

CONCERTTRANSITION · ERASMUS+ PROIEKTUA

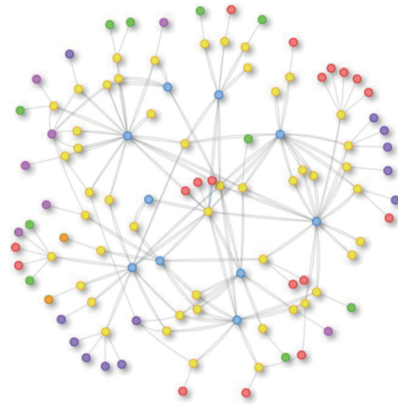
Inpaktuaren ebaluazioa elkartegintzatik edo enpresa txikietatik abiatuta

Lehendik dauden proiektuetatik neurtzeko, antolatzeko eta ikasteko sistema praktikoa

BDSKoop · ConcertTransition · 2026ko apirila

SAIOAREN HELBURU INPLIZITUA:

Ekonomia Sozial eta Eraldatzailetik
inpaktua ebaluatzeko **esperientzia
erreal eta operatibo** bat
partekatzea.



Saioan erabilitako aurkezpeneko irudia: inpaktu-ebaluazioko esperientzia erreal eta operatibo baten abiapuntua.



dialogue
océan



BDS Koop
eraldaketa fabrika



Cofinancé par
l'Union européenne

Argitalpen-zuzendaria
BDS Koop

Egilea
Dornaku Lanz Solbes

Maketazioa
Eneko Lecuona Artola

Argitalpen-data
2026ko iraila

Finantzaketa
Gida hau Erasmus+ programaren babesarekin garatu da.

LEGE-OHARRAK

Besterik adierazi ezean, eduki guztiak CC BY-SA lizentziapean argitaratu dira. Helburu ez-komertzialetarako erabil ditzakezu, betiere iturria aipatuz: Dialogue Océan. Erabilera komertzialetarako, jar zaitez gurekin harremanetan.

Europar Batasunak kofinantzatua. Adierazitako ikuspegiak eta iritziak egileenak baino ez dira, eta ez dituzte nahitaez Europar Batasunaren edo Erasmus+ France / Education Formation Agentziarenak islatzen. Europar Batasuna eta dirulaguntza emateko ardura duen agintaritza ezin izango dira horien erantzule egin.

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

Aurkibidea

1. Dokumentuaren aurkezpena
2. Abiapuntua: zergatik neurtu inpaktua erakunde txikietan
3. Marko kontzeptuala: hiru inpaktu-maila
4. Inpaktuaren ebaluazio-sistema praktikatik abiatuta
5. 1. tresna: Proiektuen piramidea
6. 2. tresna: Adierazleen Excel-a
7. 3. tresna: Proiektuen ebaluazio-taula sintetikoa
8. Ikaskuntza nagusiak
9. Gomendio orokorrak
10. Tresnen sintesi laburra
11. Arrakastarako faktore giltzarriak eta aholkuak
12. Praktikan jartzea

1. Dokumentuaren aurkezpena

1.1. Proiektuaren testuingurua eta tresnaren erabilera irekia

Dokumentu hau ConcertTransition Europako proiektuaren barruan kokatzen da, Erasmus+ esparruan BDSKoopek eta Dialogue Océanek garatua. Bi erakundeek arteko lan-prozesu aplikatu batetik sortu da, baina ez dago haien artean bakarrik pentsatua. Bere helburua garatutako prozesuaren txosten bihurtzea da eta, aldi berean, inaktuaren ebaluazioa antolatu eta hobetu nahi duten beste gizarte-erakunde, elkarte, enpresa txiki eta kooperatibentzako tresna-kutxa ireki bat eskaintzea.

Dokumentua maketatu eta webgunean partekatuko da, Europako lurralde desberdinetako erakundeek kontsultatu ahal izan dezaten. Horregatik, BDSKoopek esperientzia konkretutik abiatzen bada ere, proposamena modu transferigarrian aurkezten da: erakunde bakoitzak baliagarria zaiona hartu, bere denboretara eta baliabideetara egokitu, eta bere errealitatean aplikatu ahal izango du.

1.2. Zergatik neurtu inaktua egunerokotasunetik abiatuta

Gizarte-erakundeok, bereziki elkarteok, eta baita enpresa txiki edo kooperatiba askok ere, zailtasunak izaten ditugu gure inaktua neurtzeko. Ez nahitaez inakturik ez dagoelako, baizik eta gure lana prozesu luzeetan, harremanetan, ikaskuntzetan eta aldaketa txiki eta metatuetan garatzen delako; eta, askotan, denbora eta baliabide gutxi ditugulako hori guztia ebidentzia argietan bihurtzeko.

Tresna honek hasteko modu sinple eta praktikoa proposatzen du. Abstraktutik soilik abiatu beharrean —helburu handiak, plan estrategikoak edo formulazio idealak—, dagoeneko egiten ari garenetik hastea proposatzen du: martxan dauden proiektuak, egindako proiektuak, jarduerak, emaitzak eta egunerokoan sortzen diren ebidentziak.

Kontabilizatzeko ez du esan nahi inaktua zenbakietara murriztea. Egiten dugunaren lehen irudi alderagarri eta zabalgarri bat eraikitzea esan nahi du. Irudi horrek hobeto ikusten laguntzen du non gauden, jardura nola bilakatzen den denboran, zein lan-lerroak duten pisu handiagoa, non agertzen diren hutsuneak eta zein galdera estrategiko irekitzea merezi duen.

Ikuspegi horretatik, inaktua neurtzea ez da aukerazko zerbait edo soilik administratiboa. Gure helburuak betetzen ari garen jakiteko baldintza da, baina baita helburu errealistagoak formulatzeko ere. Askotan zaila izaten da abstraktuan zehaztea zer lortu nahi dugun, edo helburu idealegiak formulatzen ditugu eta horrek ebaluazioa frustrazio-iturri bihurtzen du. Egunerokotasunetik abiatzen den sistema batek erakundearen errealitatea begiratzen laguntzen du, nora jo nahi duen erabaki aurretik.

1.3. Nola erabili dokumentu hau

Dokumentu hau ez dago hasieratik bukaerara aplikatu beharreko eskuliburu itxi gisa pentsatua. Une bakoitzean baliagarria dena hautatzeko erreferentzia praktikoa gisa erabili daiteke. Proposamena hiru tresna nagusiren inguruan antolatzen da: proiektuen piramidea, adierazleen Excel-a eta proiektuen ebaluazio-taula sintetikoa.

Erakunde batek oinarritzotik hasi behar badu, bere proiektuak piramidean antolatzera eta dagoeneko dituen emaitza kuantifikagarriak biltzera mugatu daiteke. Begirada sistematikoagoa behar badu, adierazleen Excel-a elika dezake. Eta lan-talde, batzar edo erabaki-organismo batekin irakurketa estrategikoa partekatu nahi badu, taula sintetikoa erabili dezake datuak interpretatzeko eta etorkizuneko erronka bihurtzeko.

Gakoa ez da dena batera erabiltzea, baizik eta proportzionatua, mantengarria eta ikasteko erabilgarria den sistema bat eraikitzea. Tresna bakoitzak erakundera egokitu behar du, eta ez alderantziz.

1.4. Zertaz ari da dokumentu hau

Dokumentu honek BDSKoopek bere jarduerak sortutako aldaketak antolatu, neurtu eta interpretatzeko diseinatu eta aplikatutako inaktua-ebaluaziorako tresna bat sistematizatzen du. ConcertTransition / Dialogue Océan proiektuaren esparruan egindako “BDSKoopek aplikatutako inaktua-ebaluazioko adierazleak eta metodologiak” aurkezpenetik abiatzen da, eta beste erakunde batzuentzako lan-dokumentu ireki bihurtzen du.

Tresna ez da eredu itxi edo metodologia unibertsal gisa aurkezten. Esperientzia erreal eta operatibo gisa aurkezten da, Ekonomia Sozial eta Eraldatzaileko erakunde baten praktikatik eraikia, eta bere inpaktua hobeto neurtu behar duten beste erakunde txiki batzuk inspiratu ditzake, eutsi ezin zaizkien sistemak sortu gabe.

Esperientzia honen balioa, hain zuzen ere, bere izaera aplikatuan dago: jarraipenaren, justifikazioaren, barne-ikaskuntzaren, kontu-ematearen eta inpaktuaren irakurketa estrategikoaren behar konkretuetatik sortzen da. Hortik abiatuta, trantsizio ekosozialean, lurralde-garapenean, parte-hartzean, kontzertazioan edo ekonomia sozialean lan egiten duten erakundeentzako tresna-kutxa komun bat elika dezake.

1.5. Helburua

Dokumentu honen helburua bikoitza da:

inpaktuaren ebaluaziorako marko praktikoa bat azaltzea, elkarri lotutako hiru mailatan egituratua eta hainbat erakundetara egokitu daitekeena;

hori operatibo bihurtzeko hiru tresna konkretu deskribatzea: proiektuen piramideak, adierazleen Excel-a eta proiektuen ebaluazio-taula sintetikoa.

Dokumentuak, halaber, beste erakunde batzuetara transferitu daitezkeen elementuak eta mantendu beharreko zuhertasunak identifikatu nahi ditu, ebaluazioa administrazio-karga bihurtu beharrean tresna politiko, estrategiko eta pedagogiko izan dadin.

1.6. Nori zuzenduta dago

Trantsizio ekosozialean, ekonomia sozialean, lurralde-garapenean, parte-hartzean, kontzertazioan edo eragileekin elkarriketan lan egiten duten elkarte, kooperatiba, enpresa txiki eta erakundeei zuzenduta dago. Baliagarria izan daiteke proiektuak justifikatu behar dituzten talde teknikoentzat, baina baita beren praktikatik ikasi eta lurraldeari egiten dioten ekarpena hobeto azaldu nahi duten erakundeentzat ere.

Inpaktuaren ebaluaziorako bere sistema propioa eraiki nahi duen edozein erakunderentzat ere balio dezake, lehendik dagoenetik abiatuta eta hasieratik gailu konplexuegia diseinatzea saihestuta.

Idea gakoa

Inpaktuaren neurketak ez du zertan marko abstraktu batean hasi. Lehendik dauden proiektu eta emaitzetatik abia daiteke. Oinarri praktikoa hori antolatzeak non gauden jakiten laguntzen du, eta hortik abiatuta hobeto erabaki dezakegu nora joan nahi dugun.

2. Abiapuntua: zergatik neurtu inpaktua erakunde txikietan

2.1. Ebaluazioa tresna politiko eta estrategiko gisa

Proposamen honen abiapuntua argia da: inpaktua neurtzea ez da kanpoko eskakizun bati erantzutea bakarrik. Gure jarduerari esker zer aldatzen den, zer eraldaketa bultzatzen ari garen eta gure praktikak nola hobetu ditzakegun galdetzeko modu bat ere bada. Erakunde txikietan, galdera hori denbora faltaren, baliabide mugatuaren eta eguneroko premia askoren testuinguruan agertu ohi da.

Gizarte-izaera duen elkarte, kooperatiba edo enpresa txiki batean, inpaktua ez da egindako jardueren kopurura edo parte hartu duten pertsonen kopurura mugatzen. Datu horiek beharrezkoak dira, baina ez dira nahikoak. Ikusi behar dugu, halaber, praktikak aldatzen diren, gaitasunak instalatzen diren, sareak indartzen diren, lankidetzarako forma berriak irekitzen diren eta lurraldeak bere erronkei aurre egiteko gaitasuna irabazten duen.

Horregatik, tresnak ohiko hainbat beharri erantzuten die:

- erakundearen jarduerarekin zer aldatzen den ulertzea;
- barne-praktikak, proiektuak eta laguntza-gailuak hobetzea;

- finantzatzaileen, aliantzen, pertsona bazkideen, bezeroen, parte-hartzaileen eta lurraldearen aurrean kontuak ematea;
- erakundearen gizarte-erabilgarritasunari buruzko irakurketa komun bat eraikitzea;
- adierazle sakabanatuetatik inpaktu-sistema egituratu, simple eta jasangarri batera igarotzea.

2.2. Adierazle sakabanatuetatik irakurketa global eta longitudinal batera

Tresnak ez du lehen unetik sistema oso gisa sortu behar. Pixkanaka eraiki daiteke, dagoeneko memorietan, justifikazioetan, jarraipen-orrietan, proiektu-txostenetan, asistentzia-zerrendetan, ebaluazio partzialetan edo barne-dokumentuetan jasotzen diren datuetatik abiatuta. Jauzi metodologikoa datu horiek marko komun batean antolatzean eta inpaktu-eskala desberdinak bereiztean datza.

Bilakaera horri esker, adierazleak ez dira proiektuaren amaierako betebeharrak hutsa izango; urtean zehar edo hainbat urtetan ikasteko tresna bihurtuko dira. Helburua ez da dena neurtzea, baizik eta zorrotasunez behatu daitekeena ondo neurtzea eta informazio hori behar denean analisi kualitatiboekin osatzea.

2.3. Plan estrategikoa eraikitzeko edo egokitze ebaluatzea

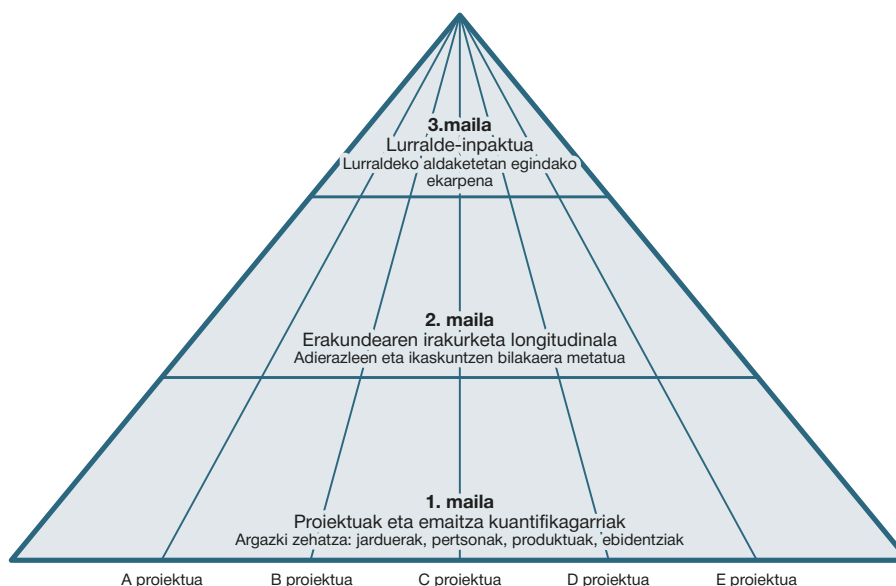
Plan estrategikoarekiko harremanak bi noranzko izan ditzake. Erakundeak dagoeneko plan estrategiko bat badu, ebaluazioak hura berrikusten, egokitzen eta proiektuak benetan bere helburuei laguntzen ari diren egiaztatzen laguntzen du. Erakundeak plan formalik ez badu, tresna honek errealitatetik eraikitzeko oinarri izan daiteke: lehenik zein proiektu dauden, zer emaitza sortzen dituzten eta zein hutsune agertzen diren behatzen da; ondoren, epe ertain eta luzerako helburu arrazoizkoagoak formulatzen dira.

Horrela jardueraren zikloa ixten da: proiektu bat diseinatzen da, gauzatzen da, emaitzak lortzen dira, ebaluatzen dira, ikasitakoa interpretatzen da eta proiektua berriro diseinatu edo egokitzen da. Ebaluazioa ez da amaierako une bat bakarrik; etengabeko hobekuntza-praktika bihurtzen da.

3. Marko kontzeptuala: hiru inpaktu-maila

Kontzeptu zentral gisa, proposamenak inpaktua elkarri lotutako hiru mailatan egituratzen du. Logika ez da abstraktutik abiatzen, ukigarritik baizik: dagoeneko existitzen diren proiektuak, jarduerak eta emaitzak. Oinarri horretatik, erakundeak bere lanaren irakurketa metatua eraiki dezake eta, azkenik, lurraldeko aldaketa zabalagoi egiten dien ekarpenaz galdetu.

Proiektuen piramidea: datu konkretutik irakurketa estrategikora



Proiektu bakoitza emaitza behagarrietatik abiatzen da. Denboran lotuta, irakurketa globalak estrategia orientatu dezake.

1. irudia. Hiru inpaktu-mailen piramidea: proiektu konkretuetatik irakurketa longitudinal eta lurralderantz.

3.1. 1. maila: proiektuen inpaktu zuzena

Lehen mailak proiektu bakoitzaren efektu zuzen eta berehalakoenak behatzen ditu. Galdera sinple baina beharrezkoei erantzuteko aukera ematen du: zer proiektu ditugu martxan, zer proiektu izan ditugu, zenbat urtez garatu dira, zer jarduera egiten ditugu, norengana iristen gara eta zer emaitza kuantifikagarri berreskuratu ditzakegu.

Proiektu bakoitzaren edo une bakoitzaren “argazkia” da. Erakunde gehienek dagoeneko sortzen dute maila honetako oinarritzko informazioaren bat: asistentzia-zerrendak, ebaluazio-formularioak, memoriak, azken txostenak, laguntza-erregistroak, entregagarriak edo parte-hartzearen ebidentziak.

3.2. 2. maila: erakundearen irakurketa longitudinal eta metatua

Bigarren maila ez da datu mota guztiz desberdin bat. Proiektu desberdinetako adierazleak leku berean biltzen ditugunean eta denboran zehar jarraitzen ditugunean agertzen da. Hau da, 1. mailak datu puntualak erakusten ditu; 2. mailak erakundearen jardueraren ikuspegi longitudinal eta metatua eraikitzeke aukera ematen du.

Proiektuak elkartu eta hainbat urtez behatuta, erakundeak joerak, jarraipenak, eskala-aldaketak, hutsuneak, lan-lerro sendoagoak eta indartu beharreko eremuak ikus ditzake. Irakurketa horrek non gauden jakiten laguntzen du eta plan estrategikoa sortzeko, berrikusteko edo egokitzeko balio dezake.

3.3. 3. maila: lurralde-inpaktua

Hirugarren mailak erakundeak lurralde jakin batean gertatzen diren aldaketa zabalagoei egiten dien ekarpena behatzen du: tokiko ekosistemaren bilakaera, kooperatiben edo gizarte-ekimenen sorrera, sareen indartzea, gobernantzan aldaketak, agenda partekatuen garapena, ingurumen-praktiken hobekuntza, enpleguaren sorrera, gaitasun kolektiboen handitzea edo erreferentzia-markoen eraldaketa.

Maila hau lurralde-ikerketarako eremu gisa ulertu behar da, ez erakundearen barne-datuekin bakarrik konpon daitekeen neurketa zuzen gisa. Erakundeak erregistratu dezake zenbat pertsonak parte hartu duten bere jardueretan, zenbatek barneratu dituzten balio edo ikaskuntza jakin batzuk, zenbat erakunderi lagundu dien, zenbat litro ur garbitu diren, zenbat janari birziklatu den edo bere jarduerarekin lotutako proiektuetan ekonomia sozialari lotutako zenbat lanpostu sortu diren. Hala ere, lurralde-inpaktua interpretatzeko, datu horiek lurraldeko eta beste erakunde batzuetako kanpo-informazioarekin kontrastatu behar dira; informazio hori ez da beti erraza lortzen, eta askotan ez dago aztertu nahi den lurralde-eskalarako zehazki eskuragarri.

Kanpo-datu horiek lortuta ere, oso zaila da kausalitatea frogatzea. Hau da, ia inoiz ezin da esan lurralde-aldaketa bat elkarre, kooperatiba edo erakunde txiki baten jardueragatik bakarrik gertatu denik. Erakundeak baldintzak ko-sortu, prozesuak sustatu, ekimenak lagundu, aliantzak erraztu edo emaitza bat posible egiten lagundu dezake; baina, normalean, ezin du modu isolatuan frogatu aldaketaren arduradun zuzena izan denik, ezta emaitza horretan zehazki zenbat ekarri duen ere.

Horregatik, 3. mailan garrantzitsua da esleipena eta ekarpena bereiztea. Esleipenak emaitza bat erakunde konkretu bati zor zaiola frogatu nahi du. Ekarpinak, aldiz, erakundeak lurraldean aldaketak sortu dituzten prozesu kolektiboetan nola parte hartu duen modu arrazoituan azaltzeko aukera ematen du. Erakunde txikientzat, bigarren begirada hori zintzoagoa, zorrotzagoa eta erabilgarriagoa izan ohi da.

Maila hau neurtzeko beste eragile batzuekin lankidetzan aritzea beharrezkoa da: unibertsitateak, ikerketa-taldeak, behatokiak, garapen-agentziak, udalak, mankomunitateak, hondakin eta ur zerbitzu publikoak, sektore-sareak, gizarte-erakundeak, hezkuntza-zentroak edo datuak, gaitasun analitikoa edo lurralde-ezagutza duten beste organismo batzuk. Aliantzak eta sare-lana ez dira osagarri bat; lurralde-irakurketa sendoa egiteko oinarritzko baldintza dira.

Gainera, lurralde-inpaktuak analisi-fronte asko irekitzen ditu. Neurtu daiteke zenbat pertsonarengana iritsi garen, baina baita inpaktu horren kalitatea, bere ondorioak, bizi-kalitatean izandako aldaketak, lan-baldintzen hobekuntza, aurrezteko gaitasuna, kontsumo arduratsuko praktikak hartzea, hondakinen murrizketa, komunitate-loturen sorrera edo hasitako proiektuen jarraipena ere. Horregatik, ondo mugatu behar da zer neurtu nahi den, zertarako neurtu nahi den eta norekin ikertuko den.

Hamar langile baino gutxiago dituzten erakundeek, elkarre askok, kooperatiba txikiek edo gizarte-enpresa txikiek bezala, normalean ez dute lurralde-ikerketak zabal bat beren kabuz garatzeko baliabide nahikorik. Kasu horietan, helburu arrazoizkoa ez da lurralde-inpaktu guztia neurtzea, baizik eta galdera argi bat identifikatzea, posible diren adierazle batzuk hautatzea eta horiek zorroztasunez interpretatzeko aliantzak eraikitzea.

4. Inpaktuaren ebaluazio-sistema praktikatik abiatuta

4.1. Ez erabili tresna bakarra maila guztietarako

Esperientzia honen ondorio nagusietako bat da ezin ditugula inpaktu guztiak tresna bakar batekin neurtu, ezta zehaztasun-maila berarekin ere. Proiektuen piramideak hausnarketa antolatzen du; adierazleen Excel-ak informazio jarraitua eta egituratua erregistratzeko aukera ematen du; eta taula sintetikoak datuak interpretatzen eta elkarriketa estrategiko bihurtzen laguntzen du.

3. maila, aldiz, ez da hemen laugarren tresna itxi gisa planteatzen, kontrastea, kanpo-datuak eta aliantzak behar dituen lurralde-ikerketak lerro gisa baizik. Excel-ak ebidentzia kuantitatiboa eta egiturazkoa ematen du; elkarriketa kolektiboak zentzua ematen du; eta sareko ikerketak erakundearen ekarpena lurralde-prozesu zabalagoetan kokatzeko aukera ematen du.

Tresnen eta lurralde-ikerketaren arteko harremana



Gakoa: hiru tresnek antolatzen, erregistratzen eta interpretatzen laguntzen dute; lurralde-inpaktuak ikerketak kolaboratiboa eta aliantzak behar ditu.

2. irudia. Ebaluaziorako tresna praktikoen eta sareko lurralde-ikerketaren arteko harremana.

4.2. Mailen eta tresnen arteko harremana

Maila	Zer behatzen du	Tresna nagusia	Irakurketa mota
1. maila	Proiektuen inpaktu zuzena: dauden proiektuak, jarduerak, pertsonak, emaitza kuantifikagarriak eta berehalako ebidentziak.	1. tresna: Proiektuen piramideak + 2. tresna: Adierazleen Excel-a	Argazki puntuala eta proiektu bakoitzeko oinarritzko jarraipena

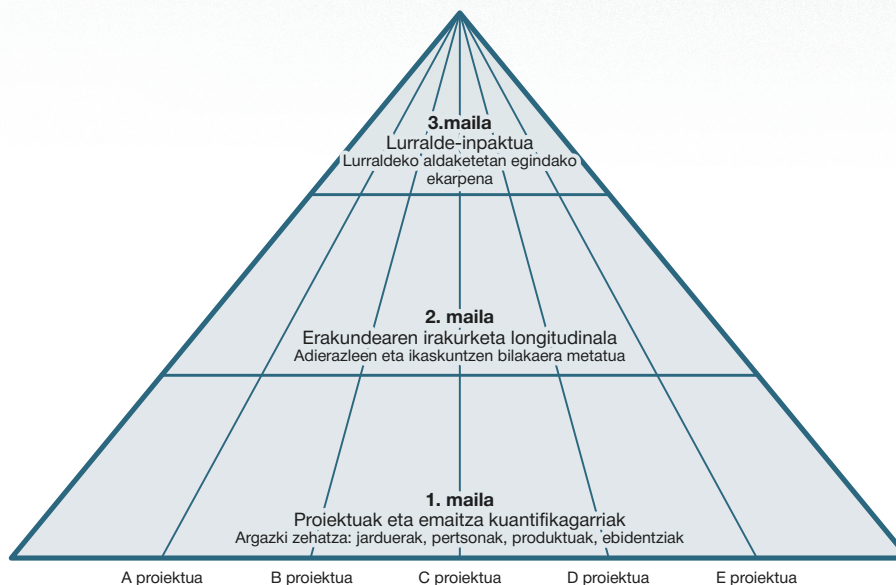
2. maila	Irakurketa longitudinal eta metatua: adierazleen bilakaera, denboran alderaketa, patroiak, hutsuneak eta lehentasunak.	2. tresna: Adierazleen Excel-a + zeharkako eta denborazko irakurketa	Analisi metatua, ikaskuntza eta plangintza estrategikorako oinarria
3. maila	Lurralde-inpaktua: lurraldeko aldaketak, aldaketa horien kalitatea eta erakundeak prozesu kolektiboetan egiten duen ekarpen arrazoitua.	Lurralde-ikerketa sarean: kanpo-datuekin, eragile publikoekin, unibertsitateekin, garapen-agentziekin, zerbitzu publikoekin eta beste erakunde batzuekin kontrastea.	Analisi kualitatiboa, testuingurukoa eta kolaboratiboa. Ez zuzeneko esleipena, baizik eta ekarpen arrazoitua.

1. taula. Inpaktu-mailen eta ebaluazio-tresnen arteko korrespondentzia.

5. 1. tresna: Proiektuen piramidea

Piramidea hausnarketa praktikatik antolatzeko kokapen-tresna da. Ez du helburu abstraktuetatik hasia proposatzen, jardueraren oinarritik baizik: proiektuetatik. Erakunde baten inpaktua ez da hutsetik agertzen; erakundeak egiten duenaren arabera da, eta egiten duena batez ere proiektu, ekintza, zerbitzu, prozesu edo lan-lerroetan gauzatzen da.

Proiektuen piramidea: datu konkretutik irakurketa estrategikora



Proiektu bakoitza emaitza behagarrietatik abiatzen da. Denboran lotuta, irakurketa globalak estrategia orienta dezake.

1. irudia. Hiru inpaktu-mailen piramidea: proiektu konkretuetatik irakurketa longitudinal eta lurralderantz.

5.1. Erabilera posibleak

- lan-saio bat irekitzea erakundearen benetako proiektuetatik abiatuta;
- dauden emaitzak beren mailaren arabera sailkatzea: proiektuaren argazkia, irakurketa longitudinala edo lurralde-ekarpena;
- hutsuneak antzematea: zein proiektu dauden oso neurtuta, zein ez, eta zein dimentsio geratzen diren ikusezin;
- jarraipen puntualaren, denboran metatutako irakurketaren eta lurralde-inpaktuaren arteko aldea azaltzea;
- erakunde bakoitzak tresna bere tamainara, helburuetara, baliabideetara eta barne-kulturara egokitu dezan erraztea.

5.2. Oinarritik hasteko galderak

- Zer proiektu ditugu martxan?
- Zer proiektu izan ditugu azken urteetan?
- Zenbat urtez garatu da proiektu bakoitza?
- Zer emaitza kuantifikagarri ditugu proiektu horietatik?
- Zer ebidentzia daude dagoeneko eta non gordeta daude?
- Zer gertatzen da datu horiek guztiak leku berean biltzen baditugu?
- Zer bilakaera agertzen da denboran alderatzen ditugunean?
- Zer hutsune edo desoreka antzematen ditugu gure jardueran?
- Zer lurralde-aldaketa behatu nahi ditugu eta zein aliantzarekin neurtu ditzakegu hobeto?

6. 2. tresna: Adierazleen Excel-a

6.1. Helburua

Adierazleen Excel-a jarraipen jarraituko tresna da. Proiektuen oinarritzko informazioa leku berean biltzeko, sistematikoki neurtzeko norengana iristen garen, zer egiten dugun, zer emaitza lortzen ditugun eta jardura denboran nola bilakatzen den ikusteko balio du. Barne-tresna bizia eta metatua da, erabilgarria memorietarako, justifikazioetarako, proiektuen balantzeetarako, erabakiak hartzeko eta barne-hobekuntzarako.

Zertarako balio du?

- Modu sistematikoan neurtzeko:
 - Norengana iristen garen
 - Zer egiten dugun
 - Pertsona eta erakundeengan zer aldatzen den
- Barne-erabilera jarraitua
- Txosten, justifikazio eta barne-hobekuntzarako oinarria

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Kategoria	Adierazlea	Deskribapena	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26 Aurrekalkio erabilera	BATAZ BESTE BOKETIRA			
2		Bideratutako lan ordu kopurua	Kursuaren egindako lan ordu kopurua		875.5	193.5	252	87	395.70					
3	Denbora eta diru inbertsioa	Guztira inbertitutako dirua	Lan lehenko guztizko kurtsoko aurrekontua	31850	52222.5	51547.5	15097.5	15249	23940	73940	30549.50			
4		Prezio-bordua	Kurtsoko aurrekontua / lan ordu totala		59.85	78.02	60.51	275.17	60.5					
5		Web-erabilera biziak	ROSko web-erabilera edukiduen biziak						19					
6			Programaren parte hartu duten pertsonen kopurua	5	4	8	9	21	30	14	57			
7			1 - Labore Topagutia	1				3						
8			2 - Zuzendaria		1	3								
9			3 - Asteleheneko				2							
10			4 - Bideratza		3	4	2							
11			5 - Inbentarioa	4										
12			6 - Erakunde				1							
13			7 - Lanak			3	2		2					
14			8 - Asteleheneko					3						
15			9 - Erakunde					2						
16			10 - Lanak					2						
17			11 - Erakunde					1						
18			12 - Erakunde					2	3					
19			13 - Erakunde					3		3				
20			14 - Erakunde					3		4				
21			15 - Erakunde						3					
22			16 - Erakunde					5						
23			17 - Erakunde				2							
24			18 - Erakunde							2				
25			19 - Erakunde						2					
26			Bereziki							5				
27			Programa amaitzen duten parte-hartzaileen portzentajea	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	19.05 %	80.00 %	50.00 %				
28			Programa amaitzen duten parte-hartzaileen kopurua	5	4	8	9	4	8	7	30			

3. irudia. Jarraipen-tresna gisa erabiltzeko adierazleen Excel-aren adibide bisuala.

6.2. Zer neurtzen du 1. mailan

Inpaktu zuzenaren mailan, Excel-ak proiektuen gauzatzeari eta berehalako emaitzei lotutako adierazleak jasotzeko aukera ematen du. Hona hemen adibide batzuk:

- parte-hartzaile kopurua;
- pertsonen profila: sektorea, rola, lurraldea edo erakunde mota;
- parte-hartzea formakuntzetan, laguntza-prozesuetan edo hausnarketa-guneetan;
- gogobetetze-maila;
- antzemandako ikaskuntzak;
- lagundutako erakundearen kopurua eta mota;
- jarduera baten ondorengo jarraipena edo eskaera.

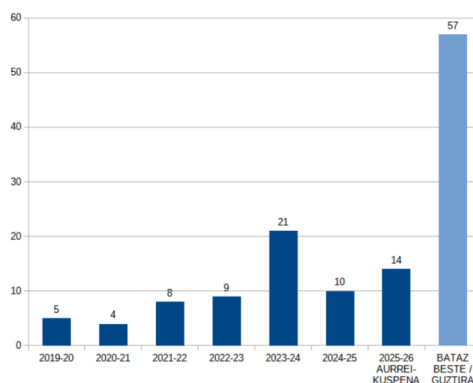
ZER NEURTZEN DU EXCEL-AK - 1. MAILA (INPAKTU ZUZENA)

Adierazleen adibideak (benetako Excel-era egokitzeko):

- Parte-hartzaile kopurua
- Pertsonen profila (sektorea, rola, lurraldea)
- Parte-hartzea honakoetan:
 - Formakuntzak
 - Laguntza-prozesuak
 - Hausnarketa-guneak
- Gogobeteze-maila
- Antzemandako ikaskuntzak

Gakoa: berehalako inpaktu behargarria.

BDSKoop-en ekintzailatza programatik igarotako pertsona kopurua, 2019-2025



6.3. Zer behatzeko aukera ematen du 2. mailan

2. mailan, Excel-a informazioa zeharka eta modu longitudinalean irakurtzeko erabiltzen da. Ez da jarduerak erregistratzea bakarrik; proiektu desberdinetako datuak elkartu eta denboran alderatzen direnean zer gertatzen den behatzea da. Adierazle edo irakurketa posible batzuk hauek dira:

- hainbat urtetan zehar iritsitako pertsona, erakunde edo proiektuen bilakaera;
- lan-lerro jakin batzuen jarraipena edo hazkundera;
- proiektu bakoitzak erakundearen jarduera globalean duen pisu erlatiboa;
- parte-hartzaileen, lagundutako erakundearen edo lurraldeen profiletan izandako aldaketak;
- egiten dugunaren eta egin nahiko genukeenaren artean antzemandako hutsuneak;
- esku-hartze baten ondoren harremanen, eskaeren edo prozesuen jarraipena;
- plan estrategikoaren berrikuspenera edo elaborazioa elikatu dezaketen elementuak.

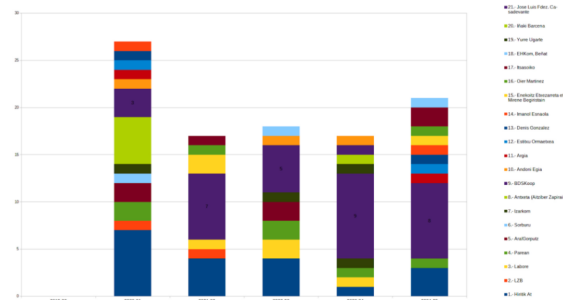
ZER NEURTZEN DU EXCEL-AK - 2. MAILA (ERAKUNDE-INPAKTUA)

Aldaketa kualitatiboagoko adierazleak:

- ESE proiektu edo egituretan txertatzea
- Aldaketak honakoetan:
 - Kudeaketa-praktikak
 - Gobernantza
 - Ikuspegi ekosoziala
- Sareak sortzea edo indartzea
- BDSKoop esku-hartzearen ondorengo jarraipena

→ Hemen, eraldaketa ikusten hasten gara, ez parte-hartzea bakarrik.

BDSKoop Laia aldizkarian parte hartu duten egiturak, 2019-2025



6.4. Erabilera-baldintzak

Excel-ak funtziona dezan, proiektuak garatzen ari diren bitartean elikatu behar da, eta ez amaieran bakarrik. Pestaña edo bloke desberdinetan antola daiteke: proiektuak, jarduerak, parte-hartzaileak, adierazleak, lagundutako erakundeak, emaitzak, ebidentziak eta behaketa kualitatiboak.

Taldeak partekatu behar du, halaber. Pertsona bakar baten esku geratzen bada edo dirulaguntzak justifikatzeko bakarrik erabiltzen bada, ikasteko duen potentziala galtzen du. Gakoa proportzionatutako tresna izatea da: informazio erabilgarria sortzeko adinakoa, baina elikatzeari uzteko moduan konplexuegia ez dena.

6.5. Ekarpinak eta mugak

Excel-ak patroien detekzioa, urteak alderatzea, lan-lerro sendoagoak identifikatzea, memoriak antolatzea eta egindako lanaren zati bat ikusgarri egitea ahalbidetzen du. Hala ere, ez du dena neurtzen. Bere kabuz ez du ondo jasotzen lurralde-inpaktua, zeharkako efektuak, aldaketa kulturalak, bizi-kalitatea edo diskurtso-aldaketak. Ez du kausalitatea frogatzeko aukerarik ere ematen. Horregatik, analisi kualitatiboarekin, interpretazio kolektiborako espazioekin eta, 3. mailan lan egiten denean, kanpo-datuak eta gaitasun analitikoa ekar ditzaketen eragileekin sareko ikerketarekin osatu behar da.

7. 3. tresna: Proiektuen ebaluazio-taula sintetikoa

7.1. Helburua

Proiektuen ebaluazio-taula sintetikoak Excel-eko datuak irakurketa labur, ulergarri eta erabakiak hartzeko erabilgarri bihurtzeko balio du. Ez du Excel-a ordezkatzen, ezta xehetasun guztia jasotzea ere. Bere funtzioa da garrantzitsuena hautatzea, adierazleek zer dioten interpretatzea eta hobekuntzei, atzerapausoei, ikaskuntzei eta erronkei buruzko elkarrizketa irekitzea.

Bereziki erabilgarria da ikasturte edo urte amaierako ebaluazio-bileretarako, lan-taldeetarako, koordinazio-guneetarako, kontseilu errektoreetarako, zuzendaritza-batzordeetarako edo batzar orokorretarako. Bazkideei, talde teknikoari, aliatutako erakundeei edo parte-hartzaileei itzulera argia egitea ahalbidetzen du, adierazleen sistema osoa berrikustera behartu gabe.

7.2. Oinarrizko egitura

Taula lau zutabe nagusitan antola daiteke: proiektua edo lan-lerroa; zer dioten adierazle kuantitatibo eta kualitatiboek; balorazio orokorra; eta hurrengo aldirako erronkak edo erabakiak.

Lehen zutabeak proiektua, programa edo lan-lerroa identifikatzen du. Bigarrenak datu garrantzitsuenen sintesia jasotzen du: parte-hartzea, iritsitako erakundeak, egindako jarduerak, aurreko urteekiko bilakaera, lortutako emaitzak, eskuragarri dauden ebidentziak eta behaketa kualitatiboak. Hirugarren zutabeak balorazio labur bat formulatzen du, adibidez: ongi, arreta, tartekoa, hobetu beharra edo erakundearentzat zentzua duen beste edozein eskala. Laugarren zutabeak irakurketa erronka bihurtzen du: zer indartu behar den, zer berrikusi behar den, zer aliantza behar diren edo zer erabaki hartu behar diren.

7.3. Erabilera posibleak

Lan-taldearen ebaluazio-bilera batean erabil daiteke, ikasturtearen edo urtearen amaieran; batzar orokor batean, lortutako emaitzak modu ulergarrian azaltzeko; plangintza-saio batean, lehentasunak erabakitzeko; edo finantzatzaileei, erakunde kolaboratzaileei edo parte-hartzaileei itzulera egiteko.

Uneko urtea aurreko urteekin alderatzeko aukera ere ematen du. Galdera erabilgarri batzuk hauek dira: zer emaitza lortu ditugu; nola bilakatu dira aurreko ikasturteekiko; zertan hobetu dugu; non egin dugu atzera; zer datuk harritu gaituzte; zein lan-lerrok dute potentzial handiagoa; eta zein erronka lehenetsi behar da hurrengo urterako.

7.4. Erabilera-baldintzak

Taula erabilgarria izan dadin, komeni da datua, interpretazioa eta erabakia bereiztea. Lehenik, adierazleek zer dioten begiratzen da; ondoren, informazio horrek zer esan nahi duen interpretatzen da; eta, azkenik, erronkak edo erabakiak formulatzen dira. Hiru plano horiek gehiegi nahasten badira, ebaluazioa nahasia edo iritzi hutsekoa bihur daiteke.

Taulak sintetikoa izan behar du, baina ez azalekoa. Proiektu bakoitzaren egoera azkar ikusteko aukera eman behar du eta, aldi berean, ñabarduretarako tartea utzi. Gomendagarria da adierazleen Excel-a berrikusi ondoren eta bilera kolektibo baten aurretik osatzea, taldeak irakurketa kontrastatu eta bere esperientziarekin aberastu ahal izan dezan.

7.5. Ekarpenak eta mugak

Bere ekarpen nagusia pedagogikoa eta estrategikoa da: datu konplexuak irakurketa partekatu bihurtzen ditu. Ebaluazioa pertsona bakar baten esku ez geratzen laguntzen du, eta erabakiak oinarri komun batekin hartzea ahalbidetzen du.

Bere muga da ez duela datu berririk sortzen. Excel-a elikatu gabe badago edo adierazleak ahulak badira, taulak interpretazio partziala baino ezin izango du eskaini. Horregatik, sistemaren hirugarren pieza gisa ulertu behar da: piramideak inpaktuaren logika antolatzen du, Excel-ak informazioa erregistratzen du eta taula sintetikoak kolektiboki interpretatzeko aukera ematen du.

8. Ikaskuntza nagusiak

8.1. Esperientzia aplikatuak baieztatzen duena

- Ebaluazioak plan estrategikoa eraikitzeke edo egokitzeko balio dezake. Irakurketa komun bat gabe, adierazleak datu-pilaketa bihurtzen dira; irakurketa partekatu batekin, nora jo erabakitzen laguntzen dute.
- Inpaktu-mailak bereiztea komeni da. Parte-hartze adierazle batek ez du gauza bera azaltzen proiektu batzuen irakurketa longitudinalak edo lurralde-ekarpenak azaltzen dutena.
- Tresnek proportzionatuak izan behar dute. Sistema konplexuegia ez da elikatzen; sistema sinpleegia ez da ikasteko nahikoa.
- Datu kuantitatiboak eta kualitatiboak konbinatu behar dira. Zenbakiek egitura ematen dute, baina beren kabuz ez dituzte gizarte- eta lurralde-aldaketak azaltzen.
- Ebaluazioa ikaskuntza gisa ulertu behar da, ez kontu-emate gisa bakarrik. Zikloa ixteko balio du: diseinatu, gauzatu, neurtu, interpretatu eta berriro diseinatu.

8.2. Zaindu beharreko puntuak

- Dena neurtu nahi ez izatea. Tresnak adierazle pertinente, erabilgarri eta jasangarriak lehenetsi behar ditu.
- Ekarpena eta esleipena ez nahastea. Bereziki lurralde-mailan, erakunde batek aldaketa kolektiboek ekarpena egiten die, baina oso gutxitan egotzi diezaioke bere buruari aldaketa guztia.
- Mantentzeko gaitasun errealek gabeko tresnarik ez diseinatzea. Eskuragarri dagoen denbora, taldea, erregistro-ohiturak eta erabilera konkretuak kontuan hartu behar dira.
- Ebaluazioa eta gobernantza ez bereiztea. Emaizak kolektiboki eztabaidatu behar dira erabakiak eta egokitzapenak sortzeko.
- Inpaktuaren ebaluazioa administrazio-justifikaziora ez murriztea. Ebaluazioak azaltzen, orientatzen eta eraldatzen ere lagundu behar du.

9. Gomendio orokorrak

9.1. Lehendik dagoenetik hastea

Lehen gomendioa da ez hastea hutsetik. Edozein erakundek identifika ditzake dagoeneko sortzen dituen datuak: proiektu-txostenak, parte-hartzaileen zerrendak, aktak, produktuak, memoriak, egiaztagirak, formularioak, itzulera kualitatiboak eta barne-dokumentuak.

Dagoena antolatzea eraginkorragoa izan daiteke hasieratik tresna berri bat sortzea baino.

9.2. Tresna komunaren lehen bertsio sinple bat eraikitzea

Tresnaren lehen bertsio batek proiektuak, iraupena, jarduerak, parte-hartzaileak, emaitzak, ebidentziak, ikaskuntzak, behatutako aldaketak eta behaketa kualitatiboak bereizi beharko lituzke. Zabaldutako aurretik probatu behar da.

9.3. Kolektiboki definitzea zer jarraitzea merezi duen

Adierazle longitudinalak ez dira koordinaziotik bakarrik ezarri behar. Erakundean parte hartzen dutenekin eztabaidatu behar dira, erakundeak inpaktutzat zer ulertzen duen eta erabakitzeko zer informazio izango den benetan erabilgarria islatzen dutelako.

9.4. Lurralde-irakurketa espezifiko bat aurreikustea

Lurralde-inpaktua ezin izango da Excel batekin edo barne-taula batekin bakarrik ulertu. Ikerketa mugatu bat, kanpo-datuekin kontrastea eta lurraldea ezagutzen edo neurtzen duten eragileekin lankidetzat aurreikusi beharko dira: unibertsitateak, behatokiak, garapen-agentziak, udalak, hondakin eta ur zerbitzu publikoak, sektore-sareak edo beste erakunde batzuk. Helburua ez litzateke izan behar kausalitate ezinezko bat frogatzea, baizik eta erakundeak prozesu kolektiboen barruan egiten duen ekarpena modu zorrotzean azaltzea.

9.5. Ebaluazioa ikaskuntza-ziklo batean integratzea

Ebaluazioa ziklo baten parte izan beharko litzateke: datuak jaso, aztertu, eztabaidatu, praktika egokitu, erabakiak hartu eta ikaskuntzak kapitalizatu. Ziklo hori urtekoa izan daiteke, proiektuei lotua edo erakundearen berrikuspen estrategikoarekin konektatua.

10. Tresnen sintesi laburra

Ondorengo taulak tresna nagusiak labur laburbiltzen ditu. Bigarren fase batean, tresna bakoitza erakunde bakoitzak bere errealitatearen arabera betetzeko fitxa mutu bihur daiteke.

Tresna	Zertarako balio du	Erabilera-adibidea	Zein galderari erantzuten dio
1. tresna: Proiektuen piramidea	Inpaktuaren antolaketa oinarri praktikotik egitea: proiektuak, irakurketa longitudinala eta lurralde-ekarpena.	Proiektuak oinarrian marraztea eta emaitzekin, joerekin eta kontrastea behar duten lurralde-aldaketa posibleekin lotzea.	Nola lotzen da egunero egiten duguna azaldu nahi dugun inpaktuarekin?
2. tresna: Adierazleen Excel-a	Emitza kuantifikagarriak, ebidentziak eta behaketa kualitatiboak modu jarraituan erregistratzea.	Proiektu, jarduera, parte-hartzaile, erakunde, emitza, ebidentzia eta behaketetarako pestafia komunak sortzea.	Norengana iristen gara, zer egiten dugu eta zer emitza errepikatzen dira denboran?
3. tresna: Proiektuen ebaluazio-taula sintetikoa	Excel-eko datuen interpretazioa modu sintetikoan eta erabakietara orientatuta aurkeztea.	Ikasturte amaierako ebaluazio-bilera batean, lan-talde batean edo batzar orokorrean erabiltzea.	Zer emitza lortu ditugu? Nola bilakatu dira aurreko urteekin alderatuta? Zertan hobetu edo okertu dugu? Zer erronka ditugu hurrengo aldirako?

11. Arrakastarako faktore giltzarriak eta aholkuak

Esperientzia aplikatuak erakusten du inpaktu-ebaluaziorako sistema bat ez dela behin bakarrik eraikitzen. Denbora, barne-elkarrizketa, saiakuntza, egokitzenak eta inperfekzioarekiko tolerantzia pixka bat behar ditu. Erakunde txikietan, dimentsio hori bereziki garrantzitsua da: tresnak lagundu egin behar du, ez ezinezko karga bihurtu.

Hasteko aholkuak:

Ez etsi hasieran zaila dirudienean. Inpaktua neurtzeak informazioa antolatzea, ohiturak aldatzea eta zer behatzea merezi duen adostea dakar.

Hasi lehendik dagoenetik. Fitxa edo formulario berriak sortu aurretik, berrikusi memoriak, aktak, zerrendak, txostenak, asistentzia-orriak eta justifikazio-dokumentuak.

Ez saiatu dena neurtzen. Hobe da adierazle erabilgarri gutxi izatea, erregularitasunez elikatuak, inork mantendu ezin duen tresna anbiziotsuegia izatea baino.

Erakunde bakoitzak bere berezitasunak ditu. Tresna erakunde bakoitzaren tamainara, kulturara, denboretara, helburuetara eta baliabideetara egokitu behar da.

Konbinatu datuak eta elkarrizketa. Zenbakiak antolatzen laguntzen dute, baina zentzua taldeak datuak interpretatzen dituenen eta haiekin zer egin erabakitzen duenean agertzen da.

Bereizi ekarpena eta esleipena. Lurralde-aldaketetan, erakunde batek oso gutxitan froga dezake aldaketa bere kabuz eragin duela; baina erakutsi dezake zein prozesuri egin dien ekarpena, zer sustatu duen eta zer aliantza aktibatzen lagundu duen.

Gorde berrikuspenerako uneak. Ebaluazioa balantze-, plangintza-, gobernantza- eta barne-hobekuntza espazioekin konektatu behar da.

Erabili ebaluazioa motibazioa zaintzeko. Dagoeneko lortzen ari dena ikusgarri egiteak egindako lana aitortzen laguntzen du eta beti zerbait falta delako sentsazioa saihesten du.

Gogoratu datu bakoitzak elkarrizketa bat irekitzen duela. Ebaluazioak ez du bere kabuz esaten zer egin, baina galdera hobeak formulatzeko eta erabaki kokatuagoak hartzeko aukera ematen du.

12. Praktikan jartzea

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

1.1. Egoeraren diagnostikoa

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

Tresna	Dagoeneko erabiltzen da	Ezartzeko dago	Ez da aplikagarria	Iruzkinak
Proiektuen araberako piramidea	☐	☐	☐	
Adierazleen kalkulu-orriak	☐	☐	☐	
Proiektuen ebaluazioaren laburpen-aula	☐	☐	☐	

1.2. Lehentasunak ezartzea

Ezartzea nahi dituzun tresnen artean:

1. lehentasuna

Tresna:

.....

Zergatik da lehentasunezkoa?

.....

2. lehentasuna

Tresna:

.....

Zergatik da lehentasunezkoa?

.....

3. lehentasuna

Tresna:

.....

Zergatik da lehentasunezkoa?

.....

1.3. Plangintza

Egin beharreko ekintza	Arduraduna	Epea	Beharrezko baliabideak

1.4. Kontuan hartu beharrekoak

Zein oztopok edo mugak moteldu dezakete ezarpena?

.....
.....

Zein palankak edo baliabidek erraztu dezakete prozesu hau?

.....
.....

1.5. Lehen urrats zehatza

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

.....

Aurreikusitako data:

.....