEen eta funts pribatuen ehuneko handia duten GGKEen artean. Hortaz, badirudi Esparru Logikoaren benetako erabilgarritasuna modu naturalean hautematen dutela administrazio publikoen –normalean ikuspegi hori exijitzen dute– funtsak lortzeko zorrozkiz EL erabiltzerik eskatuko ez luketen erakundeek ere.

GGKE gutxi batzuek bakarrik adierazi zuten Esparru Logikoak erabilgarritasun txikia duela. Haien artean, batzuren lan ardatz nagusia ez ziren Hegoaldeko lankidetzak proiektuak, baizik eta Sentsibilizazio eta Garapenerako Hezkuntza ekintzak, honelako modalitateetarako/tresnetarako ere Esparru Logikoaren erabilera hedatuta dagoen arren, hurrengo atalean aztertu bezala.

Esparru Logikoaren erabilera, esku-hartze tresnen/modalitateen arabera

Erakundeak honako hauetarako tresna gisa erabiltzen du EL:



Iturria: ECODE, inkestatetik lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Ondorio nagusi gisa nabarmendu daiteke inkestatutako GGKEek Esparru Logikoa gehienbat beren proiektuak planifikatzeko eta kudeatzeko (terminoaren zentzu tradizionalan, gehienez ere 2 urteko esku-hartze gisa) eta Sentsibilizazio eta Garapenerako Hezkuntza ekintzetarako erabiltzen dutela. Beste modalitate/tresna batzuetarako (programak, ekintza humanitarioa eta/edo baterako garapena, esaterako), askoz gutxiago erabiltzen da EL. Hala eta guztiz ere, lehenengo bietan, ñabardura asko bildu ziren sakon egindako inkesta eta elkarriketen informazio kualitatiboaren bidez.

Proiektuei dagokienez, inkestatutako GGKEen % 30 inguruk (gehienak sortu berriak edo jarduera bolumen mugatukoak) adierazi zuten “ekintza txikien/zehatzen” kasuan Esparru Logikoa ez zela tresna egokia eta/edo ez zela erabiltzen, edo behintzat ez modu formalean eta urrats guztiak eginez. Askok esan zuten, ildo horretan, proiektu txikietarako ez dela hain beharrezkoa Esparru Logikoa, baizik eta *“zerbait egokituagoa eta/edo murriztuagoa”* behar dela. Berez, gerta daiteke GGKEek “proiektu txikitza” hartzen dituztenak, zorrozki hartuta proiektuak ez izatea (edo ez behintzat doktrinak proiektuei, *“elkarrekiko lotura duten, azken helburu batera bideratuta dauden eta ezaugarriekin”*). Bestalde, askotan, gerta daiteke herri behartsuei ondasunak eta/edo zerbitzuak emateko ekintzak ere izan daitezke, planifikazio eskakizun txikiak; halakoetarako, garbi dago “gehiegizkoa” izango litzatekeela Esparru Logikoa erabiltzea. Beste batzuetan, GGKE txikien kasuan batez ere, proiektuak baino gehiago, jarduera jarraituak izan daitezke, eta halakoetan ere ez litzateke ondo etorriko EL. Azkenik, beste erakunde batzuek nabarmendu dute proiektu txikietan ia ez dagoela baliabiderik identifikatzeko (edo horretarako erabiltzea ez litzateke eraginkorra izango egin nahi den esku-hartzearen txikitasunarekiko proportzioan), beraz, ez du zentzu handirik konplexutasun pixka bat baduten tresnak helburu horretarako erabiltzeak.

Sentsibilizazio eta Garapenerako Hezkuntza ekintzei dagokienez, egindako azterketa kuantitatiboaren arabera GGKEek ekintza horiek identifikatzeko eta kudeatzeko Esparru Logikoa asko erabiltzen duten arren, egindako elkarrizketetan proiektuen kasuan baino askoz ere kritika/ muga gehiago aipatu dira behin eta berriz. Hain zuzen, inkestatutako GGKEen % 20k adierazi zuten Esparru Logikoa ez dela ongi egokitzen era honetako esku-hartzeetara. Beren ustez, Sentsibilizazio eta Garapenerako Hezkuntza ekintzek prozesu eta ikuspegi desberdinak behar dituzte; Esparru Logikoa baino malguagoak, gehiago egokitzen direnak eta espezifikoak. Bestalde, erakunderen batek nabarmendu du kanpoko beste eragile batzuen parte-hartze maila (GGKEren talde teknikoaz eta boluntarioez gain) Hegoaldeko lankidetzaren proiektuetan baino txikiagoa dela ekintza hauetan, eta, beraz, ELk askoz ere erabilgarritasun txikiagoa duela identifikatzeko tresna komun gisa (tokiko erakunde kideekin, adibidez). Sentsibilizazio, Garapenerako Hezkuntza, Partaidetza, Herritarren Hezkuntza eta Eragin Politikoko ekintzetan espezializatutako GGKE dezentek (% 20k, inkesten arabera) irmotasunez adierazi zuten Esparru Logikoa “ez diela balio” edo “ez duela funtzionatzen”, eta, beraz, baliozko alternatibak finkatzeko prozesuetan murgilduta zeudela.

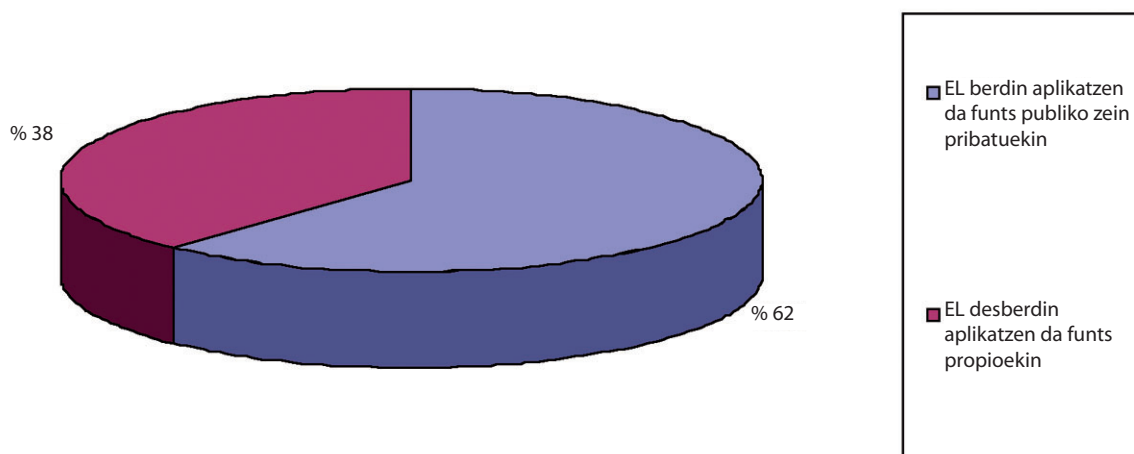
Programen modalitateetarako (esku-hartze konplexuago gisa ulertuta, batzuetan proiektu ugari osatutakoak eta bi urtetik gorako iraupenekoak) Esparru Logikoa nabarmen gutxiago erabiltzen zen proiektuen kasuarekin alderatuta. Oro har, bat zetozen Esparru Logikoa epe luzeagorako esku-hartze hauek egin ahala egokitze behar den malgutasunik ez duela adieraztean (esku-hartze hauek, batzuetan, prozesuek dituzten ikuspegi antzekoak izaten dituzte, eta suertatzen diren inguruabarrek, askotan, jarduerak ez ezik, emaitzak eta helburuak ere egokitu beharra ekartzen dute, ELk eskatu ohi den zurruntasunetik ateraz). Adierazgarria da inkestatutako GGKEen % 43ren iritziz (gehienak jarduera bolumen handiko GGKEak) Esparru Logikoa ez dela tresna aproposena epe ertain-luzeko prozesuetan sartutako proposamenetarako.

Inkestatutako GGKEek are gutxiagotan eta zalantza handiagoz erabiltzen dute EL Ekintza Humanitarioko esku-hartzeen kasuan. GGKEen % 20k adierazi zuten ikuspegi hau ez zela egokia halako esku-hartzeetarako, eta eginiko elkarrizketetan sakon egiaztatu zen iritzia hori. Adierazgarria da haietan baten iritzia: *“...Ekintza Humanitarioko esku-hartzeetan EL ez da era honetako esku-hartzeen behar eta lehentasunetarako egokitzen den tresna bat. ELk testuinguruaren aurretiko azterketa bat, aurrekariak, etab. ditu abiapuntu, eta larrialdi egoeretan ezin dira horiek egin...”*. Beste GGKE batek azaldu zuen era honetako esku-hartzeetan EL soilik diru-emaileak hala eskatzean erabiltzen dela, baina eskatu ezean ez luketela erabiliko. Horren ildotik, erakunderen batek aitortu zuen Ekintza Humanitarioko esku-hartzeetan EL erabiltzen zela, nahiz eta erakunde kideak eta/ edo arloko langileek identifikaziorako eta diagnostikorako erabat ez onartu. Azkenik, askotan, larrialdiko laguntza zehatza eta soilik aldi batekoa izanik, adierazten zen ez zuela zentzu handirik helburuez, emaitzez, jardueraz eta abarrez hitz egiteak, ELn bezala.



Azkenik, parte hartu zuten GGKEek ia ez zuten aipatu ere egin baterako garapen esku-hartzeetarako EL erabiltzerik, modalitate honen pisu txikiak eta haren inguruko adostasunik eta kontzeptu argirik ezak ELk arlo honetan dituen ahulguneen eta/edo mugen azterketa sakonagoa egitea galarazi zuten arren.

Esparru Logikoaren erabilera, finantziazio iturrien arabera



Iturria: ECODE, inkestetatik lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Azterlanean barne hartutako GGKEen % 90ek funts publiko eta propioekin lan egiten zuten. Horietako gehienek, funts propioekin zein funts publikoekin finantzatzutako proiektuak planifikatzeko eta kudeatzeko, Esparru Logikoa berdin erabiltzen dutela adierazi zuten. Honek erakusten du EL ez dela diru-emaileek GGKEei (finantziazioa lortu eta justifikatzeko) inposatzen dien zerbait bezala ikusten. Honela erantzun zuten GGKEek ez dute profil zehatzik (handiak, txikiak, jarduketa sektorearen arabera, etab.), baizik eta mota eta tamaina guztietako erakundeak biltzen dira.

Hala ere, ondorio hau ezin da modu kategorikoan baieztatu, izan ere, inkestaturako GGKE askok (% 40 inguruk), aldiz, kasu batean eta bestean EL tresna desberdin aplikatzen zutela adierazi zuten. GGKE hauek ere ez dirudi profil zehatz bat dutenik. Oro har, talde honetako gehienek, funts propioekin lan egitean, Esparru Logikoa modu laburragoan, malgutasun handiagoz eta kasu/erakunde bakoitzaren inguruabar eta behar zehaztutara gehiago egokituta erabiltzen dutela azaldu zuten.

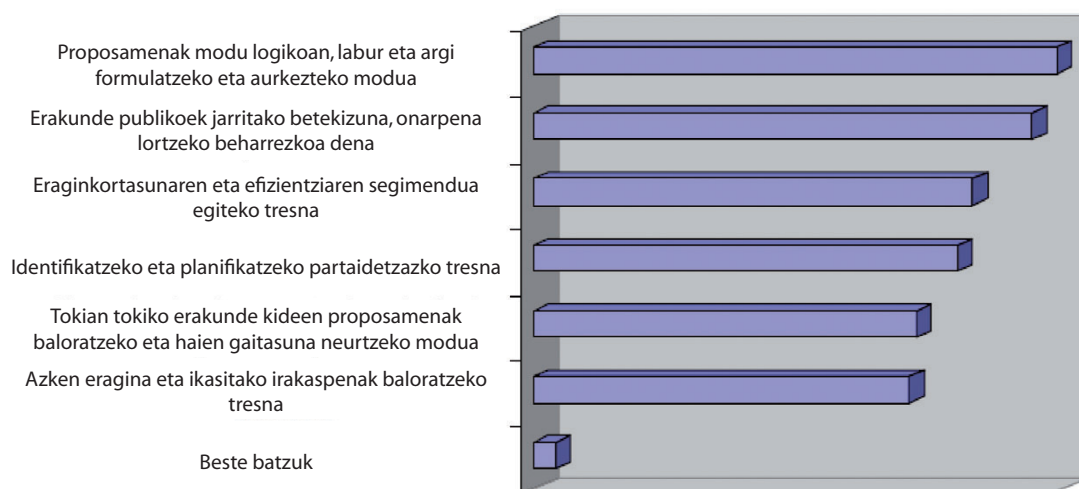
GGKE ugari adierazi zuten funts propioekin *“Esparru Logikoaren ikuspegia eta metodologia esku-hartzea identifikatzeko, planifikatzeko eta kudeatzeko erabiltzen da, baina ez horrenbeste erakunde publikoek horiek aurkezteko eskatu ohi dituzten formatu espezifiko eta estandarrak”*. Kasu hauetako askotan, *“helburuen eta oinarritzko jardueren esparru orokorra”* finkatzen zen, *“bitarteko emaitzarik jartzeko beharrik gabe”*, esku-hartzearen bilakaeraren segimendua egiteko moduan, prozesuetatik hurbilagoko ikuspegi batekin.

Beste batzuek adierazi zutenenez, funts propioekin *“ez da horrenbeste banakatzen eta, aldiz, zehaztuen pertsonalagoak egiten dira, adierazle erabilgarriak ezartzeko askatasun handiagoa izaten da, hain ortodoxoak ez izan arren, eta barne zereginak hobeto banatzean zentratzen dira”*.

GGKEren batek desberdintasunak *“funts propioekiko esku-hartzeen identifikazioko premia, konfiantza*

eta lehentasuna" bezalako alderdi batzuen pisu handiagoan zentratu zituen. Beste batek, antzera, "tokian tokiko erakunde kidearen beharrak bezalako alderdiak lehenestea" aipatzen zuen.

Esparru Logikoaren funtzio/erabilgarritasun nagusia



Iturria: ECODE, inkestetatik lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Inkestatutako GGKEak, neurri batean, bat etorri dira Esparru Logikoak tresna gisa eskaintzen dituen funtzio/erabilgarritasun nagusiak deskribatzerakoan. Hala ere, GGKE bakoitzarentzat desberdina izan da alderdi bakoitzaren pisua, alderdi bat gainerakoen artean argi eta garbi nabarmendu gabe. Horrenbestez, ezin da esan EAEko GGKEak erabat bat datozenik aipaturiko ikuspegia definitzerakoan eta ulertzerakoan; ikuspuntu desberdinak dituzte.

GGKE askok Esparru Logikoa proposamenak modu logikoan, labur eta argi formulatzeko eta, nagusiki erakunde publikoei, aurkezteko tresna gisa ikusten dute. Honi lotuta, GGKEek Esparru Logikoa erakunde publiko gehienek ezarritako betekizun gisa ere ikusten dute, haiei aurkezten zaizkien proposamenak onartzeko beharrezkoa den betekizun gisa. GGKEek, antza denez, garrantzi gehixeago ematen diote Esparru Logikoaren alderdi "formalari" eta "kanpokoari" (aurretiko lana laburbiltzea, jasotzea, aurkeztea), GGKEetan zertxobait "sakonagoa" eta "barneratuagoa" dagoen funtzioa baino (esku-hartzeak planifikatzeko, identifikatzeko eta haien segimendua egiteko partaidetzazko tresna, barne ikaskuntzetan sakontzeko, eraginak neurtzeko eta/edo erakunde kideekin loturak finkatzeko); antza denez, GGKEek alderdi horiek guztiak beste tresna batzuekiko modu osagarrian ikusten dituzte.

GGKE batzuek (batez ere txiki eta ertainek) aipatu dituzte azken alderdi horiek ere, baina normalean aurreko funtzioen atzetik. Esparru Logikoa esku-hartzearen eraginkortasunaren eta efizientziaren segimendua egiteko tresna gisa ikusten eta erabiltzen dutenak dira gehienak; ondoren, oso alde txikiarekin, EL proiektuak identifikatzeko eta planifikatzeko partaidetzazko tresna gisa baloratzen dutenak datoz.

Azkenik, Esparru Logikoaren alderdi batzuk askoz ere lehentasun txikiagoz aipatzen dira; tokian tokiko erakunde kideen proposamenak baloratzeko eta haien gaitasuna neurtzeko balio izatea eta azken eragina eta ikasitako irakaspenak baloratzeko tresna bat izatea, esaterako. Beraz, ondoriozta



daiteke, GGKE gehienek ustez, EL ez dela helburu hain garrantzitsu hauetarako tresnarik aproposena, eta beste alternatiba batzuk erabiltzen dituztela horretarako.

Esparru Logikoari ikusten zaizkion abantaila/indargune nagusiak

Jasotako erantzunen eta eginiko elkarrizketen arabera, bi abantaila/indargune nabarmen ikusten dizkiote GGKE gehienek (bereziki jarduera bolumen handiena dutenek eta/edo finkatuen daudenek), proiektuak formulatu, aurkeztu eta justifikatzerakoan ematen duen argitasunari, sinpletasunari eta itxurazko barne logikari lotuta gehienbat:

- *Esparru Logikoak erraz ulertzeko, jarraitzeko eta gauzatzeko moduko esku-hartze logika (eta formulazioa) du.*
- *Esparru Logikoak proiektuaren helburuak zein diren eta helburu horiek lortzeko zein urrats egin behar diren argi eta garbi adierazteko aukera ematen du, eta prozesu osoaren segimendua egiteko tresna bat da.*

Aurrekoekin batera, GGKE batek baino gehiagok (batez ere proiektu bolumen handiarekin lan egiten dutenek) nabarmendu dituzte Esparru Logikoaren beste alderdi on batzuk, proiektua identifikatzerakoan eta kudeatzerakoan, emaitzen segimendua egiteko eta eragile parte-hartzaile guztiekiko baterako ikuspegietan oinarrituta lan egiteko dituen abantailaei buruzkoak:

- *Garapenerako Lankidetzan diharduten eragile askok onartzen duten lan tresna da.*
- *Ondoren ebaluazioak egiteko aukera ematen du.*
- *Arazoak argi eta garbi identifikatzeko eta alternatibak aukeratzeko balio du.*
- *Adierazleek, esku-hartzerako egokiak eta harekiko koherenteak izanez gero, emaitzen eta helburuen aurrerapen maila neurtzeko balio dute.*
- *Planifikatzeko tresna ona da.*
- *Proiektuaren prozesu osoan aplikatuz gero, globaltasuna eta hautemandako beharren eta espero diren emaitzen arteko lotura ikusten laguntzen du.*
- *Proiektuaren eraginkortasunaren eta efizientziaren segimendua egiteko eta emaitzak neurtzeko balio du.*
- *Zailtasunak, erresistentzia, etab. gorabehera, metodologia honek partaidetza handiagoko proiektu bideragarri eta iraunkorrak ahalbidetzen ditu.*
- *Tresna honek prozesuak sinplifikatzen ditu eta ulermena errazten du proiektuen identifikazioak eta formulazioak dakarren prozesu konplexuaren barruan.*

Azkenik, badira inkestatutako GGKE batzuek indibidualki hautemandako beste indargune desberdin batzuk, eragina neurtzeari eta efizientziari buruzkoak asko:

- *Ongi neurtzen ditu aldagai kuantitatiboak.*
- *Metodologia finkatua da, lankidetzat proiektu bat prestatzeko fase guztiak berme nahikoekin "kontrolatzeko" eta definitzeko aukera ematen duena.*
- *Arazoen kausak modu sistematikoan ikertzen ditu.*
- *Erabakiak hartzeko prozesua oinarritzen du.*
- *Tresna eraginkorra da proiektuaren eragina baloratzeko eta errealitatearekin egiaztatzeko.*
- *Identifikazioan beti proiektuaren helburura itzultzen laguntzen du, eta hori oso garrantzitsua da gabezia ugariko herrietan.*
- *Ingurune, proiektu eta egoera desberdinetan aplika daiteke.*
- *Jarduerak modu koherentean eta logikoan planteatzen laguntzen du, helburua lortzeko garrantzitsuak diren jarduerak eta baliabideak utzi gabe.*
- *Aurrekontuaren eta proiektuan proposatutakoaren arteko loturaren inguruko alderdiak sartzen ditu.*

Esparru Logikoaren ahulgune/arazo nagusiak

Inkestatutako GGKE askok bi ahulgune nabarmentzen dituzte argi eta garbi (hala adierazi zutenek ez dute profil zehatz bat); alde batetik, zurruntasuna eta errealitatea gehiegi sinplifikatu beharra eta, bestetik, esku hartzen duten aldeek aurretiko beharrezko prestakuntzarik gabe ikuspegi horretan oinarrituta lan egiteko zailtasuna:



- *Planifikazio metodo zurruna izateko joera du, beti ez du behar bezala jasotzen errealitate osoa, eta ez da batere malgua proiektuan zehar egin behar izaten diren aldaketekin.*
- *Proiektuaren planifikazioan parte hartzen duten pertsona/erakunde guztiek aurretiko prestakuntza izan behar dute.*

Bestalde, GGKE batzuk bat datoz Esparru Logikoaren arazo batzuen inguruan; tresna hau gutxi egokitzen da errealitate, prozesu eta pentsamolde batzuetara (batez ere Hegoaldeko herrialdeen testuinguruan), aldaera kuantitatiboek pisu handiegia dute aldaera kualitatiboan aldean, eta zailtasunak ditu eragile guztiak tartean sartzeko, arazoak ez ezik, haien interesak eta potentzialtasunak ere islatuz. Interesgarria da ikustea alderdi hauek jaso zituzten GGKE gehienek, gutxi gorabehera, profil bat zutela: jarduera/proiektu kopuru mugatua duten erakundeak, finantziario publikoko ehuneko handia dutenak.

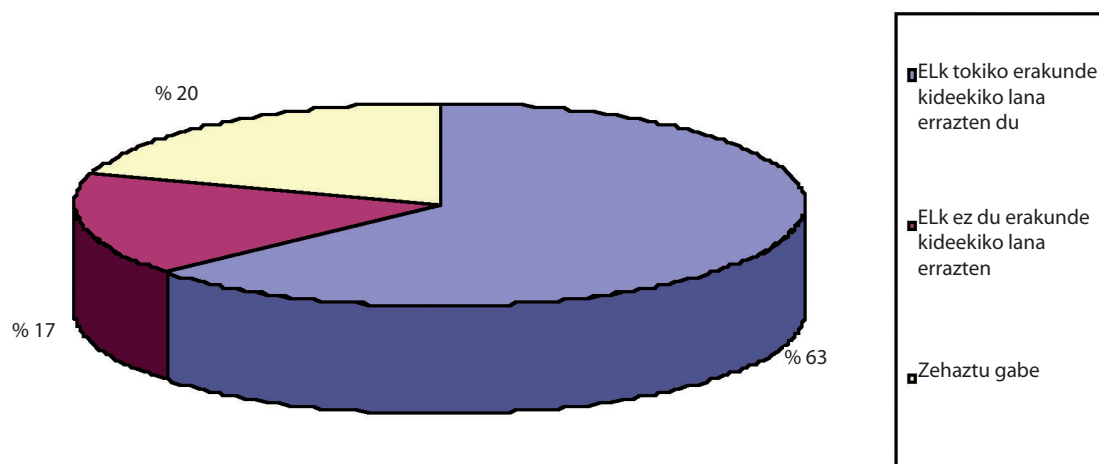
- *Europako/Mendebaldeko pentsamendu, azterketa eta planifikazio egituran dago oinarrituta.*
- *Tresna oso lineala da eta, mugatuta geratzen da epe luzeko gizarte prozesuen esparruko proposamenetarako.*

- *Egituratuta dagoen modua desegokia izan daiteke beste kultura edo gizarte ingurune batzuetarako (indigenak, adibidez).*
- *Batzuetan behartu egiten da semantikoki, eta komunikaezinak diren formulazioetara irits daiteke.*
- *Hegoaldeko erakunde batzuk ez daude ohituta.*
- *Alderdi garrantzitsu guztiak tartean sartzeko zailtasuna, arazoak ez ezik, potentzialtasunak, interesak, itxaropenak, etab. ere aztertuz.*
- *Eraitza ekonomizista, ukigarri eta zenbagarrietara bideratuegi dago, eta oso gutxi prozesuek berezkoagoak dituzten beste efektu kualitatibo batzuetara.*
- *Ohitu arte, korapilatsua, errepikakorra eta ulertzeko zaila da.*
- *Mugatua da zeharkakoak lantzeko (generoa, adibidez).*
- *Testuinguru batzuetan, adierazleen eraikuntza zaildu egiten da erakunde publikoen heldutasun ezarengatik eta erakunde pribatuek eginiko txostenen garestitasunarengatik.*
- *Bere kabuz ez du balio proiektu baten eragina ezagutzeko.*

Azkenik, inkestatutako GGKE batzuek (profil zehatzik gabe) modu sakabanatu eta puntualagoan Esparru Logikoari ikusten dizkieten beste alderdi negatibo batzuk ere gehitu zituzten, erabilerako alderdi ideologiko-politikoagoen ingurukoak:

- *Tresna analitiko orokor bat da, eta, beraz, politikoki neutroa da.*
- *Batzuetan diru-emailek lparraldetik inposatzen duten eta funtsak lortzeko beharrezkoa den tresnatzat hartzen da. Horrek, batzuetan, ELren erabilera okerra eragiten du, formulazio idealak sortuz.*
- *Objektibotasun txikia. Tresna subjektiboa da, diru-emaileen interesen zerbitzura jartzen dena. Diru-emaileen artean alde handia dago eskakizunetan eta balorazioan.*
- *Ez du jasotzen helburu berberak dituzten beste esku-hartze batzuen eragina. Beraz, baliteke emaitzak beste sinergia edo ekintza batzuei esker lortutakoak izan daitezke, eta ez zehazki proiektuari esker. Hortaz, adierazle batzuen interpretazioan zeharbideak hartzeko arriskua dago.*
- *Logikaren interpretazio desberdinak.*
- *Batzuetan, tresnek tresna izateari utzi, eta helburu bihurtzen dira.*
- *Eskakizunak gehiegizkoak dira kuantifikazio aukera gutxiko proiektu txikietan.*
- *Denbora eta praktika behar dira aldaketa nahia Esparru Logiko zuzen baten barruko proiektu egituratu bihurtzeko.*
- *Metodologia erabiltzen ez dakiten ebaluatzaileak.*
- *Testuingurua oso ongi ezagutu behar da ELren planifikazioa errealia izan dadin.*
- *Praktikoa baino gehiago, teorikoa da.*

Esparru Logikoa eta tokian tokiko erakunde kideekiko lana



Iturria: ECODE, inkestetan lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Inkestan parte hartu duten GGKE gehienek (% 60k baino gehiagok; jarduera handiko erakunde handiak dira gehienak) uste dute Esparru Logikoak tokian tokiko erakunde kideekiko lana errazten duela. Hona galdetegietan zein elkarrizketetan emandako arrazoietakoz batzuk:

- GGKEek eta tokian tokiko erakunde kideek ezagutzen eta partekatzen duten tresna bat da; alegia, "hizkuntza bera" erabiliz hitz egiteko eta batera lan egiteko aukera ematen du, pauso berei jarraituz modu ordenatu batean. Alderdi esanguratsu berak —esate baterako, lortu nahi diren azken emaitza eta helburuak— kontuan hartuz lan egin daiteke (bi aldeek argi dute zein diren, eta ezagutzen dituzte).
- Esparru Logikoa erabiltzeari esker, GGKEek eta tokian tokiko erakunde kideek esparru bat sor dezakete haietako bakoitzaren erantzukizunak, rolak eta konpromisoak argi eta garbi zehazteko.
- Esparru Logikoa erabiltzeari esker, "checking list" moduko bat sortzen da, kideei informazioa modu ordenatu eta koherente batean eskatzeko, bai identifikazio fasean, bai esku-hartze baten jarraipena egiteko fasean.

Nolanahi ere, zenbait ñabardura egin behar dira. Izan ere, inkestan parte hartu zuten askok (% 20k) ez zuten galdera hori erantzun, eta GGKEen % 47k esan zuen Esparru Logikoa ez zela egokia antolamendu eta prestakuntza urriko erakunde komunitarioekin lan egiteko. Areago, tokian tokiko erakunde kideekin lan egiteko tresna egokitzat jo zutenek ere zenbait muga aipatu zituzten inkesta eta elkarrizketetan. Hain zuzen ere, haietako askok honako hau adierazi zuten:

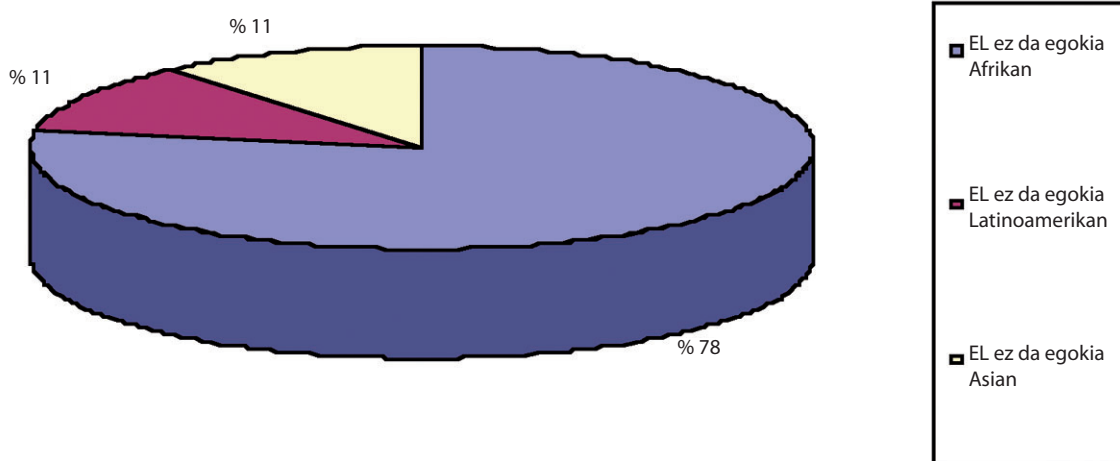
- Tokian tokiko erakunde kideekin adostuz gero Esparru Logikoa erabiltzea, lanaren lagungarri izan daiteke; baina, lparaldekoek inposatzen badute, zorrozki eta "beste aukerarik eman gabe" (askotan gertatzen da), Esparru Logikoa ez da batere lagungarri.
- Esparru Logikoa egokia izan dadin, beharrezkoa da tokian tokiko erakunde kideek prestakuntza egokia jasotzea. Hala izan ezean, GGKEek eta tokian tokiko erakunde kideek elkarrekin lan egiteko zailtasunak izaten dituzte.
- Zenbaitetan, ez da lortzen tokian tokiko erakunde kideek alde zuretik zuten esperientzia, ezagutza eta ahalmena biltzea eta islatzea. Honako arrazoi hauengatik gerta daiteke hori: Esparru Logikoaren arabera identifikazio sakon eta egoki bat egiteko denbora edo baliabide falta, edota Esparru Logikoa sinplifikatuegia izatea eta garrantzi handiegia ematea helburuak-emaitza-jarduerak matrizeari (eta garrantzi txikiegia, aldiz, testuingurua aztertzeari).



- *Garrantzitsuagoa da zein proposamen mota den, Esparru Logikoa bera baino. Izan ere, Esparru Logikoa beste tresna batzuen osagarri da, eta behar-beharrezkoa da erakunde kideen artean komunikazio sistema bat eta informazioa elkarrekin partekatzeke sistema bat egotea.*

Azkenik, GGKE gutxi batzuek (% 20k; datu garrantzitsua da, haietako asko erakunde erlijiosoa edota jarduera urriko erakundeak baitira) adierazi zuten Esparru Logikoak ez duela tokian tokiko erakunde kideekiko lana errazten. Izan ere, haien ustez, Iparraldeko erakundeek inposatzen duten tresna bat da, tokian tokiko erakunde kideek barneratu gabe dutena, ez baitago beren prozesuetara eta lan egiteko ohituretara egokituta. Horrez gain, tokian tokiko erakunde kideek ez dute baliabiderik Esparru Logikoari buruzko prestakuntza jasotzeko, eta, oro har, urgentziaz aplikatu behar izaten da diru-emailei proposamenak aurkezteko; horrek guztiak arazoak sortzen dizkie, eta tresna arbuiztara jotzen dute. Horrek, aldi berean, Iparraldeko GGKEekiko harremana okertu egiten du.

Esparru Logikoa esku-hartzearen eremu geografikoaren arabera



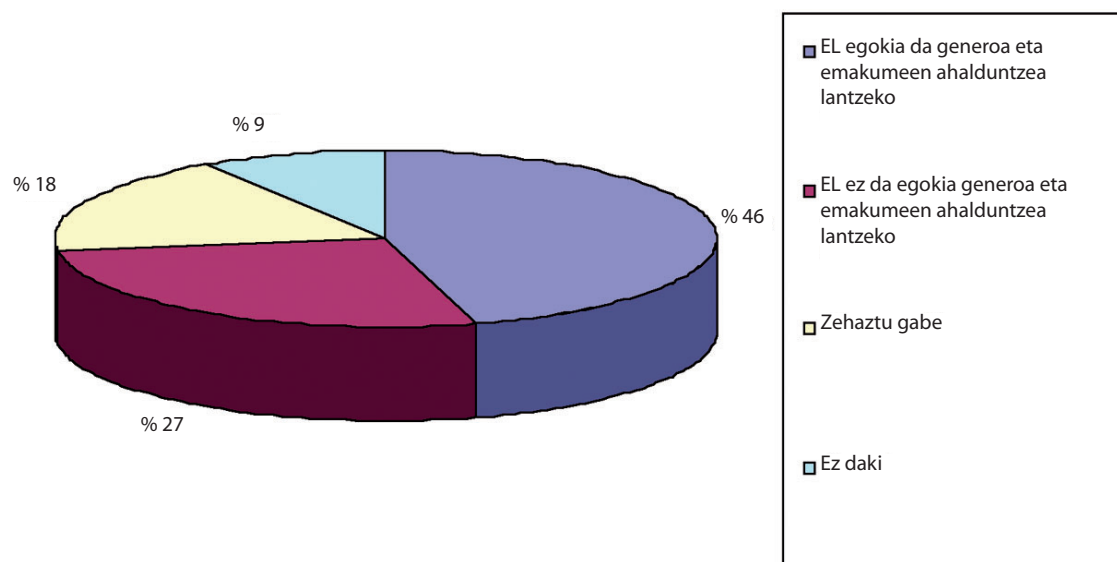
Iturria: ECODE, inkestetan lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Inkestan parte hartu duten GGKEen gehiengo zabal batek (% 80 inguruk) adierazi du Esparru Logikoa ez dela egokia Afrikan garapenerako lankidetzako esku-hartzeen planifikazioa eta kudeaketa egiteko tresna gisa.

Elkarrikereta sakonetan entzundakoari jarraituz, bi arrazoi ikus daitezke. Batetik, GGKEek berek diote erakunde kideak eta gainerako toki eragileak ahulagoak direla Afrikan, ez baitaude hain erroturik, eta prestakuntza urria izan ohi dute, gainera. Horrek guztiak zailtasunak dakartza Esparru Logikoa tresna komun eta partekatu gisa erabiltzeko (eta hori funtsezko alderdi bat da GGKEentzat, aurreko atalean aztertu dugunez).

Bestetik, afrikar herrialde askotan, testuinguru sozial, politiko edota ekonomiko ahul, ezegonkor eta aldakorak izaten dira. GGKEen arabera, horrek guztiak identifikazio lasai, sistematiko eta sakon bat egitea zailtzen du, eta hori oso garrantzitsua da Esparru Logikoaren Ikuspegian. Bestalde, Esparru Logikoaren logika kausa-ondorioa harremanean oinarritzen da, oso modu lineal eta abstraktuan, eta hori ez dator bat arrisku faktorez eta aurreikusitako gabeko gorabeherez betetako testuinguru aldakor batekin. Horregatik, askotan, oso zaila da esku-hartzeen hasierako logikari eustea (alegia, hasierako diseinuari eustea).

Esparru Logikoa eta generoaren ikuspegia edo emakumeen ahalduntzea



Iturria: ECODE, inkestetan lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

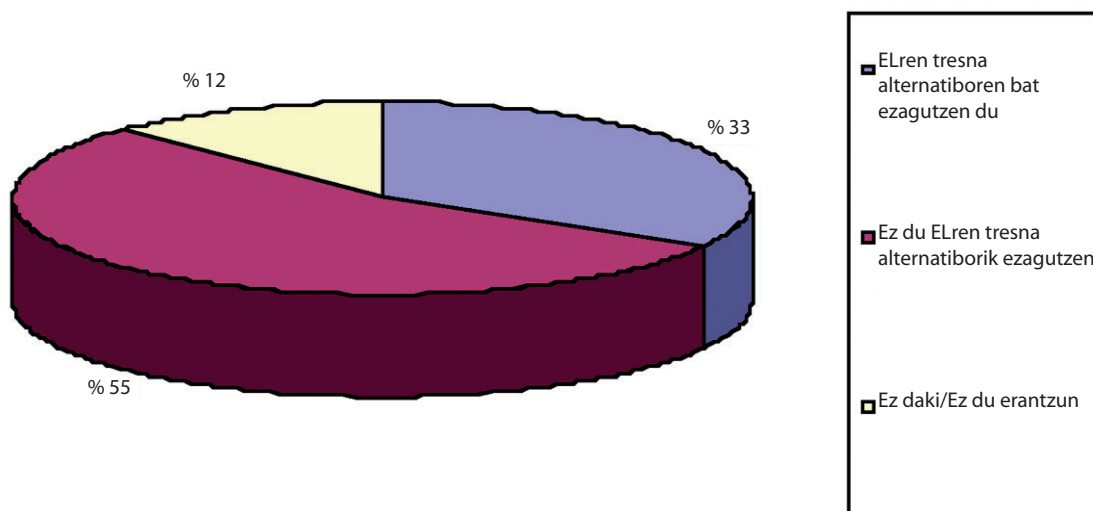
Inkestan parte hartu duten GGKE gehienek (erdiek edo) ez dute zailtasun espezifikorik izan Esparru Logikoa aplikatuz generoaren ikuspegia lantzeko edota emakumeak ahalduntzeko esku-hartze espezifikoak egiteko. Oro har, honako arrazoi hau aipatu dute: Esparru Logikoa nola erabiltzen den da gakoa, eta ez Esparru Logikoa bera; alegia, horrek baldintzatzen du generoaren ikuspegia jasotzea eta emakumeak ahalduntzeko esku-hartzeetara egokitzea. Hala, Esparru Logikoaren Ikuspegiak proposatzen duen identifikazio eta planifikazio fasean alderdi horiek zeharkako alderdi gisa sartzeari garrantzi handia ematen dio, eta baita beste tresna espezifiko batzuk erabiltzea ere. Tresna horiek guztiak elkarren osagarri dira Esparru Logikoaren baitan, generoaren ikuspegia eta emakumeen ahalduntzea diagnostikatzeko edota lantzeko (gainera, GGKE batzuek adierazi zuten ez dituztela tresna horiek ezagutzen).

Areago, GGKE batzuek adierazi dute Esparru Logikoak eragin positiboa izan duela, alderdi hori beren esku-hartzeetan lantzeak duen garrantziaz ohartarazteko balio izan baitie, kontuan izanik zeharkako alderdi gisa aplikatzen dutela dirua ematen duten erakunde publiko gehienetan, bai aplikatu ere. Zentzu berean, beste erakunde batzuek esan dute Esparru Logikoak proposatzen duen ikuspegi analitiko eta parte-hartzailea (baldin eta "ongi aplikatzen bada eta horretarako denbora eta baliabide nahikoa badago") lagungarri dela emakumeen parte-hartzea bultzatzeko eta emakumeen behar praktiko eta estrategikoak hasierako diagnostikoan finkatzeko, eta baita, gero, esku-hartzea diseinatzeko ere (hain sistematikoak ez diren diagnostikoak erabiliz gero, hori guztia "oharkabea" geldituko litzateke).

Beste GGKE batzuen ustez (% 30), Esparru Logikoa ez da egokia esku-hartzeetan generoaren ikuspegia edota emakumeen ahalduntzea sustatzeko. Haien arabera, genero desberdintasunari eta emakumeak ahalduntzeko zailtasunei buruzko alderdiak aldatzeko prozesuak epe luzeak izan ohi dira, eta oso zaila da emaitza zehatz eta nabarmenak lortzea Esparru Logikoak inposatzen duen denbora ereduaren eta eredu kuantitatiboegian. Hala, Esparru Logikoak, askotan, "jarrera baikorregia, ez erreala eta ez oso zintzoa hartzea dakar formulazioetan aldaketak islatzeko orduan", azken txostenetan lortutako aldaketei begira. GGKE batzuek esan dutenez, "oso zaila da halako esku-hartzeen alderdi kualitatiboak —jarrera aldaketak, autoestimua, rolak, lidergoa eta abar— neurtzea Esparru Logikoaren ohiko adierazle kuantitatiboak erabiliz, epe laburrekoak izaten baitira askotan".

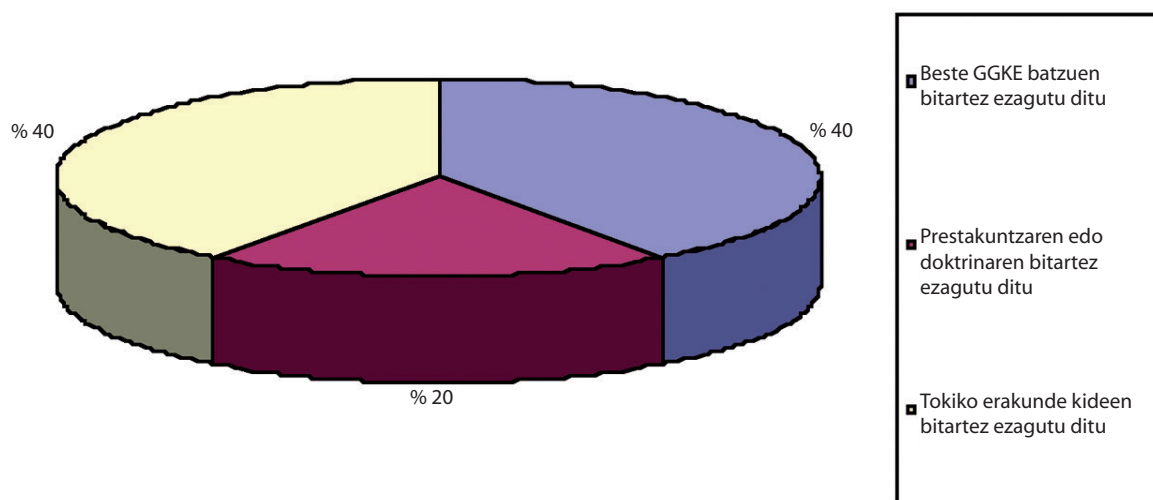


Esparru Logikoaren alternatibak GGKEetan



Iturria: ECODE, inkestetan lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

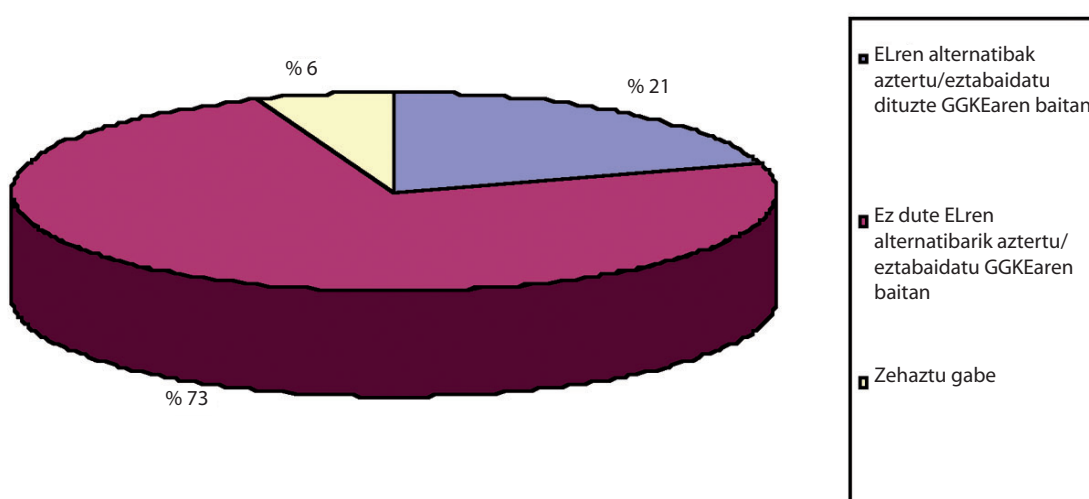
Inkestan parte hartu duten GGKE gehienek (% 55ek) adierazi dute ez dutela Esparru Logikoaren alternatibarik ezagutzen garapenerako lankidetzako esku-hartzeen planifikazioa eta kudeaketa egiteko. Hirutik batek esan du baduela alternatiba horien berri; GGKE handi samarrak izan ohi dira, gai horri buruzko prestakuntza eta barne hausnarketa egiteko baliabideak badituztenak (ez dira, nahitaez, GGKE beterranoak, ez eta sektore espezifiko batean lan egiten duten erakundeak ere).



Iturria: ECODE, inkestetan lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Esparru Logikoaren alternatibak beste erakunde batzuekiko harremanaren bitartez ezagutu dituzte batez ere, bai Iparraldekoek (% 40k) bai Hegoaldekoek (% 40k). Zentzu horretan, Esparru Logikoaren alternatibei buruzko hausnarketa eta erabilera bultzatzeko orduan, ez dago alde handirik Iparraldekoen eta Hegoaldekoen artean, baina zera azpimarratu behar da: alternatibak

tokian tokiko kideen bitartez ezagutu dituztela esan duten gehienek Latinoamerikako erakunde kideak aipatu dituzte (kasu gutxi batzuetan, baita Asiakoak ere, eta ez dago kasu bakar bat ere Afrikan). Erakundeen % 20k bakarrik esan du prestakuntza ikastaroen edota doktrinaren bitartez ezagutu dituela Esparru Logikoaren alternatibak. Datu horrek zera erakusten du: batetik, doktrina hausnarketa edota prestakuntza eskaintza eskasa dagoela alternatibei buruz, eta, bestetik, halako gaiak maila teoriko-formal batetik lantzea zaila dela, egokiagoa baita eguneroko aplikaziotik edo beharretik sortzen diren praktikak elkarrekin partekatzea.

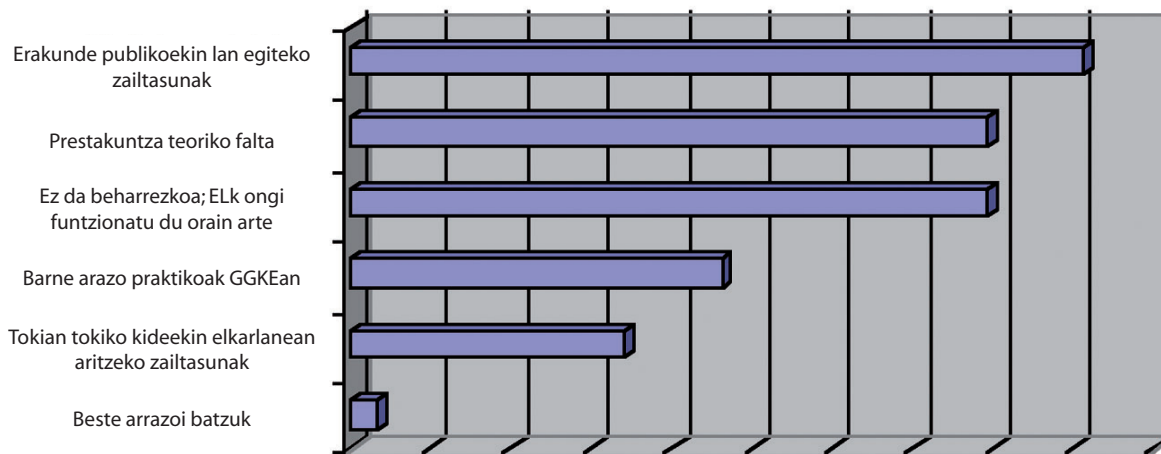


Iturria: ECODE, inkestetan lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta



Pauso bat aurrerago eginez, ezagutzatik aplikazio saiakera erreal eta eraginkor batera, GGKE gehienek (ia % 75ek) adierazi dute ez dutela Esparru Logikoaren alternatibei buruzko azterketarik ez eztabaidarik sustatu garapenerako lankidetzako esku-hartzeen planifikazio eta kudeaketa tresna gisa. Esparru Logikoaren hutsune eta kritikei dagokienez, badirudi erakunde gehienek ez dietela garrantzi handirik ematen, ez behintzat beste eredu batzuk probatzeko eta ikertzeko adinakoa. Azpimarratu behar da Esparru Logikoaren tresna alternatiboak aintzat hartu edota probatu dituzten erakunde urriak (% 20 dira bakarrik) sektore jakin batzuetan sendotasun handia duten erakundeak direla, lan esperientzia nabarmena eta jarduera handia dutenak.

Bereziki nabarmendu behar dira haurrekin lan egiten duten GGKEak, eskubideen aldeko ikuspegia aintzatesten baitute, eta sentsibilizazioa, garapenerako hezkuntza eta egoera politikoa lantzen baitute. Halako erakundeek diotenez, “Esparru Logikoa beharretan oinarrituta dago batik bat, eta ez hainbeste eskubideetan”. Hona hemen erakunde batek emandako iritzi esanguratsu bat: “Nazio Batuen Haurren Eskubideen Aldeko Konbentzioa da analisirako erabiltzen dugun tresna. Esparru Logikoa tresna gisa baliagarri ote zaigun eztabaidatu dugu, eta baita zein proposamen egin geniezaiekeen finantza-emaleei ere. Gure ustez, lantzen ditugun testuinguruetan urratzen diren eskubideen analisi bat eginez, eskubide horiek nork bermatzen dituen eta horren ardura nork duen identifika dezakegu; aldi berean, eskubide horien aurkako faktoreak identifikatzen ditugu, eta baita aurrera egiteko ekintzak finkatu ere, helburua bere osotasunean bete dadin. Esparru Logikoak ez digu beti ematen halako analisiak egiteko aukerarik”.



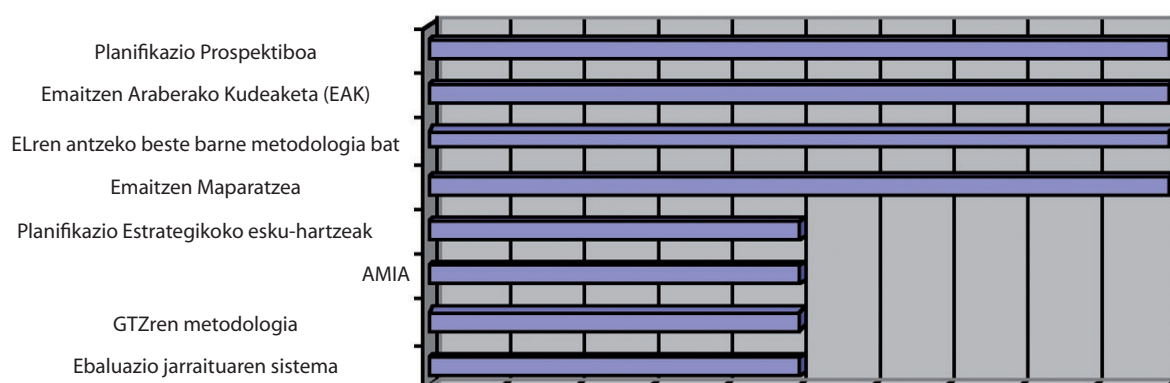
Iturria: ECODE, inkestetan lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Inkestan parte hartu duten GGKE gehienek interesgarritzat jo dute Esparru Logikoaren tresna alternatiboak ezagutzeko eta aplikatzeko ezagutza sakontzea (proba pilotu gisa bada ere). % 20k uste du ez dela beharrezkoa beste ikuspegi, metodo edo tresna batzuk probatzea. GGKEei galdetu diegunean ea zergatik ez duten Esparru Logikoaren alternatibarik aztertu edo probatu, gehienek (% 55ek baino gehiagok) erantzun dute horrek zailtasunak ekarriko lituzkeela diru-emaile publikoekin harremanetan jartzeko (proposamenak aurkezteko edota justifikatzeko, alegia), diru-emaile publikoek masiboki erabiltzen baitute Esparru Logikoa (askotan, oso modu zorrotzean). Espero izatekoa denez, batez ere GGKE txiki edo ertainek erantzun dute modu horretan, funts propio urriak baitituzte eta diru laguntza publikoen mende baitaude.

Zailtasun horri loturik, inkestan parte hartu duten GGKEen laurden batek adierazi du ez dutela Esparru Logikoaren alternatibei buruzko ezagutza edo prestakuntza teorikorik garapenerako lankidetzako esku-hartzeak planifikatzeko eta kudeatzeko. Ideia hori koherentea da aurreko atal batzuetan ikusi ditugun emaitzekin, GGKEek ez baitute prestakuntza handirik jasotzen Esparru Logikoaren alternatibak ezagutzeko.

Azkenik, garrantzi apalagoz bada ere, zenbait erakundek (inkestan parte hartu duten erakundeen % 10ek) adierazi dute Esparru Logikoaren alternatibak probatzeko barne arazo praktikoak dituztela GGKEaren baitan edota beren tokiko kideekiko harremanean.

ELren TRESNA ALTERNATIBOAK, GGKEek PROBATUAK



Iturria: ECODE, inkestetan lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Zenbait GGKEek adierazi dute Esparru Logikoaren tresna alternatiboak probatu dituztela beren esku-hartzeak planifikatzeko eta kudeatzeko, baina, erakunde publikoen kasuan ikusi dugun bezala, praktikan, ez dira Esparru Logikoaren tresna alternatiboak, baizik eta, neurri handiago edo txikiago batean, haren aldaerak edota haren metodo gehigarri edo osagarriak. Hala, "Alemaniako GTZren metodologia", "AMIA" edota "ebaluazio jarraitua" aipatu dituzte, edota, besterik gabe, "Esparru Logikoaren antzeko beste barne metodologia batzuk" erabili dituztela adierazi dute. GGKE askok tresna desberdintzat hartzen dituzten arren, ez dira Esparru Logikoaren oso desberdinak (Esparru Logikoa ikuspegi bezala hartuta, eta ez soilik Esparru Logikoaren Matricea ulertuta), azterlan honen 2.1 atalean xehetasunez aztertu dugun bezala.

Aitzitik, espezifikoagoak dira eta garrantzi handiagoa dute beste GGKE batzuek aipatu dituzten eredu alternatiboek: Emaizten Maparatzea (EM), Emaizten Araberako Kudeaketa (EAK), Planifikazio Prospektiboa eta Planifikazio Estrategikoa. EM eta EAK, beharbada, zehatzagoak dira kontzeptualki, eta Esparru Logikoaren tresna alternatiboak probatu dituzten erakunde urriek ezagutzen dituzte. Tresna horien deskripzioari eta ezaugarriari buruzko informazio zehatzagoa izateko, ikus azterlan honen hasierako atalak. Interesgarria da azpimarratzea, kasu gehienetan, tokian tokiko kideen ekimena izan dela halako tresnak erabiltzea, euskal GGKEena baino gehiago.

Tresna horietako batzuen (Emaizten Maparatzea, Planifikazio Prospektiboa) ezaugarri komuna da parte hartzen duten subjektu edo aldeei eta haien aldaketa prozesuei eta jarrera aldaketei ematen dietela garrantzi handiena, esku-hartzeen garapen helburuei baino gehiago (edo esku-hartzeen garapen helburuekin batera). Azkenean, diru-emaileei lortutakoaren kontuak ematera mugatzen da (edo baita horren gainetik jarri ere) parte-hartzaile guztien barne ikasketa.

Beste batzuetan (EAK), Esparru Logikoaren egitura bertikal, zorrotz, konplexu eta nolabait "atenporala", kausa-ondorioa harremanean oinarritua (Helburuak -> Emaiztak -> Jarduerak), malgutzen da, emaiztak modu sinpleago batean definituz, epe labur, ertain eta luzean. Halakoetan, esku hartu nahi den arazo edo kontua deskribatzeko, oinarritzko lerro bat definitzen da. Xedea, emaitza partzialak eta azken emaitzak lortzeko logika baten barnean gauzatzen dira esku-hartzearen estrategiak eta koherentziak.



Azkenik, beste alternatiba batzuek (Planifikazio Estrategikoa, Aginte Koadroa) proiektu edo esku-hartze jakin batzuk prozesu zabalago batzuetan sartzen dituzte. Proiektu estrategiko eta malguak izan ohi dira, eta proiektuek esku-hartzeetan pisu handiagoa izaten dute (besteak beste), eta ez alderantziz (alegia, emaitza batzuk zuzenean lotzea proiektuekin).

Nolanahi ere, galdetegietan eta elkarriketetan deskribatutako kasu ia guztietan aipatu dute eredu alternatibo horiek eragin apala dutela GGKEetan, eta zail eta motel suertatzen dela alternatiba horiek abiaraztea. Honako arrazoi hauek aipatu dituzte, besteak beste:

- Aurretik aipatutako zailtasunak, hala nola finantza-emaile publikoen “exijentziak” Esparru Logikoaren erabilera bultzatzeko.
- Prestakuntza nahikorik ez izatea ikuspegi berritzaile baina konplexu samarrak ikertzeko eta aplikatzeko.
- Alde guztiek egiazki parte hartzeko identifikazio edota kudeaketa prozesuak aurrera eramateko zailtasuna, baliabide falta eta denbora eza.

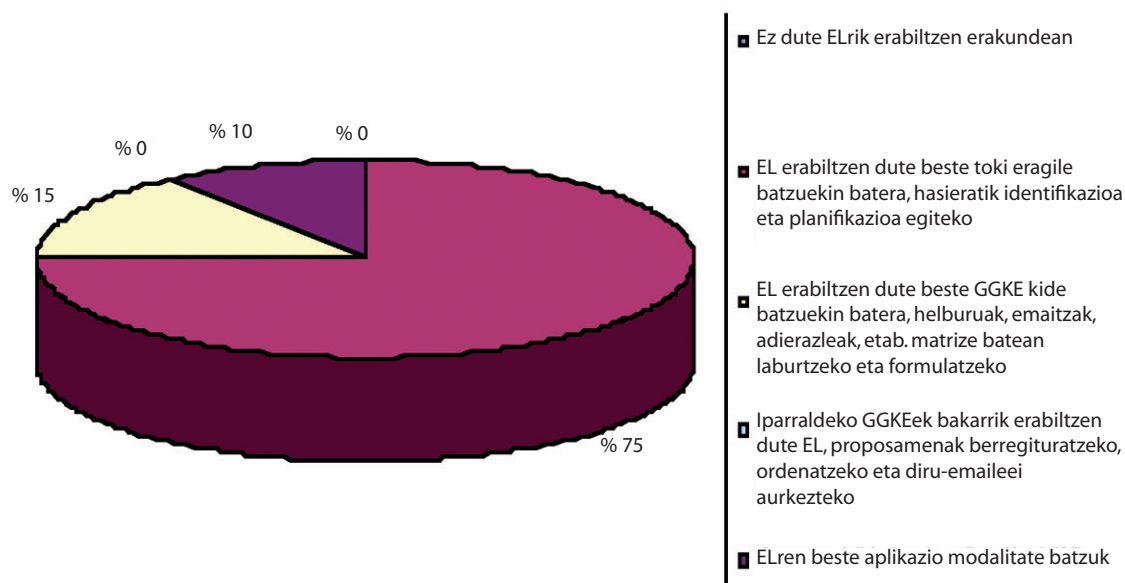
Horregatik, ekimen alternatibo hauek eskala txikian inplementatzen dituzte GGKEek, proba pilotu gisa, eta, gehienetan, funts propioekin finantzatutako esku-hartzeetan soilik. Esku-hartze haietako asko, gainera, garapenerako hezkuntzako edota eskubideen aldeko esku-hartzeak dira. Eremu geografikoari dagokionez, Latinoamerikako esperientziak dira gehienak; han, lotura eta elkar ulertze berezia dute erakunde kideekin, eta kide horiek prestakuntza eta barne garapen sendoa izaten dute.

Aipatu ditugun kasu askotan, ez dute zehatz-mehatz planteatzen Esparru Logikoa baztertzea, baizik eta “osatzea. Baina, batzuetan, bi ikuspegiak ez dute elkarrekin ongi ematen, eta arazoak sor daitezke; diru-emaile publikoekin, batez ere”. Areago, askotan, proba horiek ez zuten arrakastarik izan, eta GGKEek onartu dute “prozesuaren amaieran, Esparru Logiko tradizionala aplikatzera jo genuela”.

Nolanahi ere, ez dago ia ebaluaziorik tresna alternatiboetan oinarritutako egindako esku-hartzeei dagokienez; ezin balioetsi dugu, beraz, sakonki, zer-nolako arrakasta, abantaila edo ahulguneak izan diren Esparru Logiko tradizionalarekiko. Bestalde, ez dugu detektatu esperientzia horiek beste GGKE batzuekin partekatze inongo ahalegin edo esperientzia adierazgarririk; izan ere, saiakera gutxi izan dira, eta ez dira saiakera sendoak izan, inola ere ez, erakundearen beraren barnean.

4.3 NOLA IKUSTEN DUTE ESPARRU LOGIKOA HEGOALDEKO KIDEEK?

Esparru Logikoaren ezagutza eta aplikazio maila



Iturria: ECODE, inkestetan lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Iparraldeko GGKEetan gertatzen den bezala, GGKEen Hegoaldeko erakunde kide bakar batek ere ez du biribilki adierazi Esparru Logikoa erabiltzen ez duenik lankidetzaren proiektuen planifikazioa eta kudeaketa egiteko (horrek badu zentzua, Iparraldekoek zein Hegoaldekoek eredu eta tresna bertsuetan oinarrituta lan egiten baitute, modu bateratuan).

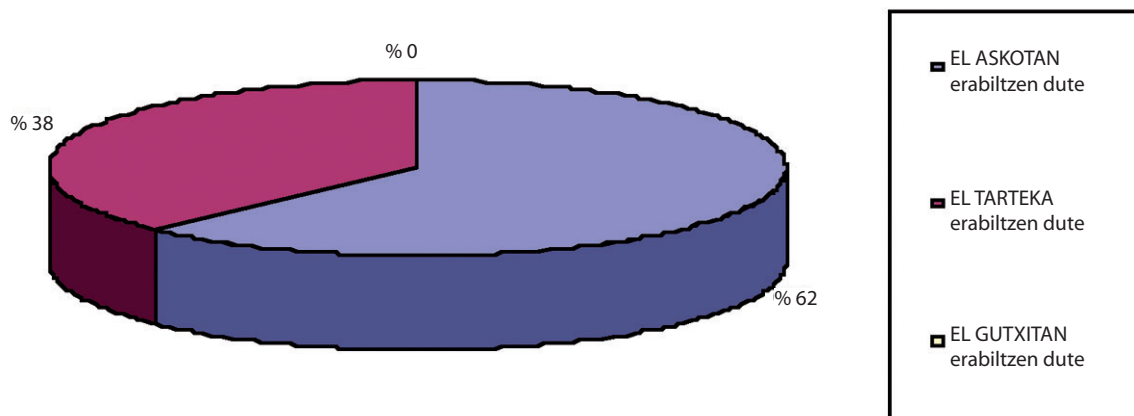


Bestalde, Hegoaldeko erakunde kide gehienek (% 75ek) alde guztietatik eta “guztiz konbentziturik” erabiltzen dute Esparru Logikoa; batetik, modu formal batean, matrize batean helburuak laburtzeko eta formulatzeko, eta, bestetik, esku-hartzeak hasieratik identifikatzeko eta planifikatzeko. Gainera, aldi berean, prozesu horietan elkarrekin parte hartuz lan egiten dute, gainerako toki eragileekin elkarlanean (agintariak, gizarte erakundeak, erakunde komunitarioak, etab.). Erakunde jakin batzuek —erlijio elkarteak izan ohi dira, Afrikan lan egiteko tradizio handia dutenak— zenbait muga eta murrizketa egiten dituzte Esparru Logikoaren erabileran.

Horri loturik, Hegoaldeko erakunde batzuek adierazi dute Esparru Logikoaren beste aplikazio modalitate batzuk erabiltzen dituztela; besteak beste, “begiraletza eta ebaluazio tresna gisa erabiltzeko” (azken batean, Esparru Logikoa proiektuen kudeaketa tresna gisa erabiltzeko jatorrizko eta benetako modu bat da).

Beste erakunde batzuek adierazi dute “Esparru Logikoaren elementu batzuk erabiltzen dituztela planifikazio estrategikoak egiteko tresna gisa”. Egia esan, kasu askotan, proiektu edo programa gutxi lantzen dituzten toki erakundeak izan ohi dira (kasu batzuetan, bakarra), eta, praktikan, elkarrekin nahasi ohi dituzte, batetik, erakundeak halako esku-hartzeekin egiten duen planifikazio operatiboa eta, bestetik, erakundearen beraren alderdi estrategikoagoen planifikazioa (teorian, baina, bi alderdi horiek ez daude maila berean, eta ez dituzte tresna berak eskatzen).

Esparru Logikoaren erabilgarritasuna, Hegoaldeko kideen ustez



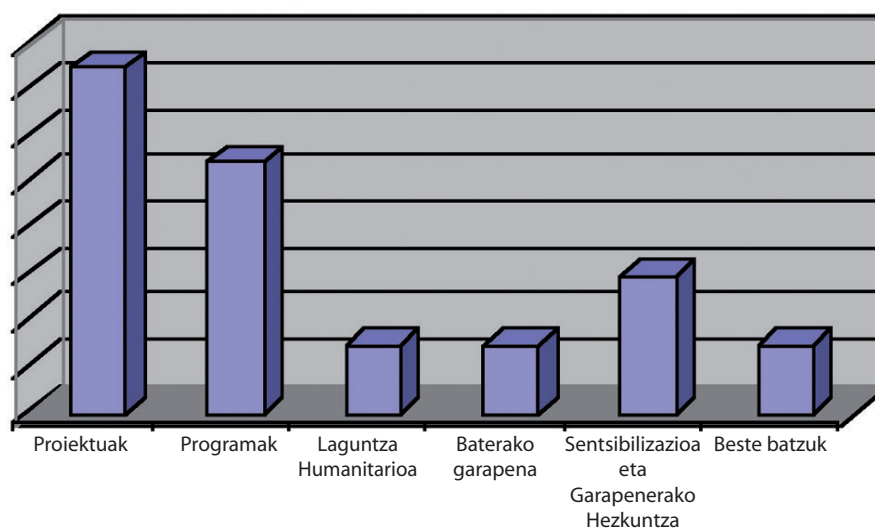
Fuente: ECODE, inkestetan lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Hegoaldeko kideek masiboki erabiltzen dute Esparru Logikoa, eta, horrez gain, inkestan parte hartu duten gehienek ustez (% 62), Esparru Logikoa oso erabilgarria da garapenerako esku-hartzeak planifikatzeko eta kudeatzeko. Gainerako % 38ak erantzun du nahiko erabilgarria dela, eta erakunde bakar batek ere ez du adierazi erabilgarritasun txikiko tresna bat denik.

Erakunde gehienek arabera, EL erabilgarria da honako arrazoi hauengatik, batez ere: lortu nahi diren helburuak lehenesten ditu, eta parte hartzen duten eragile guztiei argitzen eta erakusten die zer lortu nahi den. Beste batzuek adierazi dute Esparru Logikoa aplikatzen dutela, baina honako ñabardura espezifiko hau eranstean diotela: "Proiektu eta programetan eragin zuzena duten aldaera kulturalak aintzatesten ditugu. Gainera, funtsezkoak dira testuinguruaren analisia eta egoera soziopolitikoak, gure herrialdean oso aldakorra baita".

Esparru Logikoaren erabilera, esku hartzeko tresna edo modalitateen arabera

Erakundeek honako gai hauek lantzeko tresna gisa erabiltzen dute EL:



Iturria: ECODE, inkestetan lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

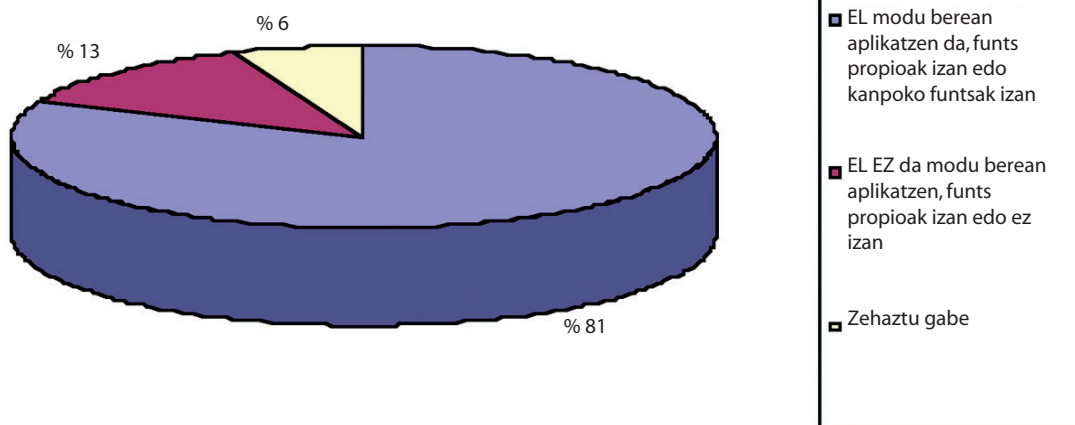
GGKEen erantzunetan ondorioztatu dugun bezala, tokian tokiko kideek ere garapenerako proiektu eta programak planifikatzeko eta kudeatzeko erabiltzen dute nagusiki Esparru Logikoa. Zentzu horretan, Iparraldeko GGKEek baino nabarmen gehiago erabiltzen dute programetan, eta Hegoaldeko erakunde kideek ez dute aipatu zein muga dituen Esparru Logikoak epe luzerako esku-hartzeetan (Iparraldeko GGKEek bai, ordea).

Erakunde batzuek azpimarratu dute Esparru Logikoak zailtasunak eragiten dizkiela osagai edo emaitza gutxiko proiektuetan (azpiegiturretan, bereziki), oso errepikakorra suertatzen baitzaie helburu, emaitza eta jardueren deskripzioa. Nolanahi ere, Iparraldeko GGKEetan bezala, kasu honetan ere kontuan hartu behar da zein neurritaraino har daitezkeen proiektutzat ekintza jakin batzuk; izan ere, eraikitze ezaugarri huts batzuk izanik ere, ekintza horiek ez dituzte betetzen proiektuen ohiko ezaugarriak.

Esparru Logikoa askoz urriago erabiltzen dute kideek beste esku-hartze mota batzuetan, hala nola ekintza humanitarioaren esparruan, baterako garapenean, sentsibilizazioaren esparruan, etab. Horren arrazoietakoa bat hau izan daiteke: ez da hain egokia, GGKEek berek azaldu dituzten mugak kontuan harturik (nolanahi ere, tokian tokiko erakunde kideek era horretako iruzkin gutxi egin dituzte). Kontuan izan behar da, halaber, beharbada inkestan parte hartu duten toki erakundeek parte-hartze apalagoa dutela halako esku-hartzeetan, desberdinak baitira proiektu eta programa tradizionaletik. "Beste modalitate batzuk" atalean, "planifikazio estrategikoa" eta "politikaren eragina" aipatu zituzten.

Erakunde kide batzuek aipatu dutenez, "Esparru Logikoa antzekoa da esku-hartze mota guztietan, baina badira desberdintasunak, ordea, informazioa biltzeko tekniketan". Zentzu berean, beste erakunde batzuek nabarmendu dutenez, "Esparru Logikoa modalitate guztietan erabil daiteke, baina modalitate bakoitzak eskatzen duen malgutasuna eta egokigarritasuna ematea da gakoa". Azkenik, beste batzuek esan dute onena izango litzatekeela "Esparru Logikoa esku-hartze mota guztietan erabiltzea, baina, kasu batzuetan (larrialdi kasuetan, nabarmen), ez da horretarako denborarik izaten".

Esparru Logikoaren erabilera, finantziazio iturrien arabera

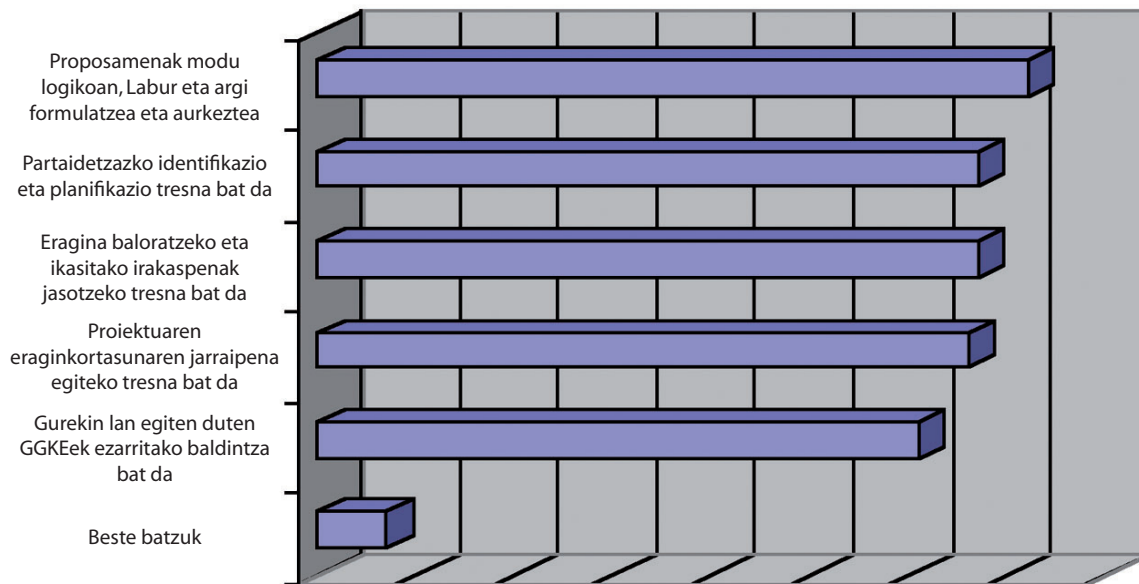


Iturria: ECODE, inkestetan lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Oro har, inkestan parte hartu duten erakunde kide ia guztiek (% 80k baino gehiagok) adierazi dute modu berean erabiltzen dutela Esparru Logikoa, funtsak erakundearenak berarenak izan edo kanpoko eragileren batek emanak izan. GGKEen inkestan, gai horri berari dagokion ehunekoa nabarmen baxuagoa izan zen. Datu horrek konklusio bat dakar: erakundeek, modu espontaneo batean, erabilgarritzat jotzen dute Esparru Logikoa, eta ez GGKEek edo berekin elkarlanean aritzen diren Iparraldeko beste erakunde batzuek inposatutako tresnatzat.

GGKEetan bezala, Hegoaldeko erakunde kide gutxi batzuek adierazi dute Esparru Logikoa beste modu batera erabiltzen dutela; beren funtsekin lan egiten dutenez, Esparru Logikoa "modu errazago, sinplifikatuago eta egokituago batean erabiltzen dute". Zehazki, erakunde batek ikuspuntu interesgarri bat aipatu du: "Arazoetan eta lortu nahi den eraginaren analisis oinarritzea, modu malguago batean finkatzeko zein jarduerak erakusten duen horretarako joera eta baita jarduera horiek berrikusteko lortzen ari garen tarteko emaitzak kontuan hartuz". Beste batzuek esan dute, beren funtsekin ordaindutako esku-hartzeetan Esparru Logikoa modu berean erabiltzen ez badute ere, beren xedea dela "epe laburrera edo ertainera, Esparru Logikoa berdin-berdin erabiltzea halako esku-hartzeetan ere".

Esparru Logikoaren funtzio edo erabilera nagusia



Iturria: ECODE, inkestetan lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Esparru Logikoaren funtzio eta erabilera nagusiei dagokienez, tokian tokiko kideek, funtsean, EAEko GGKEen antzera erantzun dute (askotan, gainera, bion balorazioek bat egiten dute osotara). Balorazioetan ez dago, beraz, erakunde tipologiaren, sektorearen edo esku-hartzeen eremu geografikoaren arabera desberdintasun nabarmenik.

Oraingoan ere, Hegoaldeko erakunde gehienek Esparru Logikoaren funtzio instrumental edo formalena goraipatu dute; alegia, proposamenak labur eta argi formulatzeko eta aurkezteko duen gaitasuna (parte-hartzaileen % 50ek baino gehiagok goiko postuan kokatu du funtzio hori).

Baina beste erabilera batzuk ere aipatu dituzte: identifikazio eta planifikazio tresna bat izatea edota proiektuaren eraginkortasunaren jarraipena egiteko tresna bat izatea. Hegoaldeko erakunde kideentzat, baliagarria da eragina baloratzeko eta ikasitako irakaspenak jasotzeko; alderdi horri Iparraldeko GGKEek baino garrantzi handiagoa eman diote Hegoaldeko erakunde kideek. Baina, halaber, Esparru Logikoa GGKEek ezarritako baldintzat jotzen dute batzuek, baina, nolanahi ere, erakunde bakar batek ere ez du ideia hori lehenetsi.

Erabilera eta funtzio horiez gain, Esparru Logikoaren beste erabilera batzuk gehitu dituzte inkestan parte hartu duten tokiko erakunde kideetako batzuek:

- *Esperientziak sistematizatzearen inguruko gaien input gisa (egia esan, barne ikasketarekin oso lotuta dago).*
- *Barne eta kanpo komunikazioaren tresna gisa.*
- *Prozesuak eta estrategiak ebaluatzeko tresna gisa.*

Esparru Logikoaren abantaila edo indargune nagusiak

Inkestan parte hartu duten tokiko erakunde kide gehienek (ia heren batek) honako abantaila hau nabarmendu dute Esparru Logikoari dagokionez: proiektuaren emaitzen eta helburuen jarraipena, ebaluazioa eta justifikazioa egiteko tresna bat izatea. Halaber, zentzu berean, proiektua gauzatzeko ardura duten lan taldeei eskaintzen dien argitasuna nabarmendu dute, eta baita emaitzen gardentasunari eta emaitzen kontuak emateari lotutako gaiak ere, bai GGKEekiko bai diru-emaleekiko. Izan ere, halako erakundeek inplementatzaile rola izaten dute arlo horretan (Iparraldeko GGKEek, aldiz, planifikazioa edota diru-emaleentzako aurkezpena lehenesten dute), eta baliteke horregatik nabarmendu izana arestiko ideia hori. Hona horri buruzko iritzi batzuk:

- *Lagungarria da jarraipena eta ebaluazioa egiteko.*
- *Bikaina da begiraletzari, ebaluazioari eta txostenak egiteari dagokionez, bai diru-emalearentzat bai inplementatzailearentzat ere, gardentasuna eta argitasuna eskaintzen baitio jarduerak gauzatzeko ardura duen taldeari.*
- *Proiektu edo programa batean planteatutakoa bete dela adierazten duten faktoreak modu argian ikusteko aukera ematen du.*
- *Ona da denboraz egitekoak diren proiektu jakin batzuetarako; emaitzetara bideratutako proiektuak izanik, emaitzak zein neurritaraino lortu diren neurtzeko aukera ematen du.*
- *Proiektu baten ingurumaria aztertzeko eta proiektuaren arrakasta edo porrota neurtzeko aukera ematen du.*
- *Jarduera bakoitzak helburu jakin batzuk lortzeko egiten duen ekarpena baloratzen laguntzen du.*

Beste abantaila edo indargune batzuk ere nabarmendu dituzte (inkestan parte hartu duten erakunde kideen % 30ek, hain zuzen). Hain zuzen, Esparru Logikoaren kontzeptu argitasuna, logika, sinpletasuna eta bakuntasuna azpimarratu dute, batez ere garapenerako proiektuen planifikazioari, formulazioari eta aurkezpenari lotutako lanak laburtzeko eta biltzeko erari dagokionez.

- *Antolatzeko eta ordenatzeko laguntza ematen du, eta horrek proiektuaren norabidea hobeki bistaritzen laguntzen du.*
- *Proiektua koherentea izaten laguntzen du, helburuen, emaitzen, xedeen, adierazleen eta jarduera jakin batzuen bitartez.*
- *Denok erraz ulertzeko moduko metodologia bat erabiltzen du.*
- *Laburra da, zehatza, eta erabiltzen erraza.*
- *Proiektuaren edo programaren diseinu logiko bat egiteko aukera ematen du.*



Arestiko bi abantaila edo indarguneez gain, beste batzuk ere aipatu dituzte (garrantzi apalagoa eman diete, nolanahi ere). Batez ere bi alderdi nagusiren inguruko abantaila eta indarguneez aipatu dituzte: batetik, Esparru Logikoak ekarpen handia egiten du esku-hartzeen planifikazioa eta identifikazio tresna gisa, proiektuaren ikuspegiaren eta diseinuaren koherentzia eta justifikazioa eskaintzen duen heinean. Bestetik, proiektuak beste eragile batzuekin partekatzeko tresna bat da, tokiko eragile eta talde askoren iritziak bideratzen ditu, iritziok elkarrekin partekatzeko aukera ematen du, eta denon partaidetzaz aukeratutako arazo eta alternatibak gizarteratzen laguntzen du.

- *Partaidetzazko tresna eraginkor bat da, eta tokiko eragileei parte hartzeko eta ahalduz izateko aukera ematen die.*
- *Partaidetzazko ikuspegi bat ematen du, eta horrek denon energiak mugiarazten ditu, baita onuradunenak ere.*
- *Egokia da programak beste eragile batzuekin partekatzeko; izan ere, orrialde bakar batean laburtu eta uler daiteke.*
- *Arazoak diagnostikatzen eta arazo espezifikoak helduz laguntzen du, eta beti ematen du aukera bat baino gehiago horretarako.*
- *Proiektua prestatzeko prozesuan laguntza ematen du, iritzien arteko adostasunean oinarriturik.*
- *Aurre egin beharreko arazoak testuingurua kontuan hartuz ebaluatzeko laguntza ematen du, eta erabilgarria da estrategiak definitzeko.*

Esparru Logikoaren ahulgune edo eragozpen nagusiak

Inkestan parte hartu duten toki erakundeek adostasun maila handia (ia erabatekoa) erakutsi dute Esparru Logikoaren ahulgune nagusiak zein diren azaltzeko orduan. Gehienek (% 75ek) aipatu dituzte Esparru Logikoak erkidego mailako prozesu zabalagoetara edota prozesu sozial handiagoetara egokitzeko dituen mugak. Prozesu horiek epe luzearako pentsatuak izan ohi dira, eta ez dira beti "arazoetan" oinarrituak izaten. Halaber, aipatu dutenez, Esparru Logikoak baditu mugak prozesuen aurrerapenak eta eraginak ikusgai jartzeko, eta ez da adierazle kuantitatiboek haratago joaten.

- *Ez da tresna egokia ebaluazioa egiteko eta erkidego mailako prozesuetara eta prozesu sozialetara egokitzeko, ezta prozesuen eragina ebaluatzeko ere; batez ere, adierazle kuantitatiboetan oinarritutako jarraipena egitea proposatzen du.*
- *Arreta handiegia ematen die arazoei, eta ez hainbeste aukerei eta ikuspegiari.*
- *Baliagarriagoa da arazoak konpontzeko, prozesuak garatzeko baino.*
- *Bost urteko programetan, zaila da aurreikustea zein arrisku eta hipotesi alda daitekeen; aurrekontua itxita gelditzen da, eta, gorabeherarik izanez gero, ezin da aldaketarik egin.*
- *Honako ideia hau behartuegia da: emaitza edo xedea lortzen ez bada, esku-hartzeak ez du arrakastarik izan.*
- *Esparru Logikoaren Ikuspegiak ez da egokia gorabehera politikoen inguruko prozesuetarako eta garapen estrategikoko prozesuetarako.*
- *Ez da baliagarria neurtzen zailak diren emaitzak dituzten prozesuetarako (hala nola hezkuntza edo rol aldaketa), ezta epe luzeak eskatzen dituzten eta kanpo faktoreen eragin handia duten prozesuetarako ere.*

Aurreko puntuan aipatutako kritikekin loturik, erakunde gehienek bat egin dute honako alderdi negatibo hauekin: Esparru Logikoa zorrotzegia da, eta malgutasun gutxi ematen du. Horrek kausa-ondorioa harremanean oinarritutako terminologiak eta logikak erabiltzera bultzatzen du; hala eskatu ohi dute diru-emaileek, baina tokiko erakundeak ez dira iritzi berekoak, askotan ez baitute egokitzen jotzen. Izan ere, tokiko erakundeek uste dute, modu horretan, esku-hartzeen planifikazioa edota jarraipena egiten denean, helburuak-emaitez-jarduerak bezain garrantzitsuak edo are garrantzitsuagoak diren beste alderdi batzuk ezkutuan gelditzen direla.

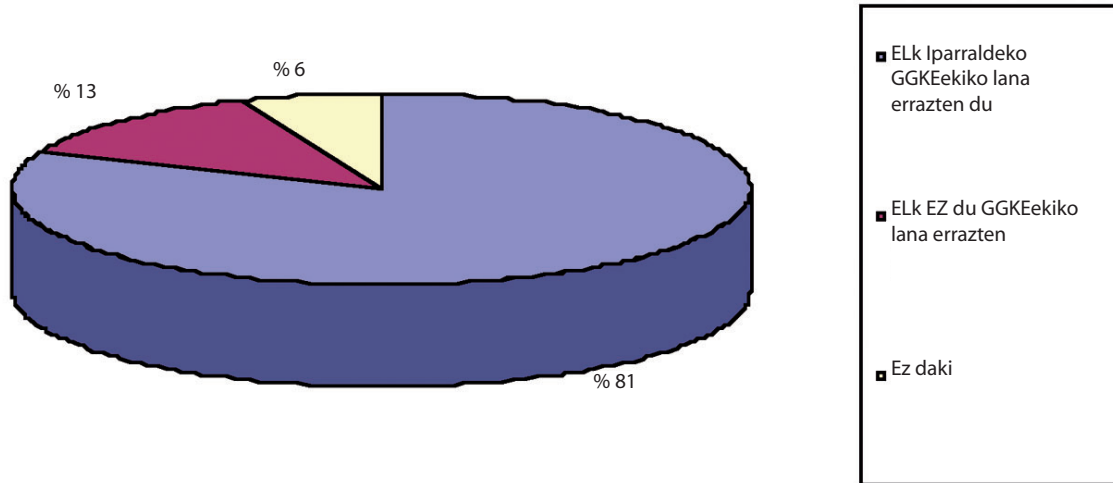
- *ELM oso laburbilduta dago, eta arreta handiegia ematen zaio; horrek arrisku bat dakar, analisiaren emaitzak oso modu eskasean adieraztea, alegia. Analisari buruzko informazioa gal daiteke, eta, horrekin batera, baita proiektuak arrakasta lortzeko aukera ere.*
- *Errealitatea ez da tresna bezain "karratua".*
- *Oso zorrotz erabiliz gero, prozesuaren buruzagiek ikuspegi oso itxi bat izatea ekar dezake.*
- *Proiektua diseinatzeko formularioek ez dute beti uzten identifikazio prozesuan jasotako informazioa erabiltzen.*
- *Errealitatea zabala eta konplexua da, eta Esparru Logikoa errealitate horren analisi partzial bat besterik ez da. Errealitateari lotutako prozesuak planifikatu egin daitezke, baina ezin da % 100 seguru esan hipotesiak edo aldaketak izango direnik guk aurretik pentsatu dugun modu berean.*
- *Kausa-ondorioa harremana ez da beti norabide bakarrekoa. Arazoek kausa asko izan ditzakete, eta estrategiek, berriz, ondorio bat baino gehiago.*
- *Zenbaitetan, zailtasunak sortzen dira, eta horrek proiektua aldatu behar izatea ekar dezake. Esparru Logikoak ukiezinezko harresi bat dirudi; finantzatzeko dutenen babesak izan gabe, ezin da ezer ukitu.*
- *Tresna malgu bat izan beharko luke; garapenaren arloko errealitateen dinamika kontuan hartuz, errakuntza tartea utzi beharko luke, eta baita zuzenketak egiteko aukera ere.*



Azkenik, zenbait erakundek beste zailtasun batzuk aipatu dituzte; Esparru Logikoak GGKEekin eta diru-emaileekin duen harremanaren ondorio negatiboak, hain zuzen. Nahiko esanguratsuak dira:

- *Diru-emaile guztiek ez dituzte formulario eta terminologia berak erabiltzen (helburu orokorra, helburu espezifikoak, emaitzak, outcome-a, output-a, eragina...), eta horrek oztopo handiak ekar ditzake proiektu bera diru-emaile batek baino gehiagok aurkeztu eta jarraipena egin behar duenean.*
- *Beharrezkoa da Esparru Logikoaren terminologia eta metodologia ongi ezagutzea eta nolabaiteko prestakuntza izatea. Hegoaldeko erakunde kideek, metodologia hori bera erabili ezean, Iparraldeko GGKEekin elkarlanean aritzeko arazoak izan ditzakete, baina horrek ez du esan nahi Hegoaldekoak besteak baino okerragoak direnik.*

Esparru Logikoa eta Iparraldeko GGKEekiko elkarlana



Iturria: ECODE, inkestetan lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

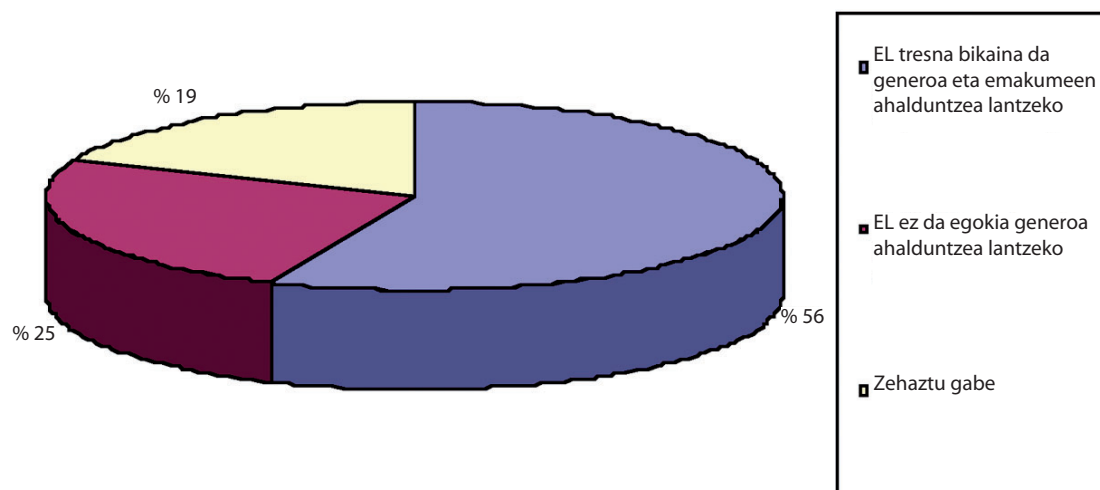
Hegoaldeko erakunde kide ia guztiek (% 80k baino gehiagok) adierazi dute Esparru Logikoak Iparraldeko GGKEekiko elkarlana errazten diela. Oraingoan ere, GGKEen antzera, Esparru Logikoaren izaera ia unibertsala nabarmendu dute; horri esker, "hizkuntza komun bat erabil dezakete" Iparraldeko eta Hegoaldeko erakundeek, eta baita tokian tokiko erakunde kideek eta haien diru-emaileek ere. Modu horretan, eragile guztiak berrelikatu egiten dira.

Zentzu bertsuan, inkestan parte hartu dutenek zera nabarmendu dute: tresna komun bat erabiltzeari esker, alderdi guztiek modu bertsuan ulertzen dituzte akordioak; alderdi bakoitzak kudeaketan dituen rolak eta erantzukizunak argi eta garbi definitzen dira, eta esku-hartzeen xedeak ere modu garden eta ezagun batean definitzen dira ("mundu guztiak badaki zer espero dugun bakoitzarengandik eta zer espero dugun proiektutik"). Halaber, aukera ematen du "bi alderdiek aurreikusitakoa denbora errealean aldatzeko eta, aurreikusitakoa okertuz gero, okerrak zuzentzeko alternatiba onenak elkarrekin bilatzeko".

Esparru Logikoak Iparraldeko GGKEekiko elkarlana errazten duela adierazi dutenek zehaztu dute, hori hala izan dadin, tresna malgutasunez eta beharretara egokituz erabili behar dela, eta ez inposatutako metodo bat balitz bezala. Zentzu horretan, erakunde batek esan du, modu adierazgarri batean, "babes interesei edo rolei, ikuskatzeari, txostenei, zergei eta kontuak emateari dagokienez, Esparru Logikoa erabilgarriagoa da Iparraldeko GGKE eta erakundeentzat, eta ez hainbeste Hegoaldeko erakunde inplementatzaileentzat. Izan ere, Hegoaldekoiei eskatzen zaie emaitza nabarmenak eta zehatzak lortzea, funtsak jasotzen baitituzte horretarako; baina haiek ez dute arrisku faktoreen eta hipotesien gaineko kontrolik aldeztu aurretik".

Erakunde gutxi batzuek (% 10 inguruk) kategorikoki erantzun dute Esparru Logikoak ez duela Iparraldeko GGKEekiko elkarlana errazten. Izan ere, haien ustez, diru-emaileek eta Iparraldeko GGKEek ikuspegi horretan oinarritutako formatu ugari eskatzen dituzte, eta hori oztopo da Hegoaldeko erakunde kideen barne kudeaketa egiteko, batez ere "formatu horiek guztiak bat egitea lortzeko eta koordinatzeko". Halaber, haien ustez, Esparru Logikoaren planteamendua oso zorrotza da, eta etengabe aldatzen ari diren behar eta testuinguru errealek egokitzeko zailtasunak dakartza horrek. Hala, lorpen errealek faltsutzen dira, eta tokiko taldeen profilen osiera biziki zailtzen da ("askotan, langile gehiago aritzen dira kudeaketa eta administrazio lanetan, jarduerak antolatze lanetan baino").

Esparru Logikoa eta genero ikuspegia edo emakumeen ahalduntzea



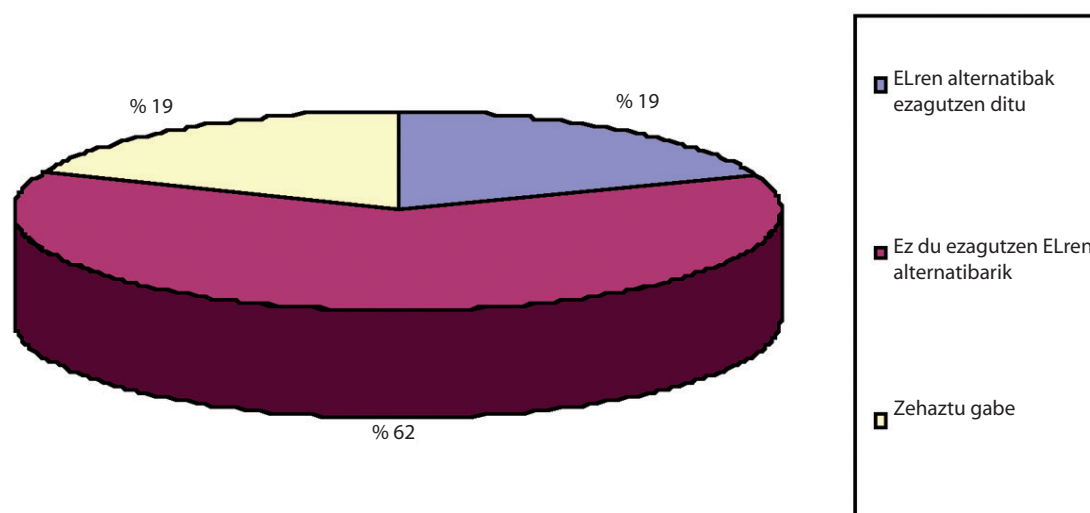
Iturria: ECODE, inkestetan lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Inkestan parte hartu duten Hegoaldeko erakunde kide gehienek (% 56k) adierazi dute Esparru Logikoa tresna bikain bat dela generoa eta emakumeen ahalduntzea lantzeko. Gehienak haratago joan ziren, eta honako hau gehitu zuten: "Emakumeen ahalduntzea sustatzeko, proposamenak planteatzen dituzten oinarritzko elementuak artikulatu behar dira, eta Esparru Logikoa egokia da horretarako, tresna egokikorra eta logikoa baita". Zehatzago, "analisi eta identifikazio prozesu bat egitea eskatzen du Esparru Logikoak, eta, horri esker, alderdi horiek ikusgai gelditzen dira, bai zeharka, bai modu zuzenagoan ere, emakumeen parte-hartzea bultzatzen baitu, eta, era horretan, haien arazo espezifikoak zein diren identifika daiteke, gerora helburu bihurtzeko eta adierazleen bitartez neurtzeko".

Nolanahi ere, erakunde askok (erakundeen laurdenak) erantzun dute Esparru Logikoa ez zaiela tresna egokia iruditzen generoari eta emakumeak ahalduntzeari buruzko gaiak lantzeko. Funtsean, GGKEetan gertatu zen bezala, zera aipatu dute arrazoiak: halako ekintzak epe luzeko prozesuak izan ohi dira, eta hori ez dator guztiz bat Esparru Logikoaren ikuspegi hertsiarekin, "emaitzak epe laburrean lortzea eta emaitzak kuantifikagarriak izatea" bilatzen baitu.



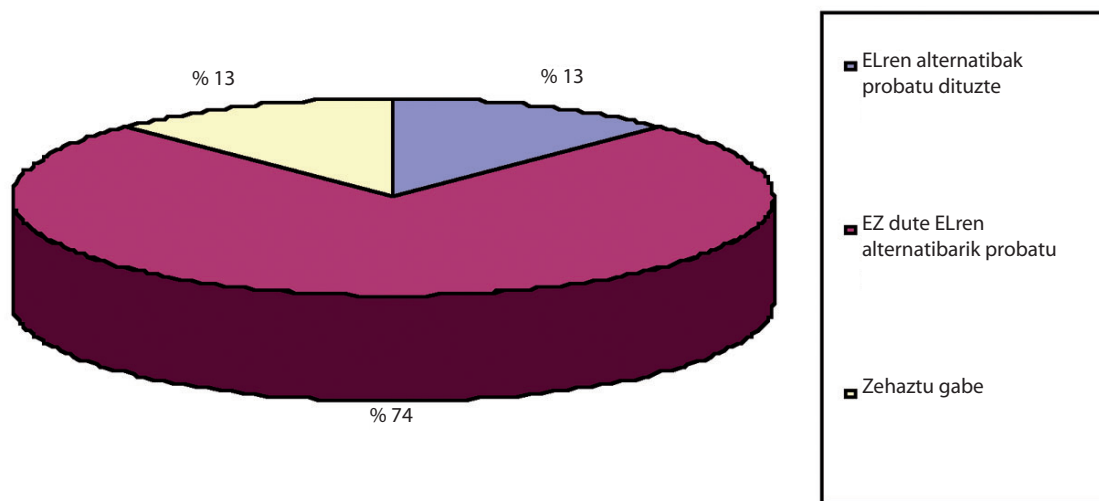
Esparru Logikoaren alternatibak Hegoaldeko kideen artean



Iturria: ECODE, inkestetan lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

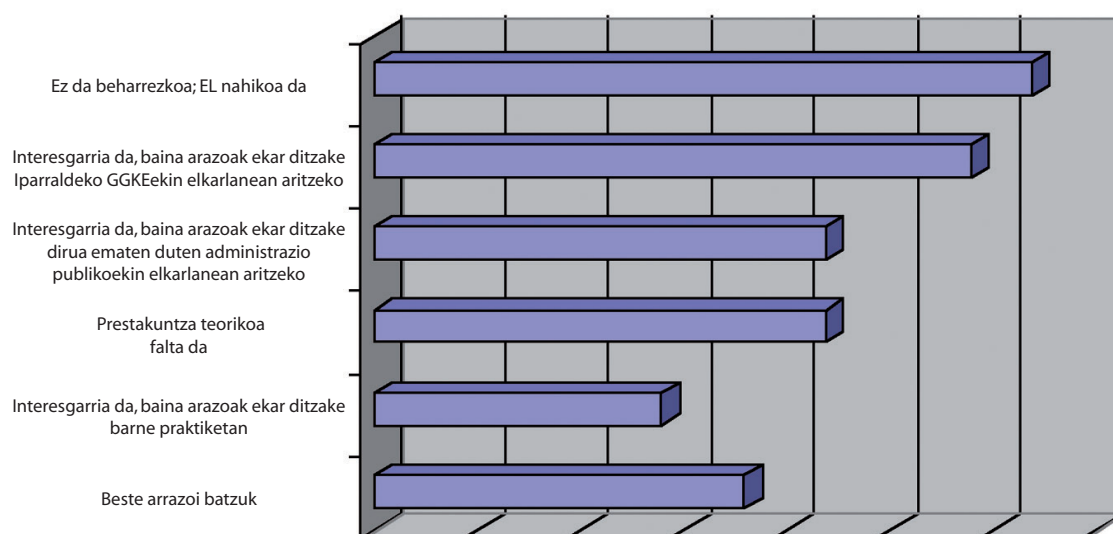
Hegoaldeko erakunde kide gehienek (bi heren inguruk), EAEko GGKEetan ikusi dugun bezala, ez dute Esparru Logikoaren alternatibarik ezagutzen beren esku-hartzeak planifikatzeko eta kudeatzeko. % 20k bakarrik adierazi dute badutela alternatiba horien berri; Latinoamerikan, batik bat (eta 1 Asian). Afrikako ezein erakundek ez du ezagutzen Esparru Logikoaren alternatibarik.

Baiezkoa erantzun duten erakundeek kanpo aholkularien bitartez izan zuten, nagusiki, alternatiba horien berri (barne prestakuntzako prozesuetan edota beren esku-hartzeen planifikazio eta ebaluazioetan parte hartzearen bitartez). Erakunde batek adierazi du Administrazio Publikotik informazioa jaso zuela. GGKEetan ez bezala, Hegoaldeko erakunde kideek ez dute Esparru Logikoaren alternatibatzat hartu GGKEekin edota beste lankidetzako erakunde batzuekin esperientziak trukatu eta harremanetan jarri izana.



Iturria: ECODE, inkestetan lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Esparru Logikoaren tresna alternatiboren bat modu eraginkorrean aplikatzeari dagokionez, inkestan parte hartu duten Hegoaldeko erakundeek adibide gutxi eman dute (10etik 1ek besterik ez du halakorik praktikan jarri). Honako arrazoi hauek eman dituzte erakundeek berek:



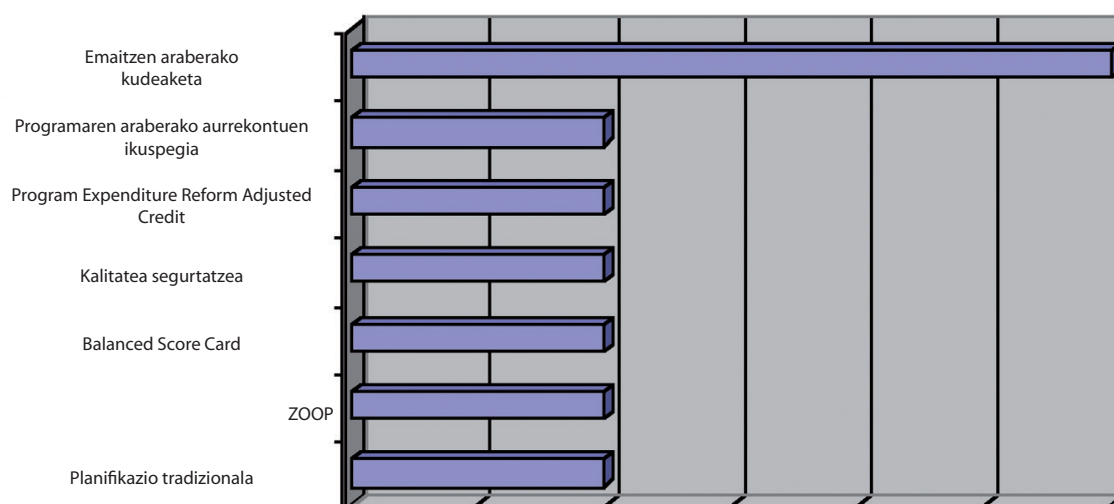
Iturria: ECODE, inkestetan lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Tokiko erakunde kide askoren ustez (GGKEetan baino gehixeago), ez da Esparru Logikoaren ordezkorik behar; horra beste formula alternatiborik ez probatu izanaren arrazoi nagusia, inkestan parte hartu dutenen arabera. Ideia hori bereziki nabarmena izan da Latinoamerikako erakundeetan; Afrikako edota Asiako beste erakunde batzuek jarrera kritikoagoa erakutsi dute, eta beste ikuspegi edota tresna batzuk erabiltzeko prest agertu dira.

Hegoaldeko erakunde kideek kanpoan ikusten dituzte beste ikuspegi batzuk probatzeko zailtasunak; alegia, uste dute arazoak izan litzaketela Iparraldeko GGKE kideekin, hala nola proposamenak aurkezteko orduan eta erakunde publikoetatik finantziazioa lortzeko orduan. Halaber, gai horri buruzko informazio falta sumatzen da, baina ez da lehentasunezko arrazoi bat. Nolanahi ere, ez du ematen Esparru Logikoaren alternatibak probatzeko arazo handirik ikusten dutenik barnera begira —alegia, erakundeari berari begira—.



ELren TRESNA ALTERNATIBOAK, TOKIKO ERAKUNDE KIDEEK PROBATUAK



Iturria: ECODE, inkestetan lortutako datu kuantitatiboetan oinarrituta

Esparru Logikoaren alternatibak probatu dituztela adierazi duten erakunde urrien artean, Emaizten Araberako Kudeaketa (EAK) aipatu dute maizenik. Iparraldeko GGKEek ere alternatiba bera aukeratu zuten (areago, Hegoaldeko erakunde kideek eta Iparraldeko GGKEek ahalegin bateratu bat egin zuten EAK erabiltzeko, Hegoaldeko erakunde kideen ekimenez), eta ez ditugu horri buruzko iruzkinak berriz errepikatuko. Nolanahi ere, nabarmentzekoa da nolako desberdintasuna dagoen bion balorazio edo pertzepzioetan: euskal GGKEen arabera, "... asko kostatu zaigu, oso konplexua izan da... ez zaigu egokia iruditzen Esparru Logikoa ordezkatzeko". Hegoaldeko erakunde kideek, aldiz, honela zioten: "Aholkulari baten laguntzaren bitartez tresna alternatibo hori erabiltzen hasi garenetik, kudeatutako programak nabarmen egin du hobera".

Erakunde publikoen eta GGKEen erantzunetan jaso genuen bezala, beste tresna batzuk ere jaso ditugu, tarteka, baina ez du ematen Esparru Logikoaren alternatibak direnik; aitzitik, eredu bera errepikatzen dute (ZOPP, planifikazio tradizionala). Kasu horietan, tokiko erakunde kideek adierazi dute "ez zutela gehiegi obsesionatu nahi" planifikazio matrizea dela eta; izan ere, matrize hori lortzeko, zenbait pauso eta tresna indartu behar dira, eta adierazle nabarmen kualitatiboak aintzatetsi behar dira, tresna malgutze aldera (antolatze prozesu sozialetan eta negoziazio politikoko prozesuetan, batez ere).

Beste kasu batzuetan, tresna osagarriak edo bigarren mailakoak dira, planifikazio estrategikoari eta oro har antolaketaren kudeaketari buruzkoak, eta ez hainbeste proiektu edo programa zehatz bati buruzkoak. Dena den, oraingoan ere nabarmendu behar da, programa bakarra duten erakunde "txikien" kasuan, antolaketa gaiak eta gai operatiboak elkarrekin nahas daitezkeela (eta, praktikan, hala gertatu ohi da).

Hala, Programaren Araberako Aurrekontuen Ikuspegia edo Program Expenditure Adjusted Credit aipatu dute zenbait erakundek. Erakunde publikoek erabiltzen dute gehienbat, eta garrantzi handia ematen diote dituzten baliabideak optimizatzeari. Horrez gain, Aurrekontu Tradizionalak dituen kontraesan inplizituei aurre egiteko baliatzen da (baliabideak finkatzea soilik input-etan oinarriturik). Ahalegin berezia egiten du Estatuak eta erakundeek (ikuspegi horretan parte hartzen duten eragileek, alegia) programazio tresna bat izan dezaten. Programazio tresna horretan, elkarrekin uztartzen dira, batetik, lortu nahi diren ekoizpen eta zerbitzuak eta, bestetik, garapen plangintzetan aurreikusten diren helburu eta xedeak.

5. ONDORIOAK

- En general el Marco Lógico parece **gozar de buena salud** en el ámbito de la CAPV. A pesar de las críticas y limitaciones de orden teórico y/o práctico que se le achacan, lo cierto es que casi la totalidad de ONGD y sus socias del Sur consultadas lo aplican en su práctica diaria, de una u otra manera, y lo perciben además mayoritariamente como una herramienta útil. Y ello, aún con pequeños matices, independientemente de su tamaño, antigüedad, volumen de actividad, sector, etc.
- Oro har, badirudi Esparru Logikoaren **egoera ona dela** EAEn. Alderdi teorikoei eta/edo praktikoei dagokienez hainbat kritika jaso baditu ere eta mugak leporatu zaizkion arren, kontua da inkestatu ditugun ia GGKE eta Hegoaldeko erakunde kide guztiek, modu batean edo bestean, beren eguneroko jardunbidean aplikatzen dutela eta, gainera, gehienek tresna erabilgarria dela uste dutela. Eta hori, ezberdintasun txiki batzuk dauden arren, tamaina, antzintasuna, jarduera bolumena, sektorea, etab. edozein direlarik ere.
- Esparru Logikoaren erabilerari dagokionez, ez da gauza bera gertatzen EAEko **erakunde publikoetan**. Lankidetzarako funts gehiago darabiltzaten eta trebatutako ekipo tekniko sendoak dituzten erakundeek oinarri eta formularioetan Ikuspegia erabili ohi dute. Aldiz, aurrekontu eta/edo ekipo txikiagoa duten erakunde askok (% 70ek) ez dute aplikatzen; ez hori bakarrik, askok ezagutu ere ez dute egiten.
- EAEn inkestatu ditugun lankidetzak eragile ezberdinek **Esparru Logikoa ulertzeko ikuspegi, modu eta maila ezberdinak** dituzte: batzuek esku-hartzeak identifikatzeko, planifikatzeko eta kudeatzeko tresna barne-hartzaile eta integraltzat hartzen dute (Esparru Logikoaren Ikuspegia); beste zenbaitek Esparru Logikoaren proposamenetara mugatzen ez diren beste tresna malguago eta egokituago batzuek baliatuta aurrez egindako diagnostikoak modu ordenatuan eta argian laburtzeko eta aurkezteko erabiltzen dute gehienbat (Esparru Logikoaren Matricea). Oro har, Esparru Logikoaren bigarren ikuspegi honek lehenengoak baino indar handixeagoa du bai erakunde publikoen artean bai GGKE eta hauen Hegoaldeko kideen artean.
- EAEn aztertutako GGKEak, horien Hegoaldeko kideak eta erakundeak bat datoz Esparru Logikoaren **abantaila/indargune** nagusiak nabarmentzean: argitasuna, sinpletasuna eta barne logika. Ezaugarri horiek esku-hartzea eta honen identifikazio prozesua nolabaiteko arrazionaltasunez janzten dituzte eta, horri esker, tartean diren alde guztientzat ulerterrazak bihurtzen dira. Helburuak eta emaitzak egiaztatzea eta horien segimendua egitea errazten duela ere nabarmentzen da, baita inbertitutako funtsen eta horiei esker izandako lorpenen berri emateko aukera ere eskaintzen duela.
- EAEn eragileek Esparru Logikoaren inguruan adierazitako kritika nagusiei dagokienez, gehienek honako hauek **nabarmendu** dituzte: **tresna honen zurruntasuna**; lorpenetan eragina duten kanpoko faktoreei eskaintzen dien arreta eskasa; errealitatea bere osotasunean biltzeko dituen zailtasunak (hura artifizialki sinplifikatzen da); eta teknifikazio maila handia eta kulturalki tokian tokiko testuinguruetara egokitze ahalmen txikia, Hegoaldeko eragile askoren benetako partaidetza mugatzen duena.
- Inkestatutako Hegoaldeko erakunde kideek, helburuko komunitateetan finkatuago egonik eta, askotan, alderdi teknikoei/metodologikoei gailentzen zaizkien



planteamendu ideologiko sendoak izanik, **Esparru Logikoaren arabeko proiektuak** beraiek babesten dituzten **prozesu zabalagoetan sartzeari zaila dela** kritikatu dute. Prozesu horien epe luzeagorako ikuspegiak, ez arazoetan/beharretan, baizik eta epe luzerako gizarte eraldaketetan eta garapen helburuetan oinarrituta dagoenak, arazo ugari eragiten dizkie praktikan. Hori dela eta, prozesuen “zatiak ebaki” behar izaten dituzte eta proiektu bihurtu, Esparru Logikoa modu artifizialean erabiliz eta zenbatzeko modukoak diren eta, batzuetan, oso errealistak ez diren helburuak eta adierazleak jarritz, finantziarioa lortze aldera EAEko GGKEei eta diru-emaleei asmo handiko proposamen “itxiak” aurkezteko beharrak bultzatuta.

- Oro har, **Esparru Logikoa ez da** GGKEek Hegoaldeko erakunde kideei **nahitaez “ezarritako” tresna gisa ikusten**. Inkestatutako GGKE eta erakunde kide gehienek diote parte hartuz eta elkarrekin erabiltzen dutela eta bai batzuek bai besteek adierazi dute tresna hau erabiltzeak baterako lana errazten duela, guztiek ulertzen duten “hizkuntza komuna” erabil baitezakete. Alde guztien arteko barne komunikazioko tresna gisa ere balio duela diote, lan esparru garbia eta jakina sortzen baita horietako bakoitzarengandik espero diren lorpen eta erantzukizunei buruz.
- **EAEko erakunde publikoek Esparru Logikoaren “galdagarritasunaren”** inguruan duten ideari dagokionez, aldeak daude inkestatutako iturrien arabera. GGKEen portzentaje handi batek tresna hori diru-emale publikoek proiektuak onartzea lortzeko nahitaezko baldintza gisa ikusten du, baina gehienek adierazi dute Esparru Logikoa aplikatzen dutela bai diru laguntza publikoekin finantzatutako esku-hartzeetan bai beren funtsekin finantzatutakoetan (hala ere, hauetan malgutasun handiagoz aplikatu izan ohi da). Erakunde publikoei erreparatuz, harritzekoa da inkestatutako erakunde askok (ia erdiak) emandako erantzuna ikustea; alegia, aurkeztutako proposamenak Esparru Logikoaren metodologiara zorrotz eta formalki egokitzea ez dela, praktikan, hain garrantzitsua proposamenak barematzerakoan eta GGKEei diru laguntza ematerakoan.
- Aztertu ditugun Esparru Logikoan oinarritutako **erakunde publikoen formulario** gehienak zurrin samarrak dira proiektu bati buruzko funtsezko informazioa ematerakoan, izan ere, gehiegi oinarritzen dira helburuei, emaitzei eta jardueri buruzko alderdi kuantitatiboetan. GGKEen eta aipatu erakundeetako ekipo tekniko askoren iritziz, litekeena da horrek testuinguruaren esperientzia eta/edo ezagutza sakona eta benetakoa erakusten duten beste alderdi garrantzitsu batzuk bistartzeko mugak jartzea. Halaber diote halako egoerek zeharbideak ekar ditzaketela eta, ondorioz, Esparru Logikoa “menperatzen” duten GGKEek “bulegoan” landu ondoren teorikoki perfektuak diren baina batzuetan oinarri errealik eta landa lanik ez duten proiektuak aurkez ditzaketela. Bestalde, Esparru Logikoak lorpenek zenbakarriak izatera behartzen du; ondorioz, askotan amaierako txostenetan garrantzi handiegia ematen zaie proiektu bati benetan egoki dakizkikeen eraginei eta zuzenean proiektuari zor izan zaizkion ala ez frogatzea oso zaila dela esaten dute.
- Aurrekoaren haritik, ez zaie garrantzirik ematen **doktrinak** (bereziki, Garapen Emaitzetarako Kudeaketaren korrante berriei dagokienez), GGKEek eta hauen Hegoaldeko erakunde kideek garapeneko esku-hartzeak identifikatu, diseinatu eta kudeatzerakoan **funtsezkotzat hartzen dituzten hainbat alderdiri**, edo aztertutako erakunde publikoek abiarazitako proiektuen aurkezpen eta/edo segimendu formulario gehienetan ematen zaie garrantzia (formulario hauek, ordea,

kontuak emateko dira, barne ikaskuntzarako baino). Bereziki, hutsunea sumatu da ondorengoei dagokienez: eragileak eta horiengandik espero zen bilakaera aztertzea; arriskuak eta jardute alternatibak sakon eta xehetasunez aztertzea; atzeraelikadurako eta barne ikasketako mekanismo erregularrak erabiltzea; proiektu zehatzak garapen prozesu eta helburu zabalagoetan barneratzea, eta horien koherentziari eustea; aurrerapenak (eta ez emaitzak bakarrik) neurtzeko adierazle kualitatiboagoak eta/edo partzialagoak aplikatzea.

- Kasu gehienetan, EAEn aztertutako erakunde publikoen oinarriek proiektu baten **jatorrizko planifikazioaren diseinua edo matrizea pixka bat aldatzeko** aukera ematen zuten, betiere, funtsezko alderdiak ez baziren (helburuak, kideak, xede populazioa). Dena den, egiatan, inkestatutako GGKE gehienek ez dituzte horiek berrikusten eta/edo egokitzen (ezta testuingurua aldatzen denean eta/edo aurreikusi gabeko faktoreak azaleratzen direnean ere), eta hasierako matrizeari bere horretan eusteko joera dute. Hein handi batean, diru-emaitzen aurrean “gaizki geratuko” ote diren beldur direlako jokatzeko dute horrela (haiek identifikazio lana ongi egin ez zela pentsatuz gero), baina baita identifikazio lanetan aritu diren tokian tokiko gainerako eragileekin helburuen/emaitzen inguruan lortutako “adostasuna haustea” zaila delako.
- Horregatik guztiagatik, esku-hartzearen koherentzia eta eragina mugatzeaz gain, proiektuaren **azken ebaluazioa asko zailtzen da**, oinarri zuen Planifikazio Matrizea ebaluazioa egiteko benetan baliozkoa ez zelako edo Matrizeak koadroko informazio “eskasean” jasota ez dauden alderdi garrantzitsuak kontuan hartzea ahalbidetzen/ sustatzen ez zuelako. Muturreko zenbait egoeratan, arreta handiagoa eskaini zaie Planifikazio Matrizeei formularioetan ageri diren bezala, gauzatutako proiektuei baino.
- Eragile gehienek iritziz, **Esparru Logikoa aplikatzeko eremu hoberena**, lankidetzaren tresna/modalitate ezberdinei dagokienez, esku-hartze zehatz batzuetara mugatzen da; hain zuzen ere, proiektu “tradizionaletara”. Alabaina, kasu horietan ere, ekintzak “txikiak”, zehatzak eta/edo azpiegiturekin zerikusi zuzena dutenak badira, askoren iritziz, Esparru Logikoa zorrotz erabiltzea gehiegizkoa izan daiteke eta/edo helburuak, emaitzak eta jarduerak finkatzerakoan errepikapen artifizialak eta ez beharrezkoak eragin ditzake. Hori dela eta, zenbait erakunde “handik” ez du Esparru Logikoa aplikatzerik eskatu (edo ez zorrotz aplikatzerik, behinik behin) halako ekintzak finantzatzerakoan.
- **Gainerako tresnei/modalitateei** dagokienez, Esparru Logikoaren egokitasuna ez da horren argi ikusten. Programak direla eta (barne egitura konplexuagoak dituztenez eta epe luzeagorako direnez), malgutasunik eza eta fasetan banatutako barne egiturarik eza leporatzen zaizkio. Alabaina, askotan, programak prestatzerakoan erakunde publikoek GGKEi zorrotasun eta “ortodoxia” handiagoz jokatzeko eskatzen diete, programa horietarako funts ugari eskatzen baitira eta urte anitzetarako konpromisoak hartzen baitira. Ondorioz, Esparru Logikoa ez dute inola ere bazter uzten; areago, zorrotzago jokatzeko dute horren erabilerari dagokionez.
- Inkestatutako GGKE eta gainerako erakunde publikoen iritziz, Esparru Logikoak ez dirudi egokia, ezta ere, **esku-hartze humanitarioetarako**. Hauetan, zalantzarik gabe, mugak daude Esparru Logikoan beharrezkoa den diagnostiko eta/ formulazio sistematikoa eta sakona egiteko; gainera, halakoetan premiaz eta modu koordinatuan jokatu behar da. Horregatik, beste tresna espezifiko batzuk erabiltzen dira, esaterako, COMPAS metodoa, Kalteberatasunari eta Gaitasunari buruzko Analisia, etab. Hori gorabehera, kontuan izan behar da EAeko erakunde publiko askok ez dihardutela hertsiki hondamenei aurre egiteko lehen erantzuna ematen lanean, baizik eta larrialdi ondorengo birgaitze lanak egiten. Hori dela eta, zentzu handixeagoa izan dezake halako ekintzak kudeatzeko Esparru Logikoan oinarritutako tresnak aplikatzea.



- **Sentsibilizazio eta garapenerako hezkuntza esku-hartzei** dagokienez, inkestatutako erakunde publiko eta GGKE askok nahiago dute, zalantzarik gabe, euren beharretara hobeto egokitzen diren beste tresna espezifikoago batzuk aplikatu, epe motzera neur daitezkeen emaitzak ez ezik, metodologiaren egokitasuna, prozesu adierazleak, eragileen partaidetza eta transformazioa, etab. ere baloratzen dituzten prozesuetarako egokiagoak. Tresna nagusien artean, ebaluazio segmentatuak, Emaitzen Maparatzeak, planifikazio prospektiboa, etab. aipatu dituzte.
- **Erakunde publikoen** eta beste lankidetzaren eragile batzuen arteko **hitzarmen zuzenetan** Esparru Logikoa erabiltzeko joera dago, bai Iparraldean bai Hegoaldean. Dena den, batzuek horren *ad hoc* ikuspegiak eta egokitzapenak egiten dituzte, ekintzei malgutasun eta jarraitutasun handiagoa emateko. Badirudi horretarako bi arrazoi daudela: batetik, zuzenean aritzean erakunde publikoek lasaitasun handiagoz joka dezakete (GGKEei, aldiz, oinarriak eta deialdiak betetzeko baldintza zorrotzak ezartzen zaizkie); eta, bestetik, programa/politika publikoekin lan egitean beste ikuspuntu bat hartzen da oinarri. Edonola ere, ez da inon ikusi lankidetzaren arkitektura berriak (ikuspegi sistemikoak, Garapen Emaitzetarako Kudeaketa, etab.) ekarri dituen eta nazioarteko zenbait agentziak (besteak beste, Nazio Batuek, GTZk, ACDIk, eta abarrek) probatu dituzten azken ikuspegiak/ereduak aplikatzen direnik, ezta esperientzia pilotu gisa ere. Horren arrazoi bat izan daiteke, Estatuaren lankidetzaren zuzenean ez bezala (laguntza modalitateak baitaude, esaterako, aurrekontu bidezko babesa, laguntza teknikoa, etab.), EAEko erakunde publikoek GGKEen bidez finantzatzen dituzten "proiektu tradizionalak" errepikatzen jarraitzen dutela, baita zuzenean (tartean GGKErik gabe) esku hartzen dutenetan ere.
- **Eremu geografikoei** dagokienez, inkestatutako GGKE gehienek uste dute Esparru Logikoa erabiltzea bereziki zaila dela Afrikan lan egin duten erakundeentzat, eta hori lurralde horretako proiektuak onartzea lortzeko oztopoa izan daitekeela. Honako muga hauek nabarmendu dituzte: tokian tokiko kideek metodologia ez ezagutzea/aplikatzea eta testuinguru sozial, ekonomiko eta politikoak ahulak izatea. Muga horiek zaildu egiten dute Esparru Logikoan beharrezkoak diren diagnostiko sakonak egitea eta esku-hartze "perfektuen" logikak aplikatzea, kanpo faktoreek eragin handia dutelako. Hori dela medio, zenbait erakunde publikok Afrikarako deialdi espezifikoak argitaratu dituzte, edo funtsen ehuneko jakin bat kontinente horretan egin beharreko proiektuetarako bideratu; era horretan, halako proposamenak barematzerakoan Esparru Logikoa ezartzen duen baldintza metodologiko zorrotza malgutu egin da.
- Esparru Logikoa **generoa arlo garrantzitsutzat duten eta/edo emakumeen ahalduzko helburuak duten esku-hartzeetarako** tresna gisa izan dezakeen egokitzapen mailari dagokionez, aldeak daude EAEko erakundearen artean. Eragile gehienek nabarmendu dute, tresna neutroa denez, ez dakarrela ez onurarik ez kalterik eta erabileraren arabera eta GGKEen barneko lan ikuspegiaren arabera dagoela. Hala ere, GGKE eta erakunde publiko dezentek nabarmendu dute tradizionalki generoaren arloari Esparru Logikoarekin erlaziozko zeharkako elementu gisa eman zaion bultzadak ekintzak diagnostikatzerakoan eta/edo barneratzerakoan alderdi horiek agerian uztea eta/edo eragile guztiak aipatu alderdiekiko sentsibilizatzea ahalbidetu duela. Ostera, alde negatiborik ere aipatu dute, hain zuzen ere, tresna hori oinarritzat duten proiektuen zurruntasuna eta epe motzeko ikuspegia ez datozela bat generoarekin eta/edo emakumeen ahalduzkoarekin zerikusia duten gaiak behar dituzten prozesu malgu, kualitatibo eta epe luzeagorakoekin.
- Salbuespen jakin batzuetan izan ezik, erakunde publikoetako arduradunek, GGKEek eta horien arloko kideek **ez dituzte ondo ezagutzen** Esparru Logikoa ez beste **tresna edo ikuspegi berriak/aukerakoak/osagarriak**. Gehienek ustez interesgarria litzateke horiek ezagutzea (gutxiak uste dute beharrezkoa ez denik), baina batez ere prestakuntza teorikorik ez dagoela eta/edo praktikan arrakastatsuak

diren eredu zehatzik ezagutzen ez dela adierazi dute. Beste alderdi batzuk ere nabarmendu dituzte, esaterako, barneko kudeaketa zailtasunak, Hegoaldeko kideekiko koordinazioa, edo erakunde publikoek beste eredu batzuk probatu nahi ez izatea, baina garrantzi gutxiago eman diete.

- EAEko GGKE gutxi batzuk aritu dira **eskubideen ikuspegi egiazko eta eraginkor** batean oinarritutako esku-hartzeak planifikatzen eta kudeatzen. Ikuspegi horrek, premietan/arazoetan baino, eskubideetan jarri behar du arreta; eskubideen subjektuak ez ezik, betebeharren subjektuak ere hartu behar ditu kontuan; eta, banakako aurrerapenez gain, aurrerapen kolektiboak ere neurtzeko garrantzitsuak diren adierazleak barneratu behar ditu, beste zenbait alderdiz gain, ACNUR edo PNUD bezalako agentziek aldarrikatzen duten moduan. EAEko erakunde publiko gehienek ere ez dute ikuspegi hau ezagutzen, ezta sakonki aplikatzen ere, nahiz eta giza eskubideak askotan aipatzen diren, generikoki, beren oinarrietan eta/edo formularioetan, printzipio eta/edo zeharkako ardatz gisa.
- EAEko GGKEek **Esparru Logikoa ez beste metodo/ikuspegi batzuk** (adibidez, Emaizten Maparatzea) **aplikatzeko ahalegin** urriak esperientzia pilotu gisa egin dira kasu gehienetan, eurek finantzatu dituzten eta/edo tokian tokiko beren kideen ekimenez abiarazi diren proiektuetan, landa lanean izandako mugak arintzen saiatzeko. Batzuetan, ekimen horiek huts egin dute edo, aurkitutako zailtasunak ikusita, berriro Esparru Logikoari heldu zaio. Dena den, ia ez da Esparru Logikoa ez beste ikuspegi batean oinarritutako esku-hartzeen sistematizazio/ebaluazio eraginkorreko esperientziarik zabaldu, horren abantailak eta eragozpenak baloratzen saiatzeko.
- Erakunde publikoek, GGKEek eta/edo Hegoaldeko erakunde kideek aipatutako Esparru Logikoarentzako alternatiba asko ezin dira egiatan alternatibatzat hartu, **tresna horren modalitate edo egokitzapen ezberdintzat** baizik, partaidetza eta/edo ikuspegi zabalagorako aukera eman zezaten sortuak (esaterako, GTZren ZOPP metodoa edo Europako Batzordeak erabilitako Proiektu Zikloaren Kudeaketa). Beste batzuetan, batez ere diseinurako eta diagnostikorako erabilitako tresna espezifikoagoak ziren. Horiek guztiz bateragarriak dira Esparru Logikoaren Ikuspegiarekin; areago, helburuko komunitateek egokitu eta berenganatu egin behar dutela nabarmendu da (horren adierazgarri ditugu, adibidez, Partaidetzaren Landa Diagnostikoa eta Landa Diagnostiko Azkarra –erakunde publiko askok aipatutakoak–, AMIA, etab.).
- Oraindik ere Esparru Logikoarekin nolabaiteko lotura izan arren, GGKEek eta Hegoaldeko erakundeek gehien aipatutako (eta, kasu batzuetan, gehien entseatutako) metodo bat gainontzekoak baino espezifikoagoa da: **Emaizetan Oinarritutako Kudeaketa edo Emaizten Araberako Kudeaketa**. Horren baitan, Esparru Logikoaren kausa-efektua den egitura bertikal zorrotza, abstraktua, konplexua eta, nolabait, “atenporala” malgutu nahi da, epe motz, ertain eta luzerako emaitzak modu argiagoan emanez, esku-hartzearen xede den arazoa edo kontua deskribatzen duen oinarri ildo zehaztuta. Garrantzi handiagoa ematen zaie amaierako emaitzei (edo eraginei), proiektuaren barnean horiek lortzeko sortutako produktuei baino. Horren esku hartzeko estrategiak xedeak, emaitza partzialak eta azken emaitzak lortzeko logika darabil. Dena den, oro har ez dira ondo bereizten “Emaizetan Oinarritutako Kudeaketa/Emaizten Araberako Kudeaketa” tradizionala eta “**Garapen Emaizetarako Kudeaketako**” (GEK) joera berriak, MGHen eta nazioarteko azken biltzarren (Paris eta Akkra) ondorioz sortutakoak, garapenaren arkitektura berriari aurre egiteko helburuarekin.



- EAEko GGKEek martxan jarri izan dituzten eta doktrinak barne hartzen dituen Esparru Logikoaren beste alternatiba nagusi batzuek garrantzia **konpondu beharreko arazoei eman beharrean, arazoak konpontzen lagundu behar duten eragileei** ematen diete, horien arteko erlazioak, bakoitzarekin zerikusia duten helburuak eta/edo izan behar dituzten portaera aldaketak zehaztuz, betiere, eragileak esku-hartzearen subjektu aktibo eta protagonista gisa hartuz. Aldaketa horien bilakaera eta garapen maila esku-hartzeak aurrera egin ahala neurtzen da eta malgutasun handiagoz edo txikiagoz egokitu daiteke. Hala gertatzen da Emaizten Maparatzea izenekoan (nabarmen gaitasunen garapenean oinarrituta dauden proiektuetarako erabili izan dena), edota doktrinak eta GGKE gutxi batzuek (EAEko batek berak ere ez ia-ia) Gizarte Matrize deiturikoetan.
- Hein txikiagoan, EAEko GGKE batzuek adierazi zuten **planifikazio prospektiboa** probatu dutela, Esparru Logikoaren alternatiba gisa. Metodologia “zirkular” hau hezkuntza prozesuetarako erabili ohi da, elkarteek eta/edo oro har politika publikoek egin beharreko epe luzerako planifikazio estrategikoko prozesuetarako, nahiz eta proiektuei ere aplikatu dakiekeen. Esku-hartzeak finkatzen ditu, ez “iragandako” arazo edo errealitateetan oinarrituta, baizik eta eragileetako bakoitzak etorkizunera begira dituen “xede, amets edo eredueta” oinarrituta, proiektu bateko ekintza zehatzak barne hartzen dituzten testuinguruak zehaztuz. Testuinguruak zehazteko eta alternatibak aukeratzeko tresnek oinarri zientifiko eta esperimental nabarmena dute; hala ere, komunitateek modu aktiboan parte hartzeko aukera ere eskaintzen dute.
- Inkestatu ditugun EAEko eragile gehienek ez dute nazioartean martxan jarritako ia beste tresnarik/ikuspegirik ezagutzen. Tresna horiek **planteamendu berritzaileagoak eta malguagoak** dituzte, gero eta lankidetzak esku-hartze konplexuagoak planifikatzeko eta kudeatzeko, eta eragile askoren parte-hartzea (indarra) eskatzen dute, Parisko eta Akkrako printzipioek ezarritako iraunkortasun eta kalitate erronkei erantzun ahal izateko. Horren adibide da, esaterako, “*Kontzeptu sistemikoak*” tresna, baita hein batean lehenengo horretan oinarrituta dagoen “*Capacity WORKS*” eredu ere, Alemaniako GTZk ofizialki ezarri eta 2009az geroztiko lankidetzak esku-hartze guztietarako erabili duena. Eredu honen inguruko ebaluazio ugari egin dira eta horietan ereduaren balorazio positiboa nagusitzen da.

6. ERAGILEENTZAKO GOMENDIOAK

6.1 ESPARRU LOGIKOAREN ERABILERA MALGUTZEA ETA EGOKITZEA

Esparru Logikoa EAEn proiektuak planifikatzeko eta kudeatzeko tresna arruntena eta onartuena dela ziurtzat joz, ez dirudi bideragarria edo gomendagarria denik hori beste eredu batekin erabat ordeztzea, epe motzera behinik behin. Beraz, beharrezkoa da eredu honen **alderdi positiboetarako ateratzea, betiere**, inkestatutako eragile gehienek batez ere gehiegizko zurruntasunari dagokionez hautemandako **eragozpenak gutxituz edo zuzenduz**, honen erabilera egokitzeak aukera emanez (trantsizio etapa batean behintzat), Garapen Emaizak Lortzeko Kudeaketa edo Proiektuen Kudeaketa Sistemikoa bezalako ikuspegi eta eredu berritzaileagoetara joz. Horretarako:

- Esparru Logikoak proposatzen dituen planifikazio eta kudeaketa tresnak eta ereduak **partaidetza bultzatuz** eta alde aurretik tokian tokiko eragileekin itunduta **erabiltzen** direla bermatu behar da, GGKEen eta/edo diru-emaileen inposaketa izan gabe. EAeko erakunde publikoek alderdi hauek oinarri eta formularioetan behar bezala jasota geratzeaz eta proposamenak barematzeko orduan kontuan hartzeaz arduratu behar dute. Ezinbestekoa da Esparru Logikoan oinarrituta “metodologia aldetik perfektuak” diren baina oinarri erreala sendorik ez duten proiektuak onartzea saihestea.
- Proiektuak **identifikatzeko eta diseinatzeko tresnak ez dira** soilik Esparru Logikoaren ortodoxia tradizionalak bildutakoetara **mugatu behar** (eragileen, arazoaren eta alternatiben azterketa). Tokian tokiko testuingurura egokitzeko tresna eta teknika malguagoak eta partaidetza zabalagoak (Partaidetzaren Landa Diagnostikoetan erabilitakoak, esaterako) oso dezakete eta osatu behar dute horretarako erabil daitezkeen tresna eta tekniken zerrenda.
- **Planifikazio Matrizeari** (helburuak-emaizak-jarduerak) **garrantzi handiegia ez ematea** eta adierazle kuantitatiboak gehiegi ez erabiltzea. Testuinguruaren eta politika publikoekiko egokitasunaren alderdi batzuk, prozesu estrategiko zabalagoetan sartzea eta haiekin bat etortzea eta GGKEen eta kideen balio erantsia, atzeraelkadurako eta barne ikaskuntza mekanismoak, iraunkortasuna, etab. ere beren proposamenetan jaso behar dituzte GGKEek eta baloratu egin behar dituzte erakunde publiko nagusiek, tradiziozko “4x4” matrizean zorrozki jasota geratu ez arren. Adierazle kualitatiboagoen erabilera sustatzea eta ahalbidetzea, “neurgarria” izateak ez duela zertan “zenbagarria” izan gogoraraziz.
- Beharrezkoa da esku-hartzean parte hartzen duten **eragile/talde desberdinen eginkizunari garrantzi handiagoa** ematea. Iraganetik datozen arazoak aztertzeaz gain (edo horren ordeztzea, ausartenentzat), esku-hartze bateko funtsezko parte-hartzaile bakoitzaren asmo, gaitasun eta etorkizuneko xedeak zein diren argitzen saiatu behar da, baita horien erlazioak zein diren ikusten ere, ezarritako helburuak lortze aldera egiten diren aurrerapausoak indartuz eta neurtuz, gure helburuak lortzen lagunduko diguten heinean.
- GGKE, erakunde kide eta erakunde publikoek arreta berezia jarri behar diote proiektuei, bereziki 24 hilabetetik gorako iraupenekoak, aurre egin beharreko **kanpo faktore eta arriskuen deskribapen** sakon eta zehatzari. Ez da nahikoa tradiziozko deskribapen eskematiko eta “mekanikoa”, erabili ohi den planifikazio



matrizearen azken zutabeko suposizio “estandarrekin”. Faktore horien bilakaera aztertu eta jaso egin behar da esku-hartzea garatu bitartean. Eta funtsezko alderdia da beste hau ere: hasiera-hasieratik ezarritako helburuak lortzeko estrategia eta/edo bide alternatiboak planteatu behar dira, identifikatutako arriskuak (edo antzekoak) gertatuz gero ere.

- Aurrekoaren ildotik, proiektu baterako hasieran diseinatutako **Planifikazio Matrizea “izoztea” saihestu behar da**. Aldiz, Planifikazio Matrize hori behar hainbat eta behar denean aldatzeko aukera izan behar da esku-hartzeak dirauen bitartean, lortu nahi diren azken helburuak lortze aldera. Horrek erakunde publikoei proiektu bat aldatzeko onartutako kasuak ahal bezainbeste zabaltzea eskatzen die, baita GGKEei jakinaraztea aldaketa eskaera egiten badute ez dela nahitaez Planifikazio Matrizearen diseinuak porrot edo hutsegitetzat hartuko. GGKEek eta kideek, kasu horietan, hasieran tartean izandako eragile guztiak bildu behar dituzte berriro, horren gaineko adostasuna eta gardentasuna bilatuz eta hasieran alde anitzek itundutako akordioen alde bakarreko aldaketak saihestuz.

Aurreko guztia aplika dakioke proiektu mota orori. Hala ere, garrantzitsua da nabarmentzea **Afrikan gauzatutako** proiektuen kasuan, normalean gizarte egitura ahulekin, prestakuntza txikiarekin, agintaritza desegonkorrekin eta testuinguru aldakorrekin, GGKEek beraiek zailtasun bereziekin topo egiten dute Esparru Logikoaren ortodoxia zorrotzera egokitzeko. Arrazoi horrengatik proposamenak barematzeko eta onartzeko orduan zehar-joerak sortzea saiheste aldera, erakunde publikoek kasu hauetan bereziki malguak izaten saiatu behar dute. Erakunde batzuek diskriminazio positiboko neurriak hartu dituzte esku-hartze mota hauetarako eta/edo halakoetarako deialdi espezifikoak planteatu dituzte, jarraitu beharko liratekeen deialdi “estandarretatik” bereizita.

6.2 ESPARRU LOGIKOAREN APLIKAZIO EREMU HOBERENA EZ GAINDITZEA

Inkestatutako ia eragile guztiak bat datoz Esparru Logikoa “tradizioz ohikoak” diren proiektuak (bi urtetik behera irauten duten esku-hartzeak, helburu espezifiko bakarra dutenak, eragile kopuru mugatukoak, etab.) planifikatzeko eta kudeatzeko tresna gisa erabilgarria dela baieztatzean. Hala ere, egia da, bestalde, **beste lankidetza tresna/modalitate mota batzuk aplikatzeko mesfidantza** handia dutela. Nolanahi ere, eta, ziur aski, halakoetarako eredu espezifikoak ezagutzen ez direlako, badirudi Esparru Logikoak “*vis atractiva*” duela, eta GGKEek eta erakunde publikoek modalitate mota orori aplikatzeko joera dutela, eragozpen eta/edo disfunzio ugari sortuz.

Horregatik, beste modalitate horietarako (lankidetza tresna berriak barne hartuta), GGKEek zein erakunde publikoek modalitate horien berezko alderdiak behar bezala kudeatzeko aukera emango duten Esparru Logikoaren **tresna espezifikoak eta/edo egokitzapen sakonen** bilaketa indartu edo halakoak erabiltzeko aukera eman behar dute. Bereziki:

- **Ekintza zehatzak eta/edo irismen txikikoen** kasuan (askotan, ez dira proiektu izatera heltzen, hitzaren esanahiari zorrotz helduta), “lasaitu” egin behar da Esparru Logikoaren erabilera, “handiegi geratzea” eta proposamenak aurkezteko orduan gehiegizko literatura eta beharrezkoak ez diren errepikapenak sustatzea saihesteko.

Badira EAEko erakunde publiko garrantzitsuek mota honetako ekintzetarako oinarri/formulario espezifikoak eta oso sinpleak gaitu izanaren adibide zehatzak, eta interesgarria litzateke horien erabilera zabaltzea.

- Aldiz, **iraupen handi samarreko** eta irismen handiagoko **programen kasuan** (jarduketa sektore ugari, helburu anitz, eragileen konplexutasuna), beharrezkoa da malgutasun dosi handi bat jartzea, bereziki kapitulu honetako lehenengo gomendioan aipaturiko alderdiei dagokienez. Erakunde publikoek, eta baliabide bolumen handia jokoan egon arren, ulertu behar dute malgutasun handiagoak ez duela esan nahi identifikazioan, formulazioan edo kontu-ematean zehaztasun txikiagoa izaterik. Zehaztasun hori nabarmentzean dago gakoa, ez horrenbeste hasieratik 3-4 urte barruko emaitzak, jarduerak, kostuak xehetasunez zehaztean (eginkizun zaila eta ez gomendagarria), baizik eta lortu beharreko azken helburuak, eragile guztien epe luzerako planifikazioak, eragile bakoitzaren balio erantsiarekin bat datozen esku-hartze estrategiak eta esku-hartzeak izango dituen arriskuak zehazki eta sakon zehaztean, halakorik gertatuz gero, estrategia alternatiboak gaituz.
- **Ekintza Humanitarioko esku-hartzeen** kasuan, COMPAS, Kalteberatasunaren eta Gaitasunen Diagnostikoa, etab. bezalako metodologia propioak daude, era honetako esku-hartzeek berezkoak dituzten eta diseinuan beharrezkoak diren premiaren eta malgutasunaren arteko balantzea lortzeko aukera ematen dutenak, nahi diren kalitate eta sistematizazio estandarrak sartuz. GGKEek metodologia horiek erabiltzen saiatu behar dute, eta erakunde publikoek jaso egin behar dituzte, baita oinarri eta formularioetan aplikatzea ahalbidetu ere (baita ELrekin batera modu mistoan egiten bada ere, post-larrialdi edo birgaitze kasuetarako).
- Antzeko zerbait gertatzen da **Sentsibilizazio eta Garapenerako Hezkuntza ekintzen** kasuan. Halakoetarako, badira epe luzerako prozesuetara bideratutako dinamikak eta tresnak, ez hain kuantifikatuak, bereziki sareko koordinazioa eta lana kontuan hartzen dituztenak, baita garapen agenda globalekin aztertutako gaien koherentzia ere. Emaitzen Maparatzea, ebaluazio segmentatua, planifikazio prospektiboa, etab. bezalako metodologiak eskatzen dituzte era honetako esku-hartzeetan espezializatutako GGKE gehienek, eta kontuan hartu beharko lituzkete erakunde publikoek.
- GGKE eta tokian tokiko kide batzuek, ekintza gutxi martxan dituztela (batzuetan, proiektu bakarra), bi mailak nahasi egiten dituzten arren, Esparru Logikoa ez da egokia **erakundeen planifikazio estrategikoko prozesuak eta/edo kudeaketa globala** gauzatzeko. Horretarako, badira tresna egokiagoak, horietako asko sektore pribatutik inportatu eta egokitutakoak (Aginte Koadroa, Prozesu Mapak, etab.), estrategien azterketari eta definizioari esparru globalagoa ematen diotenak, alderdi estrategikoago eta ideologikoagoei arreta jarritz (eginkizuna, ikuspegia, balioak, etab.), jarduerari dagozkion gaiez gain (edo haien gaineratik).
- Azkenik, erakunde publikoek garatzen dituzten **zuzeneko lankidetzaren modalitateetarako** (tradizio eta baliabide bolumen handiena dituztenek, bereziki), lankidetzaren munduaren gero eta konplexutasun handiagora egokitzeko eta Parisko eta Akkrako printzipio berrien ildotik aurrera egiteko aukera ematen duten tresna berritzaileagoak daude. Zehazki, erakunde publikoek (batez ere, GGKEen bidez finantzaturako proiektu tradizionalen bestelako esku-hartze/laguntza modalitateak garatu nahi badituzte) ezagutu eta aintzat hartu beharko lituzketen Gaitasunen Garapena, Garapen Emaitzak Lortzeko Kudeaketa eta/edo ikuspegi sistemikoak bezalako ikuspegiez ari gara.



6.3 ESKUBIDEEN IKUSPEGI BATEN ALDERDI OPERATIBOAGOAK BARNERATZEA

Egia da **giza eskubideen kontzeptua** behin baino gehiagotan agertzen dela EAEko erakunde publikoen oinarrietan eta formularioetan, baina, kasu gehienetan, zeharkako printzipio edo gaien aipamen generikoak dira, ez oso eraginkorrak, ezta alderdi praktikoak gauzatzeko modukoak ere, esku-hartzeak identifikatu, planifikatu eta kudeatzerakoan.

Hasiera batean, ez dirudi kontraesankorra denik ELren alderdiak eta Giza Eskubideetan Oinarritutako Ikuspegiaren alderdiak bateratzea. Hala eta guztiz ere, GGKE **gutxi batzuek bakarrik barneratzen dute ikuspegi hau** bere osotasunean eta sakon beren esku-hartzeetan, arazoetan oinarrituta baino gehiago eskubideetan eta eskubide horiek babesten dituzten nazioarteko esparruetan lan eginez, eskubideez gain betebeharrek ere badituzten subjektuak aktiboki tartean sartuz eta horretarako adierazle espezifikoak jasoz.

Beharrezkoa da **EAEko erakunde publikoek** gai horien guztien inguruko **hausnarketa sakonagoa egitea**, gai horiek sakonago aztertu dituzten GGKEekin harremanetan jartzea, eta pixkanaka gai horiek barne hartzen dituzten alderdi zehatzak beren oinarrietan/formularioetan sartzea (hala egiten hasi da dagoeneko AECID bere "*GGKEekiko hitzarmenetan*"); hori guztia bateragarria da Esparru Logikoa erabiltzen jarraitzearekin.

Horretarako, komenigarria izan daiteke **EAEn dagoeneko argitaratutako material** interesgarrien ezagutza, zabalkundean eta aplikazioan sakontzea (Eusko Jaurlaritzako Garapenerako Lankidetzaren Zuzendaritzak, 2009an, *GARAPEN BIDEAN - Taller para los Derechos Humanos y el Desarrollo* elkarrekin lankidetzan, *Giza eskubideak garapen lankidetzan sartzeko gida metodologikoa* argitaratu du).

Eskubideen ikuspegia unibertsalki aplikatu daitekeela jakina den arren, eskubideak babesteko nazioarteko esparruak garatuago eta/edo sendotuago dituzten **sektore/arlo batzuek** (haurtzaroen, emakumea, osasuna edo hezkuntza) GGKEak eta erakunde publikoak ikuspegi horretan sakontzen hasteko egokienak dirudite.

6.4 PRESTAKUNTZA, IKERKUNTZA ETA ESPERIENTZIEN TRUKA BULTZATZEA

GGKE, Hegoaldeko kide eta erakunde publiko gehienak bat datoz **Esparru Logikoaren beste eredu alternatibo batzuk ezagutzea/probatzea interesgarria izango litzatekeela** adieraztean, baina ia denek (eta bereziki GGKE txiki eta ertainek) oztopo gisa ikusten dute tradiziozko Esparru Logikoaz bestelako prestakuntzarik eta/edo ezagutzarik ez izatea. Hortaz, beharrezkoa da esparru hau EAEn modu erabakigarrian bultzatzea, maila globalean beste lankidetzak testuinguru batzuk sortzen diren bitartean eta beste eragile batzuek etorkizunera begira alternatiba berriei buruz hausnartzen duten bitartean, indarra galtzeko bidean egon daitezkeen kontzeptu eta tresnetan "trabatuta geratzeko" arriskua txikitze aldera.

Lan honek gaiari buruzko lehenengo eszenario global eta zabal bat aurkeztu nahi du, baina irekita geratzen da hausnarketa eremu zabal bat: hemen planteatzen diren Esparru Logikoaren eredu alternatiboak, eredu alternatibo horien ezaugarriak, Esparru Logikoarekiko edo beste eredu batzuekiko zein beste eredu batzuen arteko bateragarritasuna edo bateragarritasun eza, praktikan benetan duten erabilgarritasuna edo bideragarritasuna, etab. Horretarako, erakunde publikoek, eta bereziki horretarako baliabide gehien dituzten erakundeek (Eusko Jaurlaritzak, esaterako), **ikerketak, azterlanak, jardunaldiak, etab.** babestu behar dituzte.

Bereziki aipatzekoa da lankidetzarako funts eta/edo ekipamendu teknikoen aldetik mugatuagoak diren **erakunde publiko "txikietako" arduradunentzako** Esparru Logikoaren Ikuspegiko prestakuntza. Profil honetan sartzen diren gehienek tresna hau ezagutu ere ez dutela egiten adierazten dutenez, ezin dugu horien erabileraz eta/edo berrikuspenaz hitz egin. Interesgarria litzateke talde hauen Esparru Logikoko prestakuntzari hasiera batean ikuspegi kritiko batetik heltzea, tresna horri modu "irekian" begiratzeko aukera baliatuz, eta ez luzaroan EL hori erabili izanaren ondorioz "kutsatuta". Horretarako, funtsezkoa da Euskal Fondoaren zabalkunde, koordinazio eta dinamizazio lana.

Horrez gain, **EAEko GGKEei alderdi hauei buruzko prestakuntza jarraitua** eman behar zaie. Horretarako, ikastaroak eta prestakuntza formalagoa (agian, aurrez Esparru Logikoaren oinarritzko alderdiei buruzko ezagutza oinarria indartu nahi duten erakunde txikiagoetarako), beste eragile batzuek dagoeneko probatu dituzten eta balorazio errealista duten alternatibak praktikan trukatzeko eta ezagutzeko tailerrekin uztartu beharko dira. Aukera hau behin eta berriz nabarmendu dute inkestatutako GGKEek. Erakunde publikoen eginkizuna ez ezik, Euskadiko GGKEen Koordinakundeak mota honetako jarduerak bultzatzeko duen eginkizuna ere funtsezkoa da.

Azkenik, ez da ahaztu behar **Hegoaldeko erakunde kideek arlo honetan izan dezaketen eta izan behar duten eginkizuna**. Alde batetik, haien prestakuntzaren aldeko apustua egin behar da, eta haietakoren batek Esparru Logikoaren metodologia ongi ez ezagutzeak zehar-joerak sor ez ditzan, zorrozki Esparru Logikoaren formatua izan ez arren baliozkoak diren antolaketa eta/edo proposamenak kanpo utziz. Bestalde, konponbide eta alternatiba berritzaileak, askotan, zuzenean arlo honetan lanean dihardutenek hautemandako Esparru Logikoaren behar eta mugetatik datoz. Beraz, beharrezkoa da haiek esateko dutena entzutea eta haien eta EAEko GGKEen eta erakunde publikoen artean esperientziak eta eredu berritzaileak truka daitezen sustatzea, eredu komunak ikasi eta garatze aldera.

6.5 BESTE IKUSPEGI/TRESNA BATZUEN PROBA PILOTUAK EGITEA



Esparru Logikoari muga handiak ikusten dizkieten GGKE asko, ordea, ez dira ausartzen beste alternatiba batzuk probatzen. Hainbat iturriren presioak, **Esparru Logikoan oinarritutako proiektuak onartzeko diru-emaileen eskakizunak** nabarmenduz, dagoeneko sendotutako barne kudeaketa prozesu eta/edo egiturak egokitzeko zailtasunak eta tresna berriak erakunde kideei azaltzeko arazoak direla eta, azkenean, Esparru Logikoaren ikuspegi horrekin jarraitzen dute, ezagutzen dena, txarra izan arren, ezagutzen ez dena baino hobea delakoan.

Beharrezkoa da joera hau eten eta **tresna alternatiboetan sakondu nahi duten erakundeentzako esparru egokiak eskaintzea**, eta, horretarako, interesgarria dirudi ekimen horiek indartzea, eskala txikian eta esperientzia pilotu gisa. Nolanahi ere, errealistak izan behar dugu, eta horretarako:

- Hobe da, diru-laguntza publikoekin baino, **gehienbat GGKEen funts propioekin finantzatutako esku-hartzeak** hautatzea, kasu horietan malgutasun handiagoa izaten baita.
- Horretarako, **tokian tokiko erakunde kide sendoak** bilatzea komeni da, kudeaketa gaitasun handia dutenak, elkar ulertze eta komunikazio onean oinarritutako lankidetzatza tradizio handikoak.

- Garrantzitsua da horretarako **aproposak diren esku-hartzeen** gainean probak egitea, Esparru Logikoak muga handiak azaldu ohi dituen esku-hartzeetan, hain zuzen (hau da, epe luzerako programak, testuinguru konplexuetan eta/edo eragile askorekin).

Bestalde, **EAEko erakunde publikoek Esparru Logikoaren tresna/ikuspegi alternatiboak probatzeko** esparru aproposa dute zuzeneko lankidetzan. Bai tresna hauek ematen duten malgutasunarengatik, bai erabili ahal izango liratekeen osagai motengatik (laguntza teknikoak, erakundeak eta gaitasunak indartzea, etab.) eta denboran duten jarraitutasunarengatik (hitzarmenak aldizka berritu ohi dira). Ezinbestekoa da erakunde publikoek beren zuzeneko esku-hartzeak GGKEen bidez finantzatzen dituzten proiektuei erantzutera ez mugatzea, eta kontuan hartzea esku-hartze hauen kalitatea hobetzeko eredu berriak probatzeak duen balioa eta, arrakasta izanez gero, beste eragile batzuentzat (GGKEentzat, batez ere) izan dezakeen eredu efektua. Era honetan, neurri batean, garapenerako lankidetzan balio erantsia sortzen lagun daiteke sektore publikotik, erakunde hauek hartzen duten finantziazio eginkizun tradizionalaz haraindi.

Nolanahi ere, tresna pilotu berriak GGKEek/kideek zein erakunde publikoek probatuta ere, garrantzitsua da **horiekin kudeatutako esku-hartzeak ebaluatzea**, haien egokitasuna baloratzuz, tartean diren alde guztiek onartzea eta aurreikusitako helburuak lortzeko modu eraginkorrean laguntzea. Bereziki, komenigarria da hauen jarduera **antzeko esku-hartzeetan tradiziozko Esparru Logikoak lortutakoarekin alderatzea**. Horrela, ikasitako irakaspenak jasoko dira eta egokitu eta aurrera egin ahal izango da. Azken urrats gisa, eta aurreko gomendioaren ildotik, ebaluazio hauek guztiak sozializatu egin behar dira gainerako eragileekin, ahalik eta zabalkunde eta erantzun handiena emate aldera, gai honi buruzko eztabaida dinamizatu eta elikatuz.

7. ERANSKINAK

7.1 INKESTATUTAKO ERAKUNDEEN PROFILA ETA ZERRENDA

ERAKUNDE PUBLIKOAK

- GOBIERNO VASCO
- DIPUTACIÓN FORAL DE ÁLAVA
- DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA
- DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA

- AYUNTAMIENTOS:

- AIA	- EIBAR	- LAUDIO	- SORALUZE
- ARETXABALETA	- ELGOIBAR	- LEGORRETA	- TOLOSA
- ARRIGORRIAGA	- GALDAKAO	- BIDEBERRI	- GASTEIZ
- BAKIO	- GERNIKA	MANKOMUNITATEA	- ZUMAIA
- BEASAIN	- GETARIA	(ELGETA, ANTZUOLA,	
- BERGARA	- GETXO	LEINTZ-GATZAGA)	
- BILBO	- HONDARRIBIA	- ORIO	
- DONOSTIA	- IDIAZABAL	- OROZKO	
	- LASARTE-ORIA	- SOPELA	

GGKE

- ALBOAN
- ASOCIACIÓN AFRICANISTA MANUEL IRADIER
- BATEGINEZ
- BEHAR BIDASOA
- BERRIKUNTZA ERAKUNDEA
- BULTZAPEN
- CALCUTA ONDOAN
- CARITAS BILBAO
- CIRCULO SOLIDARIO EUSKADI
- CODESPA
- CRUZ ROJA GUIPUZCOA
- EDEX CENTRO DE RECURSOS COMUNITARIOS
- EMAUS FUNDACIÓN SOCIAL
- F.I.S.C. - Fundación Innovación Social de la Cultura - K.S.B.E. - Kulturaren Sozial
- FUNDACIÓN ANESVAD
- FUNDACIÓN AYUDA MAS
- FUNDACIÓN DESARROLLO SOSTENIDO /GARAPEN IRAUNKORREKO FUNDAZIOA / FUNDESO EUSKADI
- FUNDACIÓN MUNDUBAT / MUNDUBAT FUNDAZIOA
- FUNDACIÓN PRIVADA INTERVIDA
- FUNDACIÓN PROCLADE YANAPAY
- FUNDACIÓN PROYDE-PROEGA
- FUNDACIÓN SAVE THE CHILDREN
- FUNDACIÓN TAU FUNDAZIOA
- GARAPENA



- HAURRALDE FUNDAZIOA
- HEGOA INSTITUTO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL
- ISF País Vasco – Euskal Herriko MGI
- MANOS UNIDAS
- MÉDICOS SIN FRONTERAS, MSF
- MEDICUSMUNDI BIZKAIA
- MISIONES DIOCESANAS
- MUGARIK GABE
- MUNDUKIDE
- MUNDUKO MEDIKUAK
- PROSALUS
- ROKPA EUSKADI
- SERSO SAN VIATOR DE EUSKAL HERRIA
- SETEM HEGO HAIZEA
- SOLIDARIDAD INTERNACIONAL
- SOLIVE

- UNESCO ETXEA

UNIBERTSITATEAK

- DEUSTUKO UNIBERTSITATEA
- UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO/EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA (UPV/EHU)

TOKIAN TOKIKO ERAKUNDE KIDEAK

- AFESIP LAOS (LAOS)
- ALERT, ASSOCIATION FOR LEPROSY EDUCATION, REHABILITATION & TREATMENT (INDIA)
- ASOCIACION CORDES (EL SALVADOR)
- BETHANY SOCIETY (INDIA)
- CÁRITAS ARQUIDIOCESANA DEL CUSCO (PERU)
- CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y PROMOCIÓN POPULAR CENDIPP (PERU)
- CHILD RIGHTS FOUNDATION (KANBODIA)
- CIOMAL FOUNDATION (SUITZA)
- CORPORACIÓN ECOLÓGICA Y CULTURAL PENCA DE SÁBILA (KOLONBIA)
- FUNDACIÓN MAQUITA CUSHUNCHIC COMERCIALIZANDO COMO HERMANOS (MCCH) (EKUADOR)
- OFICINA DE DESARROLLO, COMPAÑÍA DE JESÚS (PERU)
- PROGRAMME NATIONAL DE LUTTE CONTRE LA LEPRE ET L'ULCERE DE BURULLI (PNLLUB) DU BENIN (BENINGO ERREPUBLIKA)
- PROJET DITUNGA "PRODI" (KONGOKO ERREPUBLIKA DEMOKRATIKOA)
- SOCIA LOCAL DE INTERED (PERU)
- SŒURS CARMELITES DE LA CHARITE VEDRUNA (TOGO, GABON)
- UDAYANI SOCIAL ACTION FORUM (INDIA)

7.2 AZTERTUTAKO OINARRIEN/DEIALDIEN ZERRENDAA

EAEKO ERAKUNDE PUBLIKOAK

- EUSKO JAURLARITZA
- ARABAKO FORU ALDUNDIA
- BIZKAIKO FORU ALDUNDIA
- GIPUZKOAKO FORU ALDUNDIA
- UDALAK:

- AMURRIO	- ELGOIBAR	- LAUDIO	- TOLOSA
- ARETXABALETA	- ERMUA	- LAZKAO	- URRETXU
- AZPEITIA	- ESKORIATZA	- LEGAZPI	- GASTEIZ
- BARAKALDO	- GALDAKAO	- LEGORRETA	- ZEGAMA
- BASAURI	- GERNIKA	- LEIOA	- ZUMAIA
- BEASAIN	- GETXO	- ARRASATE	
- BILBAO	- HONDARRIBIA	- MUSKIZ	
- DONOSTIA	- HERNANI	- ORDIZIA	
- DURANGO	- IRUN	- ORIO	
- EIBAR	- IURRETA	- ERRETERIA	

EUROPAKO DIRU-EMAILEAK

- Alemaniako lankidetza
- Britainia Handiko lankidetza
- Danimarkako lankidetza
- Europako lankidetza
- Suediako lankidetza

ESPAINIAKO LANKIDETZA ERAGILEAK

- AECID
- Autonomia erkidegoak:

- ANDALUZIA	- GAZTELA ETA LEON	- BALEAR UHARTEAK	- MURTZIA
- ARAGOI	- GAZTELA-MANTXA	- KANARIAR UHARTEAK	- NAFARROA
- ASTURIAS	- KATALUNIA	- ERRIOKA	- VALENTZIA
- KANTABRIA	- EXTREMADURA	- MADRIL	
	- GALIZIA		



7.3 ERABILITAKO FITXA ETA GALDERA-SORTEN EREDUAK

ERAKUNDE PUBLIKOENTZAKO GALDERA-SORTA

1. ERAKUNDE PUBLIKOAREN IDENTIFIKAZIO DATUAK

Erakunde publikoaren izena:	
Garapenerako lankidetzaz arduratzen den Atala/Saila:	
Arduradunaren/Harremanetarako pertsonaren izena:	
Harremanetarako helbide elektronikoa:	
Harremanetarako telefonoa (zuzena):	

2. GARAPENERAKO LANKIDETZAREN ARAUDIARI BURUZKO DATUAK

Erakunde publikoaren araudi propioa	Badago (bai/ez)	Non aurki daiteke (ahal izanez gero, eskertuko genuke erantzundako galdera-sortarekin batera posta elektronikoz bidaltzea)
Garapenerako Lankidetzarako Laguntzak arautzen dituzten indarreko oinarriak		
Garapenerako Lankidetzarako laguntzen indarreko azken deialdia		
Proposamenak eta txostenak aurkezteko indarreko formularioak		
Beste batzuk (hemen zehaztu)		

3. ESPARRU LOGIKOAREN EZAGUTZA/APLIKAZIO MAILA

Zure erakunde publikoan ba al dago edo lantzen al da esparru logikoa garapenerako lankidetzaz arautzen duten oinarri eta/edo dekretuetan?

Zuk ordezkatzun duzun erakunde publikoak esparru logikoa aplikatzen al du honako tresna hauetan?	
GKEen proiektuak	BAI/EZ
GKEen programak	BAI/EZ
Zuzeneko lankidetzaz	BAI/EZ
Laguntza humanitarioa/larrialdiak	BAI/EZ
Baterako garapena	BAI/EZ
Sentsibilizazioa eta garapenerako hezkuntza	BAI/EZ
Beste tresna batzuk (hemen zehaztu)	BAI/EZ

Aurrez aipaturiko tresnaren baterako esparru logikoaren aplikazioan ñabarduraren/desberdintasunen bat balego, azaldu hemen:

Zure ustez, zer funtzio/erabilgarritasun du esparru logikoaren ikuspegiak garapenerako lankidetzat proiektuetan? (puntuatu 1etik 5era; 5 gehienezko puntuaziotzat hartuta)

Proiektuak identifikatzeko eta planifikatzeko partaidetzazko tresna bat da.	1 - 5
Proposamenak modu logikoan, labur eta argi aurkezteko modu bat da.	1 - 5
Proposamenak alderatzeko eta baloratzeko modu objektibo bat da, lehenetsunez onartu beharrekoak zein diren erabakitze aldera.	1 - 5
Lortutako emaitzak eta, beraz, proiektuaren eraginkortasuna neurtzeko oinarri bat da.	1 - 5
Baterako garapena	1 - 5
Beste batzuk (hemen zehaztu)	1 - 5

Zure ustez, zuk ordezkatzun duzun erakundeak zer garrantzi ematen dio PRAKTIKAN proposamenak esparru logikoan oinarrituta aurkezteari proposamen horiek onartu edo baztertzeko (baremazio betekizun zehatzak edozein izanda ere)?

HANDIA ERTAINA TXIKIA

4. ESPARRU LOGIKOAREN BALORAZIOA
Adierazi, labur-labur, zure esperientziaren arabera, esparru logikoak dituen abantaila/indargune eta arazo/ahulgune nagusiak.

Indarguneak/ Abantailak	
Ahulguneak/ Arazoak	

GGKEek esparru logikoaren ikuspegian oinarrituta aurkeztutako proposamenak onartzean, normalean, deialdira aurkeztutako proposamen onenak onartzen direla uste duzu?

BAI/EZ

Arrazoitu erantzuna, labur-labur	
----------------------------------	--

Zure ustez Esparru Logikoa EZ BADA esku-hartze mota zehatz batzuetarako ikuspegi aproposena, adierazi zein esku-hartzetarako:

Jarduketa sektorearengatik	
Eremu geografikoarengatik	
Iraupenarengatik	
GKE motarengatik eta/edo tamainarengatik	
Beste arrazoi batzuegatik (adierazi)	

Zure ustez, esparru logikoaren ikuspegia aproposa al da genero ikuspegitik lan egiten duten esku-hartzeetarako?

BAI/EZ

Arrazoitu erantzuna, labur-labur	
----------------------------------	--



5. ESPARRU LOGIKOAREN ALTERNATIBAK

Zure erakunde publikoan eztabaidatu/aztertu al da esparru logikoaren ikuspegia egokitzeko eta/edo beste tresna batzuekin ordeztzeko ekimenik GGKEen proposamenak eskatu eta baloratzerakoan?	BAI/EZ
Erantzuna baiezkoa bada, adierazi zein ekimen, eta zer mailatan aplikatu den	

Erantzuna ezezkoa bada, zure ustez zergatik ez da egin halako ekimenik? (puntuatu 1etik 5era; 5 pisuzkoena dela)	
Ez da beste alternatibarik ezagutzen teoria zein doktrina mailan.	1 - 5
Ez dirudi beharrezkoa denik; esparru logikoarekin ongi moldatzen gara.	1 - 5
Interesgarria litzateke, baina zailtasun praktikoak egongo lirateke aplikatzerakoan.	1 - 5
Interesgarria litzateke, baina arau aldetik zailtasunak egongo lirateke barematzerakoan.	1 - 5
Beste arrazoi batzuk (adierazi)	1 - 5

Ezagutzen al duzu esparru logikoaren tresna edo metodologia alternatiboren bat?	BAI/EZ
Erantzuna baiezkoa bada, adierazi nola ezagutu duzun (doktrina, beste erakunde publiko/GKE batek aplikatzen du, etab.)	
Deskribatu labur-labur (zehaztasunez ezagutuz gero)	

GGKEentzako GALDERA-SORTA

1. GGKEren IDENTIFIKAZIO DATUAK

GGKEren izena					
GGKEren antzintasuna (urteak)					
Jarduketa eremu geografiko nagusia(k) (jarri X)	Amerika	Afrika	Ekialde Ertaina	Asia	Europa
Jarduketa sektore nagusia(k)					
Zenbat proiektu daude martxan? (ggb.)					
Zenbat erakunde kiderekin lan egiten du?					
Erakunde publikoen aurrekontuaren %-a					
Arduradunaren/Karguaren izena:					
Harremanetarako helbide elektronikoa:					
Harremanetarako telefonoa (zuzena):					

2. ESPARRU LOGIKOAREN EZAGUTZA/APLIKAZIO MAILA

Gehienbat nola erabiltzen da esparru logikoa zure erakundean? (jarri X)			
Ez dugu erabiltzen gure erakundean. (azaldu zehaztasunez 4. atalean)			
Tokiko eragile guztiekin batera erabiltzen da hasiera-hasieratik proiektuak beren osotasunean identifikatzeko eta planifikatzeko.			
Tokiko gure kideekin batera erabiltzen da, helburuak, emaitzak, adierazleak, etab. matrize batean laburbiltzeko eta formulatzeko bakarrik.			
Gure erakundeak bakarrik erabiltzen du, tokiko gure kideengandik jasotzen ditugun proposamenak berregituratzeko, ordenatzeko eta diru-emaleei aurkezteko.			
Beste aplikazio modalitate batzuk (hemen zehaztu)			

Zure ustez, esparru logikoak zer aplikazio/erabilgarritasun PRAKTIKO du benetan zure erakundean proiektuak kudeatzeko?	HANDIA	ERTAINA	TXIKIA
--	--------	---------	--------

Zure erakundeak esparru logikoa aplikatzen al du esku-hartze guztietarako? (esku-hartze motaren bat egiten ez bada, zuriz utzi laukitxoak)

Proiektuak	BAI/EZ
Programak	BAI/EZ
Laguntza humanitarioa / larrialdiak	BAI/EZ
Baterako garapena	BAI/EZ
Sentsibilizazioa eta garapenerako hezkuntza	BAI/EZ
Beste esku-hartze batzuk (hemen zehaztu)	BAI/EZ

Aurrez aipaturiko esku-hartze bakoitzerako esparru logikoaren aplikazioan ñabarduraren/desberdintasunen bat balego, azaldu hemen:

--	--

Zure erakundeak berdin aplikatzen al du esparru logikoa erakunde publikoek finantzaturako proiektuetan eta funts propioekin lagundutakoetan?	BAI/EZ
Erantzuna ezezkoa bada, adierazi desberdintasun nagusiak	



Zure ustez, zer funtzio/erabilgarritasun du esparru logikoaren ikuspegiak garapenerako lankidetzan proiektuetan? (puntuatu 1etik 5era; 5 gehienezko puntuaziotzat hartuta)

Proiektuak identifikatzeko eta planifikatzeko partaidetzazko tresna bat da.	1 - 5
Tokiko erakunde kideen proposamenak baloratzeko eta haien gaitasuna neurtzeko modu bat da.	1 - 5
Proposamenak modu logikoan, labur eta argi formulatzeko eta aurkezteko modu bat da.	1 - 5
Erakunde publikoek jarritako betekizun bat da, onarpena lortzeko beharrezkoa dena.	1 - 5
Proiektuaren eraginkortasunaren eta efizientziaren segimendua egiteko tresna bat da.	1 - 5
Azken eragina baloratzeko eta ikasitako irakaspenak lortzeko tresna bat da.	1 - 5
Beste batzuk (hemen zehaztu)	1 - 5

3. ESPARRU LOGIKOAREN BALORAZIOA
Adierazi, labur-labur, zure esperientziaren arabera, esparru logikoak dituen abantaila/indargune eta arazo/ahulgune nagusiak.

Indarguneak/ Abantailak	
Ahulguneak/ Arazoak	

Esparru logikoaren ikuspegiarekin tokiko erakunde kideekiko lankidetzan eta lan bateratua errazten direla uste al duzu?	BAI/EZ
Arrazoi erantzuna, labur-labur	

Zure ustez Esparru Logikoa EZ BADA esku-hartze mota zehatz batzuetarako ikuspegi aproposena, adierazi zein esku-hartzetarako:

Jarduketa sektorearengatik	
Eremu geografikoarengatik	
Iraupenarengatik	
Erakunde kidearen motarengatik eta/edo tamainarengatik	
Beste arrazoi batzuegatik (adierazi)	

Zure ustez, esparru logikoaren ikuspegia egokia al da emakumeen ahalduntzea xede duten esku-hartzeetarako? Eta genero ikuspegitik lan egiten duten esku-hartzeetarako?	BAI/EZ
Arrazoi erantzuna, labur-labur	

4. ESPARRU LOGIKOAREN ALTERNATIBAK

Zure erakundean eztabaidatu/aztertu al da esparru logikoaren ikuspegia egokitze eta/edo beste tresna batzuekin ordeztzeko ekimenik lankidetzak esku-hartzeak kudeatzerakoan?		BAI/EZ
Erantzuna baiezkoa bada, adierazi zein ekimen, eta zer mailatan aplikatu den		

Erantzuna ezezkoa bada, zure ustez zergatik ez da egin halako ekimenik? (puntuatu 1etik 5era; 5 pisuzkoena dela)	
Ez da beste alternatibarik ezagutzen teoria zein doktrina mailan. Prestakuntzarik eza.	1 - 5
Ez dirudi beharrezkoa denik; esparru logikoarekin ongi moldatu izan gara orain arte.	1 - 5
Interesgarria izango litzateke, baina zailtasun praktikoak egongo lirateke gure GKEan aplikatzerakoan.	1 - 5
Interesgarria izango litzateke, baina zailtasunak egongo lirateke tokiko erakunde kideekin lankidetzan jarduterakoan.	1 - 5
Interesgarria izango litzateke, baina zailtasunak egongo lirateke erakunde publikoei proposamenak aurkezterakoan eta haien finantziakzioa lortzerakoan.	1 - 5
Beste arrazoi batzuk (adierazi)	1 - 5

Ezagutzen al duzu esparru logikoaren tresna edo metodologia alternatiboren bat?		BAI/EZ
Erantzuna baiezkoa bada, adierazi nola ezagutu duzun (doktrina, beste GKE/tokiko erakunde kide batek aplikatzen du, etab.)		
Deskribatu labur-labur (zehaztasunez ezagutuz gero)		



TOKIKO ERAKUNDE KIDEENTZAKO GALDERA-SORTA

1. ERAKUNDEAREN IDENTIFIKAZIO DATUAK

Erakundearen izena	
EAEko zein GGKErekin jarduten den lankidetzan	
Erakundearen antzintasuna (<i>urteak</i>)	
Jatorrizko herrialdea	
Jarduketa sektore nagusia(k)	
Zenbat proiektu daude martxan? (<i>ggb.</i>)	
EAEko GGKEen aurrekontuaren %-a	
Arduradunaren/Karguaren izena:	
Harremanetarako helbide elektronikoa:	
Harremanetarako telefonoa (zuzena):	

2. ESPARRU LOGIKOAREN EZAGUTZA/APLIKAZIO MAILA

Gehienbat nola erabiltzen da esparru logikoa zure erakundean? (<i>jarri X</i>)			
Ez dugu erabiltzen gure erakundean (<i>azaldu zehaztasunez 4. atalean</i>)			
Tokiko eragile guztiekin batera erabiltzen da, proiektuak hasiera-hasieratik beren osotasunean identifikatzeko eta planifikatzeko.			
Iparraldeko GGKE kideekin batera erabiltzen da, helburuak, emaitzak, adierazleak, etab. matrize batean laburbiltzeko eta formulatzeko bakarrik.			
Iparraldeko GGKEek bakarrik erabiltzen dute, guk aurkezten dizkiegun proposamenak berregituratzeko, ordenatzeko eta diru-emaleei aurkezteko.			
Beste aplikazio modalitate batzuk (<i>hemen zehaztu</i>)			
Zure ustez, benetan zein aplikazio/erabilgarritasun PRAKTIKO du esparru logikoak zure erakundean proiektuak kudeatzeko?	HANDIA	ERTAINA	TXIKIA

Zure erakundeak esparru logikoa aplikatzen al du esku-hartze guztietarako? (<i>esku-hartze motaren bat egiten ez badu, zuziz utzi laukitxoak</i>)	
Proiektuak	BAI/EZ
Programak	BAI/EZ
Laguntza humanitarioa / larrialdiak	BAI/EZ
Baterako garapena	BAI/EZ
Sentsibilizazioa eta garapenerako hezkuntza	BAI/EZ
Beste esku-hartze batzuk (<i>hemen zehaztu</i>)	BAI/EZ

Aurrez aipaturiko esku-hartze bakoitzerako esparru logikoaren aplikazioan ñabarduraren/desberdintasunen bat balego, azaldu hemen:

Aplikatzen badu, zure erakundeak esparru logikoa berdin aplikatzen al du GGKEek eta/edo erakunde publikoek babestutako proiektuetan eta funts propioekin garatutakoetan?	BAI/EZ
---	--------

Erantzuna ezezkoa bada, adierazi desberdintasun nagusiak

Zure ustez, zer funtzio/erabilgarritasun du esparru logikoaren ikuspegiak garapenerako lankidetzaren proiektuetan? (puntuatu 1etik 5era; 5 gehieneko puntuaziotzat hartuta)

Proiektuak identifikatzeko eta planifikatzeko partaidetzazko tresna bat da.	1 - 5
Proposamenak modu logikoan, labur eta argi formulatzeko eta aurkezteko modu bat da.	1 - 5
Lankide ditugun GGKEek ezarritako betekizun bat da, beraiekin lankidetzan jarduteko beharrezkoa dena.	1 - 5
Proiektuaren eraginkortasunaren eta efizientziaren segimendua egiteko tresna bat da.	1 - 5
Azken eragina baloratzeko eta ikasitako irakaspenak lortzeko tresna bat da.	1 - 5
Beste batzuk (hemen zehaztu)	1 - 5

3. ESPARRU LOGIKOAREN BALORAZIOA

Adierazi, labur-labur, zure esperientziaren arabera, esparru logikoak dituen abantaila/indargune eta arazo/ahulgune nagusiak.

Indarguneak/
Abantailak

Ahulguneak/
Arazoak

Esparru logikoaren ikuspegiarekin Iparraldeko GGKEekiko lankidetzaren lan bateratua errazten direla uste al duzu?

BAI/EZ

Arrazoitu erantzuna, labur-labur

Zure ustez Esparru Logikoa EZ BADA esku-hartze mota zehatz batzuetarako ikuspegi aproposena, adierazi zein esku-hartzetarako:

Jarduketa sektorearengatik

Eremu geografikoarengatik

Iraupenarengatik

Erakundearen motarengatik eta/edo tamainarengatik

Beste arrazoi batzuegatik (adierazi)

Zure ustez, esparru logikoaren ikuspegia egokia al da emakumeen ahalduzko xede duten esku-hartzetarako? Eta genero ikuspegitik lan egiten duten esku-hartzetarako?

BAI/EZ

Arrazoitu erantzuna, labur-labur



4. ESPARRU LOGIKOAREN ALTERNATIBAK

Zure erakundean eztabaidatu/aztertu al da esparru logikoaren ikuspegia egokitzeke eta/edo beste tresna batzuekin ordeztzeko ekimenik lankidetzaren esku-hartzeak kudeatzerakoan?	BAI/EZ
Erantzuna baiezkoa bada, adierazi zein ekimen, eta zein mailatan aplikatu den	
Erantzuna ezezkoa bada, zure ustez zergatik ez da egin horrelako ekimenik? (puntuatu 1etik 5era; 5 pisuzkoena dela)	
Ez da ezagutzen beste alternatibarik teoria zein doktrina mailan. Prestakuntzarik eza.	1 a 5
Ez dirudi beharrik dagoenik; esparru logikoarekin ongi moldatu izan gara orain arte.	1 a 5
Interesgarria izango litzateke, baina zailtasun praktikoak egongo lirateke gure erakundean aplikatzerakoan.	1 a 5
Interesgarria izango litzateke, baina zailtasunak egongo lirateke Iparraldeko GKEekin lankidetzan jarduterakoan.	1 a 5
Interesgarria izango litzateke, baina zailtasunak egongo lirateke beste erakunde publiko batzuei proposamenak aurkezterakoan eta haien finantziakzioa lortzerakoan.	1 a 5
Beste arrazoi batzuk (adierazi)	1 a 5
Ezagutzen al duzu esparru logikoaren tresna edo metodologia alternatiboren bat?	BAI/EZ
Erantzuna baiezkoa bada, adierazi nola ezagutu duzun (doktrina, beste GKE/tokiko erakunde kide batek aplikatzen du, etab.)	
Deskribatu labur-labur (zehaztasunez ezagutuz gero)	

7.4 BIBLIOGRAFIA

1. *A Tool for Project management and people-driven development*, Proceedings of the INTRAC and South Research Workshop on LFA and OOIP, INTRAC & SOUTH RESEARCH, Lovaina, 1994.
2. *ZOPP - Objectives-oriented Project Planning*, Unit 04: Strategic Corporate Development, GTZ, Eschborn, 1997.
3. *The Logical Framework: making it result-oriented*, CIDA, Kanada, 1997.
4. *Logical Frameworks: A critical assessment, managerial theory, pluralistic practice*, D. Gasper, Institute of Social Studies: Working paper series n° 264, Haga, 1997.
5. *The Logical Framework Approach*, NORAD Handbook for objectives-oriented planning, fourth edition, Norvegia, 1999.
6. *Evaluating the "logical framework approach"- towards learning-oriented development evaluation*, D. Gasper, Institute of Social Studies: Working paper series n° 303, Haga, 1999.
7. *Introduction to the Logical Framework Approach (LFA) for GEF-financed projects*, DSE & Particip GmbH, Alemania, 2000.
8. *GTZ Project management*, Powerpoint presentation for IFAD Workshop, GTZ, 2000.
9. *Logical Framework Approach and PRA—mutually exclusive or complementary tools for project planning?*, J. B. Aune, Development in Practice, Volume 10, Number 5, 2000.
10. *Logical Frameworks: problems and potentials*, D. Gasper, 2001.
11. *Evaluation Series No.1: The Logical Framework*, J. Flores, PARC, 2001.
12. *Tools: Interactive Community Planning: ZOPP: Goal Oriented Project Planning*, Upgrading Urban Communities: A resource framework, The World Bank Group, 2001.
13. *How logframe approaches could facilitate the planning and management of humanitarian operations*, B. Broughton, Camberra, PARC Web document n° 2, 2001.
14. *Evaluations, strategic planning and log-frames – donor-imposed straitjackets on local NGOs?*, L. Borstein, ID21, South Africa, 2004.
15. *Linking project design, annual planning and M&E*, Managing for Impact in Rural development: a guide for project M&E, Section 3, IFAD, Erroma, 2002.
16. *Programming and project formulation workshop*, ILO-ITC, Manila, 2002.
17. *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico: errores frecuentes y sugerencias para evitarlos*, M. Gomez Galan, D. Camara, CIDEAL, Madril, 2003.
18. *A note on the logframe as a flexible tool: Indicators for Safety, Security and access to justice (SSAJ)*, P. Haden, PARC, 2003.
19. *Lost in the Matrix: The Logframe and the Local Picture*, Paper for INTRAC's 5th Evaluation Conference: Measurement, Management and Accountability? 31st March – 4th April 2003 The Netherlands, L. Earle, INTRAC Research Department, 2002.
20. *Capacity Assessment of Non-Governmental Development Organisations: Beyond the logical framework approach*, F. Van der Velden, Context Internal Cooperation, Contextuals n° 1, Utrecht, 2003.
21. *Evaluating Socio Economic Development, SOURCEBOOK 2: Techniques and Tools: Logic models*, Evalsed, 2003.
22. *The Logical Framework Approach: A summary of the theory behind the LFA method*, K. Örtengren, SIDA, Stockholm, 2004.
23. *Lessons learnt from actions co-financed with NGOs*, E. Akdag, L.M. Aguilar, CECOFORMA S.A.: Final report for the final seminar, Bangkok, 2005.
24. *The Logical Framework*, SECO Logframe Version 1.2, KEK – CDC, 2005.
25. *Activity design: 3.3. The Logical Framework Approach*, AusAID: Ausguideline, Australia, 2005.
26. *A positive look at Monitoring, Review and Evaluation – International Development experiences affecting Regeneration Work in the UK*, Evaluation! - A question of Thought, P. N. Dearden, 2005.
27. *The use and abuse of the logical framework approach: A Review of International Development NGOs' Experiences*, O. Bakewell, A. Garbutt, A report from INTRAC for SIDA, 2005.
28. *Methodological Critique and Indicator Systems*, MISEREOR, 2005.
29. *Carences et aléas du cadre logique*, D. Gasper, ITECO, 2006.
30. *Challenges for Spanish Development Cooperation: Towards an Endogenous Evaluation Model*, N-S. Schulz, FORO AOD-FRIDE, 2006.
31. *Administración de Proyectos Con Marco Lógico y Enfoque del PMI*, L. Nuñez Alfaro, G. Morales Ch., VITALIT, Costa Rica, 2006.



32. *ALPS: Sistema de rendición de cuentas, aprendizaje y planificación*, ActionAid International, Johannesburg, 2006.
33. *Use of Logical Framework Approach an important tool for successful international co-operation in the fields of education and training*, T. Farla, ERI SEE Regional Seminar, Belgrado, 2007.
34. *Logical Framework Approach*, NZAID, Zeelanda Berria, 2007.
35. *Rediscovering the Logframe?*, ONTRAC 37: Rethinking M&E, INTRAC, Oxford, 2007.
36. *The Logical Framework: a list of useful documents*, R. Davies, Monitoring and Evaluation News, 2008.
37. *The Social Framework as an alternative to the Logical Framework*, R. Davies, 2008.
38. *Logical Framework Approach and Outcome Mapping: A Constructive Attempt of Synthesis*, Discussion paper, D. Roduner, W. Schläppi, W. Egli, AGRIDEA & NADEL ETH, Zurich, 2008.
39. *PERFORMANCE MEASUREMENT IN NONPROFITS: Much to be gained or a waste of resources?*, Bachelor Thesis, J. Larsson, J. Kinnunen, Umeå, 2008.
40. *Logframe: A critique*, R. Chambers, J. Pettit, Londres, 2008.
41. *Outcome Mapping and the Logical Framework Approach: Can they share a space?*, OM Highlights, IDRC, 2008.
42. *Is Logical Framework Approach the right tool for development projects?*, dissertation, A. Mikhail, University of Liverpool, 2009.
43. *The link between LFA and RBME*, Module 3. The Logical Framework Approach and RBME On-line Training Course on Results-Based Monitoring and Evaluation for MDG Implementation, UNPAN, 2009.
44. *A conceptual fusion of the logical framework approach and outcome mapping*, OM Ideas, paper nº 1, K. Ambrose, D. Roduner, OMLC, 2009.
45. *Is the LogFrame the right tool for managing most NGO work?*, R. Davies, BOND Logframe debate 2, 2009.
46. *Designing Projects and Project Evaluations Using The Logical Framework Approach*, B. Jackson, IUCN, 1997.
47. *Mapeo de Alcances*, Wikipedia, 2008. http://es.wikipedia.org/wiki/Mapeo_de_Alcances
48. *Presupuesto por programas: conceptos básicos*, OCEPRE. <http://www.ocepre.gov.ve/conceptos/conceptos.html>
49. *Cuadro de Mando Integral*, Wikipedia, http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral
50. *Mapeo de Alcances (MA) y Gestión por Resultados (GPR)*, N. Ortiz, J. Pacheco, CIDA.
51. *Los métodos del diagnóstico rural rápido y participativo*, A. Contreras, S. Lafraya, J. Lobillo, P. Soto, C. Rodrigo, Curso de Diagnóstico Rural Participativo. El Rincón de Ademuz, Valentzia, 1998.
52. *El ABCD de la planificación prospectiva*, A. Alanis Huerta, Contexto Educativo Nº8, 2000.
53. *¿Qué es el AVC? Introducción al Análisis de vulnerabilidad y capacidad*, Federación Internacional de sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Geneva, 2006.
54. *Manual del Compas Calidad, V9.06-ES*, Grupo URD, Plaisians, 2009.
55. *Manual Gestión del ciclo de proyecto*, Europako Batzordea -EuropeAid, Brusela, 2001.
56. *Aid Delivery Methods. Volume 1: Project Cycle Management Guidelines*, Europako Batzordea -EuropeAid, Brusela, 2004.
57. *Social Frameworks: An improvement on the Logical Framework?*, R. Davies, 2008.
58. *Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP)*, 4. unitatea: Estrategia de Desarrollo de la Empresa, GTZ, Eschborn, 1998.
59. *El enfoque de los derechos humanos para programar el desarrollo*, FAO.
60. *Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la cooperación para el desarrollo*, Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, New York eta Geneva, 2006.
61. *Methodology and Tools for Human-Rights based assessment & analysis*, Rights-based Municipal Assessment and Planing Project (RMAP), UNDP & OHCHR, Sarajevo, 2004.
62. *Uso de indicadores para exigir responsabilidad en materia de derechos humanos*, Informe sobre desarrollo humano 2000: 5. kapitulu, PNUD, 2001.
63. *Gestión basada en los resultados: visión de conjunto*, UNSSC & UNDG.
64. *Metodología para la inclusión del enfoque de derechos en el desarrollo1 via los planes*, J. Balbín, Instituto Popular de Capacitación-IPC, Medellín, 2008.
65. *Folleto Programa Acción 2*, Secretaría de Acción 2 – Nazio Batuek, New York. <http://www.undg.org>
66. *Attachment 1: The Human Rights Based Approach to Development Cooperation Towards a Common Understanding Among UN Agencies*, UNDG: policy and guidance. <http://www.undg.org>

67. *Derechos Humanos en el contexto de la Reforma de las Naciones Unidas*, Powerpoint aurkezpena, Nazio Batuak, 2007.
68. *Capacity WORKS: El modelo de gestión de la GTZ para el desarrollo sostenible*, GTZ, Eschborn, 2007.
69. *Capacity WORKS: The management model for sustainable development*, GTZ, <http://www.gtz.de/en/leistungsangebote/28379.htm>
70. *Beyond Logframe; Using Systems Concepts in Evaluation*, Issues and Prospects of Evaluations for International Development-Series IV, N. Fujita, FASID, Tokio, 2010.
71. *Managing Complex Development Projects: A Systemic Toolkit Based on the St. Gall Management Framework*, Dr. M. Schwaninger, M. Koerner, Discussion Paper nº 37, GTZ & University of St. Gallen, Addis Ababa, 2000.
72. *Results Based Programming, Management and Monitoring (RBM) approach as applied at UNESCO: guiding principles*, UNESCO-Bureau of strategic planning, Paris, 2010.
73. *Knowing the know and the how. RBM in UNDP. Technical Note*, UNDP. www.undp.org/evaluation/documents/thematic/rbm
74. *TIPS: Building a results framework*, Performance Monitoring and Evaluation, USAID Center for Development Information and Evaluation, Number 13, 2000.
75. *Buenas prácticas emergentes en la Gestión para Resultados en el Desarrollo*, Kontsulta Liburua, 3. edizioa, E. Ashbourne, D. Leger, E. Kolker, OECD-DAC & Munduko Bankua, Washington, 2008.
76. *Overview of MfDR Concepts: Glossary*, <http://www.mfdr.org>
77. *Part 1. MfDR Concepts, Tools and Principles*, MfDR Principles in Action: Sourcebook on Emerging Good Practices, <http://www.mfdr.org>
78. *Presentation of the amended key results-based management terms and definitions*, 2008 RBM policy statement amended – RBM vocabulary, CIDA, Kanada, 2008.
79. *La gestión para resultados en el nuevo marco de la cooperación internacional para el desarrollo*, Grupo de Gestión para Resultados de la Coordinadora, CONGDE & AECID, Madril, 2009.
80. *Are you a micro-project manager?*, G. Junqueira, 2010. <http://gilbertojunqueira.com/?p=224>
81. *Systemic Project Management: 7 rules for success*, G. Junqueira, 2010. <http://gilbertojunqueira.com/?p=292>
82. *Project Management - A Systemic Approach*, J. Devine, 2010. <http://ezinearticles.com/?Project-Management---A-Systemic-Approach&id=1279789>
83. *Giza eskubideak garapen lankidetzan sartzeko gida metodologikoa*, A. Chacón Ormazabal, J. Oskoz Barbero, B. García Izquierdo, Eusko Jaurlaritzako Gizarte Gaietako Saila, 2009. http://www.garapenbidean.org/Uploads/Documentacion/Adjuntos/GUIA_METODO_CAST_WEB%282%29.pdf
84. *Los Defensores de los Derechos Humanos: Protección del Derecho a Defender los Derechos Humanos*, 29. informazio liburuxka, Nazio Batuak, Geneva, 2004 http://www.garapenbidean.org/Uploads/Documentacion/Adjuntos/Boletin_defensores_ddhh.pdf
85. *A Guide to Project Management Body of Knowledge*, W.R.Duncan, Project Management Institute, AEB, 1996.
86. *Systemic Project Approach* – Richard Hummelbrunner
87. Maastricht University working paper, 2009 – Des Gasper
88. The EC project method applied in Romanian Justice sector, 2008 – Dana Rem & Des Gasper

