


**Gestionar  
amb evidència**  
**Manual d'avaluació  
per organitzacions ciutadanes**

Pilar Pujol Furriols



## Gestionar amb evidència

### Manual d'avaluació per organitzacions ciutadanes



Voldria expressar el meu agraïment a una bona colla de gent. Alguns han estat importants en el meu aprenentatge sobre avaluació, i altres ho han estat en la redacció d'aquest manual.

Dels primers vull donar les gràcies a: Basia Pribilska, Joanna Jurek, Sussan Willoughby i Pawel Ziólkowski, amb qui en els cursos de formació he compartit discussions conceptuals i metodològiques sobre la planificació i l'avaluació.

A Polish Children and Youth Foundation de Varsòvia.

A l'equip d'IMAE de Barcelona.

Del segon grup vull donar les gràcies a: Xavier Gimeno, Hermínia Pujol, Albert de Gregorio, Anna Cornudella i Pilar Sanz per les seves suggerències a l'hora d'escriure el manual.

Aquest manual és dedicat a Joanna Jurek, per tot.



# Índex

## **Presentació**

### **Guia per realitzar una avaluació a la vostra organització**

Guia de la guia

#### **Sessió preliminar**

Què vol dir avaluar

Beneficis i dificultats de l'avaluació

Planificar la sessió de disseny

#### **Sessió primera**

Per què volem avaluar

#### **Sessió segona**

Què s'ha d'avaluar. Informació necessària

#### **Sessió tercera**

On podem trobar la informació

#### **Sessió quarta**

Com trobarem aquesta informació

#### **Sessió cinquena**

Fer preguntes

#### **Sessió sisena**

Pla de treball. Recursos necessaris

#### **Marc teòric**

Què vol dir avaluar

Planificar l'avaluació

Actors

Avaluació i planificació estratègica

Eines

#### **Avaluar el manual**

#### **Bibliografia**

## Presentació

Aquest manual està destinat a organitzacions que no hagin fet mai, de manera sistemàtica, cap avaluació. S'hi donen les pautes necessàries per aprendre a avaluar i per dissenyar correctament un procés d'avaluació.

El llibre està estructurat en dues parts:

La primera part presenta els passos pràctics per planificar una avaluació: definició dels objectius de l'avaluació, decisió de quina informació cal, quines eines utilitzarem per recollir aquesta informació, quins recursos faran falta i què en farem dels resultats. S'ha optat per presentar passos senzills que permetin emprendre l'avaluació a partir de l'experiència i idees del grup i adaptar-ho a les necessitats i característiques específiques de cada cas.

La segona part tracta la teoria de l'avaluació, seguint el procés del pla avaluatiu.

Les dues parts són independents, tot i que estan pensades per reforçar-se l'una a l'altra.

Les instruccions d'ús són molt sencilles:

La part pràctica requereix que sigui feta en equip, 4-5 persones, que pertanyin a l'organització. Una persona pot fer el paper de líder per tal d'agilitzar el procés de presa de decisions. Les tècniques de grup a utilitzar per realitzar les sessions, dependrà de la dinàmica i les característiques del grup.

La part teòrica pot ser consultada pel líder de l'equip per tal de preparar les sessions, contrastar i/o completar els resultats. Les explicacions conceptuals d'aquesta part no són "la solució a les preguntes", sinó un punt de vista més, que no té pretensions de ser un recull teòric concís sobre matèria avaluativa sinó per aportar idees.

Cal preveure una primera sessió de dues hores per decidir tirar endavant o no una avaluació. El procés de disseny és de sis sessions de treball d'equip de dues hores cada una aproximadament. La temporalització de la realització de l'avaluació dependrà de l'abast i la complexitat de l'avaluació que vulgueu realitzar.

L'enfoc que s'hi dóna es fonamenta en l'experiència en cursos realitzats amb monitors de diferents països. Aquesta és la primera presentació en forma de dossier, de manera que de segur que caldrà millorar-la molt. Per aquest motiu interessa avaluar aquest manual. Al final se us demana que ompliu un qüestionari. Aquesta avaluació servirà per saber la utilitat, els encerts i els aspectes que cal millorar d'aquest manual.

S'utilitzarà el terme organització per fer referència a les ONG, ONL, associacions, fundacions, grups informals... totes les iniciatives ciutadanes organitzades.

Abans de començar la tasca, cal recordar que, vingui de qui vingui, la iniciativa de decidir emprendre o no una avaluació, aquesta serà vàlida sempre i quan s'involucri als actors representatius i el procés sigui coherent i útil per la millora de la presa de decisions a les organitzacions.



# Guia per realitzar una avaluació a la vostra organització

## Guia de la guia

Tots avaluem contínuament. En la vida personal quan anem de pressa pel carrer per arribar a l'hora, quan portem la filla a classes de reforç per millorar les notes, quan esperem a realitzar una despesa per més endavant... totes aquestes decisions són fruit d'un procés intern de plantejament d'objectius, de recollida d'informació, de valoració d'aquesta informació, de consideració i contrast de les opcions i de presa de decisions.

Quan aquest procés el volem realitzar en una organització ens toquem en un context on hi ha multiplicitat d'interessos i actors, amb tasques diverses i simultànies. Avaluar en una organització ja no es pot fer sempre de manera natural i cal sistematitzar-ho. Avaluar ja no és una tasca automàtica, sinó que significa posar damunt la taula les intencions, criteris, valors, procediments i atorgar recursos.

Aquesta guia pràctica es basa en el fet que quan més temps es dedica a la planificació, menys temps cal per a realitzar la tasca. El disseny de l'avaluació és llarg i laboriós, però ens estalviarà malentesos i passos innecessaris.

Aquesta guia conté set sessions, una de preliminar (que conté tres subapartats), on es farà una reflexió sobre el concepte avaluació i una llista d'allò que podem treure i les dificultats que podem trobar en el procés de realitzar-ne una, i es decidirà si es vol tirar endavant o no. En cas que es vulgui avaluar caldrà veure la disponibilitat de dies, hores i lloc per fer-ho.

En les sis sessions restants es dissenya l'avaluació. Les sessions estan ordenades de manera que assegurin la coherència en la presa de decisions. Si en algun moment del procés cal revisar els passos anteriors, per tal d'adaptar-ho a les possibilitats que ens anem trobant, és convenient fer-ho.

Aquestes sessions contenen:

### **Sessió primera: Per què volem avaluar**

Aquesta sessió pot semblar trivial, però és essencial que l'equip que dissenyarà l'avaluació tingui clar quins són els interessos en l'avaluació, i quins són els objectius de la realització de l'avaluació.

L'avaluació conté molts elements polítics, d'imatge, de justificació, i d'agendes amagades que poden sorprendre els mateixos avaluadors... clarificar aquestes forces/influències de l'avaluació és essencial per tal de que sigui útil.

### **Sessió segona: Què volem avaluar**

Aquesta és la sessió més delicada tècnicament. Es tracta de convertir el que volem avaluar en les dades per mesurar-ho.

Per realitzar-ho s'indiquen tres passos:

- Quina és la raó de ser del que volem avaluar? Aquí cal llistar els objectius proposats durant la planificació.
- Quan direm que aquest objectiu s'ha acomplert? Es tracta de definir els criteris sobre els quals valorarem el nivell d'èxit/satisfacció de l'acompliment dels objectius.
- Quins seran els indicadors. Quines dades necessitarem per mesurar aquest criteri.

### Sessió tercera: On podem trobar la informació

Aquesta sessió suposa un parèntesi: es llistarà la gent i les organitzacions que tenen relació amb el projecte amb l'objectiu d'ampliar el ventall de possibilitats a l'hora de considerar les fonts d'informació on podem trobar les dades per formular els indicadors definits.

I llistarem quins tenen la informació que necessitem per formular els nostres indicadors.

### Sessió quarta: Com trobarem aquesta informació

Caldrà decidir com ho farem per trobar aquesta informació, si realitzarem una observació sistemàtica, pasarem una enquesta, farem unes entrevistes...en funció d'allò que volguem esbrinar.

### Sessió cinquena: Fer preguntes

En aquesta sessió es dona una orientació per desenvolupar les preguntes, quin llenguatge s'utilitzarà, com esperem que es responguin, com es durà a terme el buidatge, com les analitzarem...


### Sessió sisena: Pla de treball. Recursos necessaris

En aquesta sessió es realitzarà el pla de treball: la descripció de tasques, la temporalització i el pressupost. Cal fer un quadre de les tasques per a la implementació de l'avaluació. Es dona un quadre que pot ser completat segons les necessitats. Cal anotar qui és el responsable i la temporalització (en dies, setmanes o mesos). S'anotará el pressupost previst per realitzar la tasca.

Un cop aquí, ja es pot començar la implementació de l'avaluació. Bona sort!!!



**Tots avaluem continuadament.  
Avaluar en una organització  
vol dir sistematitzar.  
No és una tasca automàtica!**



# Guia per realitzar una avaluació a la vostra organització

Que vol dir per mi, avaluació?

Que vol dir per nosaltres, avaluació?

Què vol dir per nosaltres, avaluació?

Què vol dir per nosaltres, avaluació?







## Planificar les sessions de disseny de l'avaluació

### Objectiu de la sessió

Decidir quan i on es faran les sessions de disseny de l'avaluació

### Tasca

Acordar els dies, l'hora i el lloc on es realitzaran les sessions de disseny de l'avaluació. Cal preveure unes dues hores per sessió.

| Nom de la sessió                   | Dia | Hora | Lloc |
|------------------------------------|-----|------|------|
| Per què volem avaluar              |     |      |      |
| Què hem d'avaluar                  |     |      |      |
| On podem trobar la informació      |     |      |      |
| Com trobarem aquesta informació    |     |      |      |
| Fer preguntes                      |     |      |      |
| Pla de treball-Recursos necessaris |     |      |      |





## Sessió segona

### Què avaluar?

#### Objectiu

Definir què avaluar i quina informació és necessària per saber si s'han aconseguit els objectius.

#### Tasca

Escriure quin servei, activitats o projecte que es vol avaluar, els objectius pels quals es realitza, quins són els criteris d'èxit, i els indicadors.

| Què volem avaluar | Quins són els objectius / Raó de ser | Quan direm que l'objectiu s'ha aconseguit? (quins són els criteris d'èxit) | Quins seran els indicadors. (Dades per mesurar els criteris d'èxit?) |
|-------------------|--------------------------------------|--|--|
|                   |                                      |  |  |
|                   |                                      |  |  |
|                   |                                      |  |  |
|                   |                                      |  |  |



## Sessió tercera

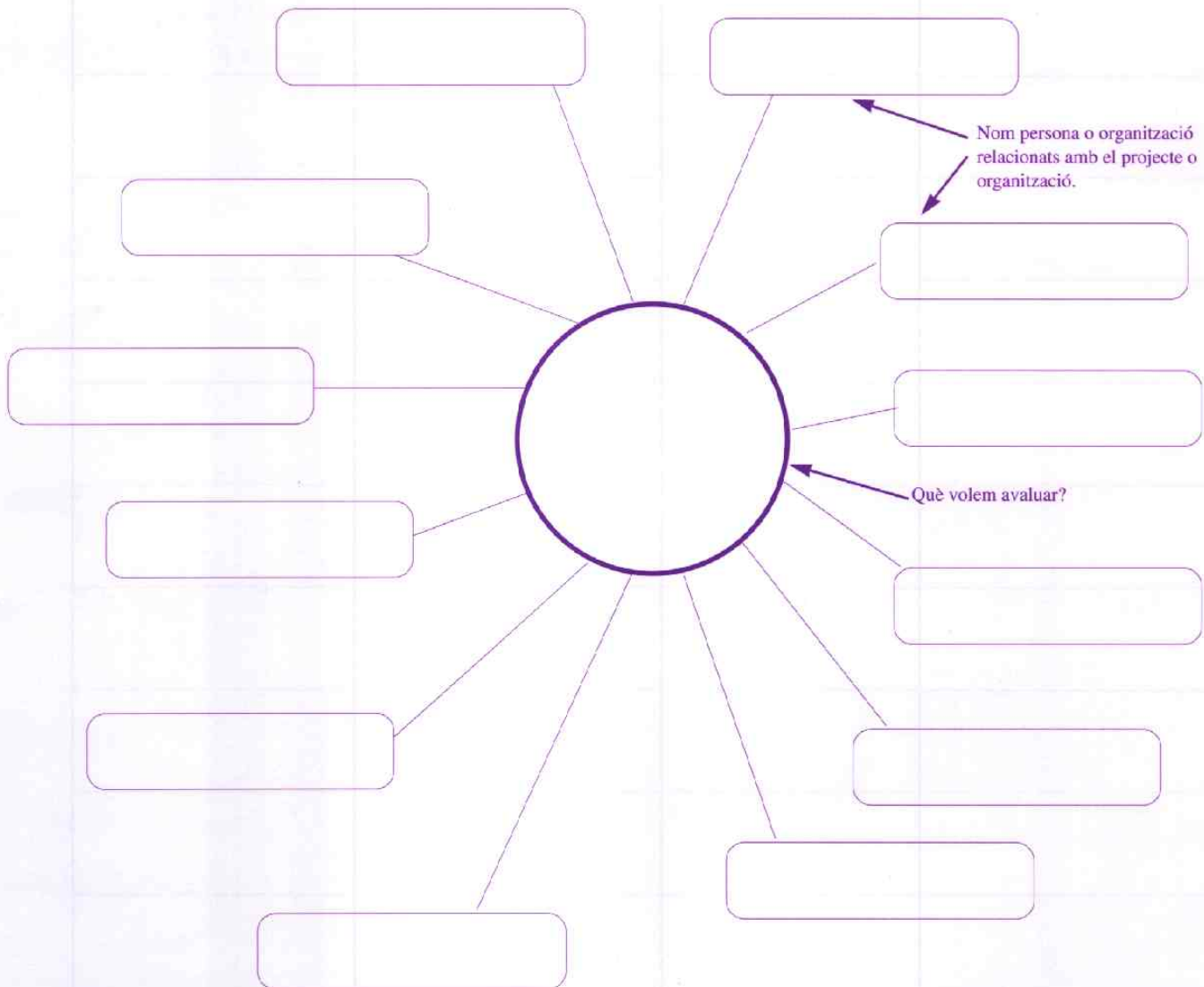
### On podem trobar la informació

#### Objectiu

Veure on es pot trobar la informació necessària.

#### Tasca

Escriviu el nom de les persones i organitzacions relacionades amb el projecte o tema que tractem, i que disposin d'informació que ens pugui interessar.









## Sessió cinquena

### Fer preguntes

#### Objectiu

Desenvolupar les preguntes per les eines que s'utilitzaran

#### Tasca

Cal desenvolupar les eines que hem considerat convenients. Fer-ho, vol dir fer preguntes. Preguntar és un art, però hi ha algunes pistes per realitzar-ho. Aquí s'adjunten unes orientacions per formular preguntes, a les quals després haureu de donar forma d'entrevista, d'enquesta, d'observació sistemàtica o del mètode que hagueu decidit utilitzar.

- Tenir presents les característiques de la persona o grup que respondrà les preguntes
- Escriure la llista del que es vol esbrinar
- Posar-ho en ordre lògic
- Decidir com cal que siguin contestades
- Escriure les preguntes
- Pensar el format per recollir les respostes i el sistema d'arxiu
- Realitzar una prova pilot - Fer una revisió
- Dissenyar el sistema d'anàlisi

En finalitzar la sessió tindreu un full-formulari de preguntes que s'utilitzarà en el moment de la recollida d'informació.



## Sessió sisena

### Recursos necessaris

#### Objectiu

Decidir qui assumirà les responsabilitats de cada tasca, establir el calendari i el pressupost per la realització de l'avaluació.

#### Tasca

Decidir els passos que cal donar, la temporalització i el pressupost

#### Temporalització de la recerca d'informació

| Tasca                            | Nom responsable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----------------------------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Recollir informació              |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Processar informació             |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Analitzar informació             |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Cercar informació que ens manqui |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Tabular i realitzar gràfics      |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Formular recomanacions           |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Escriure informe                 |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Presentar resultats              |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |

### Pressupost

| Concepte          | cost unitat | nombre unitats | TOTAL |
|-------------------|-------------|----------------|-------|
| Materials         |             |                |       |
|                   |             |                |       |
|                   |             |                |       |
| Personal          |             |                |       |
| Disseny avaluació |             |                |       |
| Treball camp      |             |                |       |
| Administració     |             |                |       |
|                   |             |                |       |
|                   |             |                |       |
| Viatges           |             |                |       |
|                   |             |                |       |
|                   |             |                |       |
| Allotjament       |             |                |       |
|                   |             |                |       |
|                   |             |                |       |
| Telèfon           |             |                |       |
| Informàtica       |             |                |       |
| Altres            |             |                |       |
|                   |             |                |       |
|                   |             |                |       |
|                   |             |                |       |
|                   |             |                |       |
|                   |             |                |       |
|                   |             |                |       |
|                   |             |                |       |



# Marc teòric

## Què vol dir avaluar?

Quan definim el terme avaluar estem posant sobre el paper un llistat d'intencions. L'element comú que apareix en la definició d'avaluació és la de procés per determinar valor. Pot ser d'una organització, un servei, activitat, projecte. (A partir d'ara utilitzarem únicament la paraula projecte).

A les organitzacions de ciutadans/ciutadanes, l'avaluació significa parar un moment per aprendre i entendre el nostre entorn, la nostra organització, els processos de treball i les lliçons de l'experiència. Avaluar ha de servir per prendre decisions. L'avaluació suposa adscriure's a uns valors, produir evidència, i declarar un mèrit o valor dins d'un context.

L'avaluació pot ser un dispositiu molt senzill o pot ser molt sofisticat, el que cal és que s'adapti a les diferents necessitats.

L'avaluació es dona abans, durant i després de realitzar un projecte: l'avaluació comença en el moment (fins i tot abans) que es formulen els objectius. L'avaluació tindrà, després, aquests objectius com a teló de fons per analitzar què està passant i el valor dels resultats. L'avaluació com a tasca separada en la planificació o en la gestió, desapareix si es fa de manera global i integrada a la presa de decisions. L'ideal seria que avaluació i planificació fossin part del mateix exercici. L'avaluació és el pas previ a planificar i cal una bona planificació per poder realitzar una bona avaluació.

L'avaluació es realitzarà per diversos motius. Aquests poden ser:

- Aprendre del que fem
- Exigència dels espònsors / Condició de la subvenció
- Unificar criteris de gestió
- Recollir evidència per explicar la nostra tasca
- Prendre decisions a partir d'una informació més sòlida
- Veure les necessitats formatives
- Saber si el que fem beneficia a qui ho necessita
- Saber què pensa la gent del nostre servei
- Saber quin és el nivell de satisfacció dels empleats/voluntaris/usuari
- Esbrinar per què les coses no han passat tal i com esperàvem
- Desenvolupar models
- Intercanviar experiències
- Millorar l'efectivitat
- Confirmar la utilitat de l'enfoc teòric
- Veure "on passem"
- Reajustar els plans als canvis de l'entorn
- Anticipar-se a problemes
- Ajustar tasques a les capacitats del personal
- Saber què hem aconseguit
- Com es reflecteixen els valors a nivell pràctic
- Millorar la gestió
- Altres



L'avaluació presenta unes dificultats, com ara:

- No se sap fer una avaluació
- No hi ha recursos
- No interessa que se sàpiga el que realment es fa
- La gent no vol sentir-se controlada
- La gent no col·laborarà, sospita de les agendes amagades
- Manca de tradició
- Manca de recolzament d'algun component de l'organització
- Altres

Cal ser conscient d'aquests factors a favor i en contra per assumir les dificultats quan s'empren una avaluació.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Planificar l'avaluació

Si, després de veure els beneficis i les dificultats que es poden trobar quan realitzem una avaluació, es decideix tirar-la endavant, caldrà dissenyar el pla d'avaluació.

El pla d'avaluació inclou tres moments:

- Planificar l'avaluació
- Realitzar-la
- Utilitzar els resultats

Planificar l'avaluació inclou:

- **PER QUÈ** volem avaluar? Clarificar quins són els motius i els objectius que ens motiven a emprendre aquesta tasca que demana recursos a l'organització. Per a qui es fa l'avaluació.
- **QUI** hi estarà involucrat?, Quin serà el paper de cadascú?
- **QUÈ** necessitem saber? Quins aspectes ens interessa saber? Quins seran els criteris d'èxit?
- **Quina INFORMACIÓ** ens farà falta. Indicadors que utilitzarem.
- Quin serà el **MÈTODE** de recollida i anàlisi d'informació. Quines eines s'utilitzaran?
- Quins **RECURSOS** necessitarem (persones, materials, diners i temps).
- Com es **DIFONDRAN** i comunicaran els resultats.

L'ordre per seguir el pla pot ser modificat, els diferents apartats s'interaccionen, de manera que més que ser estricte en el procés cal coherència en el producte final.

Realitzar-la inclou:

- Recollir la informació
- Processar la informació
- Analitzar la informació
- Cercar informació que ens manqui
- Tabular i dissenyar gràfics
- Formular conclusions
- Escriure recomanacions
- Presentar resultats

Utilitzar els resultats suposa introduir canvis suggerits en les recomanacions

---

---

---

---

---

---

---

---



## Actors en l'avaluació

Conèixer els diferents actors que es relacionen amb l'avaluació, anomenar quins interessos tenen i com ha de ser la relació amb el procés, és una tasca essencial per dissenyar una bona avaluació.

Podríem classificar els actors segons els nivells de relació amb el procés avaluat:

- 1- Qui està interessat amb l'avaluació/qui utilitzarà els resultats
  - 2- Qui realitza el disseny i la gestió de l'avaluació
  - 3- Qui dóna suport per la implementació
  - 4- Qui té la informació que es necessita
- (En aquest apartat desenvoluparem els actors 1 i 2, els 3 i 4 estan desenvolupats en la guia pràctica)

1- A qui interessa l'avaluació inclouria el ventall de gent relacionada amb la tasca que realitzem.

Poden ser:

- Qui aporta diners
- L'equip de gestió
- Els professionals
- Els voluntaris
- Els socis
- Els usuaris
- La gent local
- Els especialistes en el camp
- Els polítics (policy makers)

No a tots els interessa la mateixa informació, cadascun d'ells té uns interessos avaluatius diferents i volen saber aspectes determinats. A alguns els interessa la validesa del procés, altres volen conèixer les conclusions o l'aprofitament dels recursos. Cal anar esbrinant i ser conscient d'aquests interessos al llarg del procés.

2- Sobre qui ha de fer i qui pot fer l'avaluació, dependrà de la naturalesa del projecte, dels objectius de l'avaluació i dels recursos disponibles. Existeix un espectre de combinacions que va de l'autoavaluació o avaluació interna, a l'avaluació externa realitzada per empreses consultores. Enmig d'aquestes opcions, hi ha la possibilitat de rebre assessorament puntual sobre punts de plantejament o aspectes tècnics.

Realitzar una *avaluació des de dins* pot tenir avantatges i inconvenients, (segons EYKEN II, p. 9):

**Avantatges:**

- Es coneix el projecte i les persones que s'hi relacionen
- Es té accés més ràpid a la documentació
- És més econòmica
- Es coneixen els objectius del projecte
- La comunicació amb la gent sol ser més àgil

**Desavantatges:**

- Pot haver-hi influències de la gent
- Es disposa de menys temps
- Pot ser que no tinguin experiència en fer-ho
- Pot ser esbiaixat pels interessos interns que representa
- No es pot ser radical amb les crítiques
- Pot generar conflictes interns

Realitzar una *avaluació externa* també pot tenir pros i contras:

**Avantatges:**

- És més objectiva
- Aporta una perspectiva nova
- Normalment hi poden dedicar més temps
- Pot aportar noves idees, enfoc i habilitats
- Pot resoldre conflictes interns per la seva neutralitat

**Desavantatges:**

- Pot ser que els avaluadors no entenguin o no estiguin d'acord amb els objectius del projecte o organització
- Pot imposar criteris no apropiats
- Sol ser més car
- Desconnexió amb el futur del projecte



## Avaluació i planificació estratègica

La classificació d'avaluació va lligada aquí al procés de planificació estratègica en una organització. Aquesta classificació no vol presentar els tipus d'avaluació com independents els uns dels altres, sinó ampliar el ventall del concepte a avaluar. (Veure esquema pàg.núm. 25)

En aquest capítol es descriuen breument les utilitats de l'avaluació segons si es realitza abans, durant o després de la realització del projecte.

### Abans: detectar necessitats i recursos disponibles

Les organitzacions existeixen a partir d'una necessitat detectada. Allò que en un principi podia ser evident, a mesura que l'organització creix, el contacte directe amb les necessitats no sempre és evident per a la gent que dirigeix l'organització. A vegades cal una avaluació per establir prioritats.

En un cas o altre, l'organització necessita un sistema de recollida d'informació de l'entorn en què opera. El coneixement de la realitat ens servirà per:

- Definir la pròpia estratègia
- Analitzar el problema
- Satisfer la demanda/identificar i conèixer usuaris
- Oferir serveis adequats a l'usuari
- Convèncer
- No duplicar serveis que realitzen altres organitzacions
- Establir acords de cooperació amb altres organitzacions

La detecció de necessitats ens ha de dir:

- Quins elements de l'entorn tenen efecte en la nostra tasca
- Qui té quins problemes a la nostra ciutat
- Quines organitzacions estan treballant per aquests problemes, qui està oferint serveis a aquesta gent
- Quines demandes ja estan ateses
- Quines mancances i necessitats no estan cobertes
- En quines hem de centrar la nostra energia.

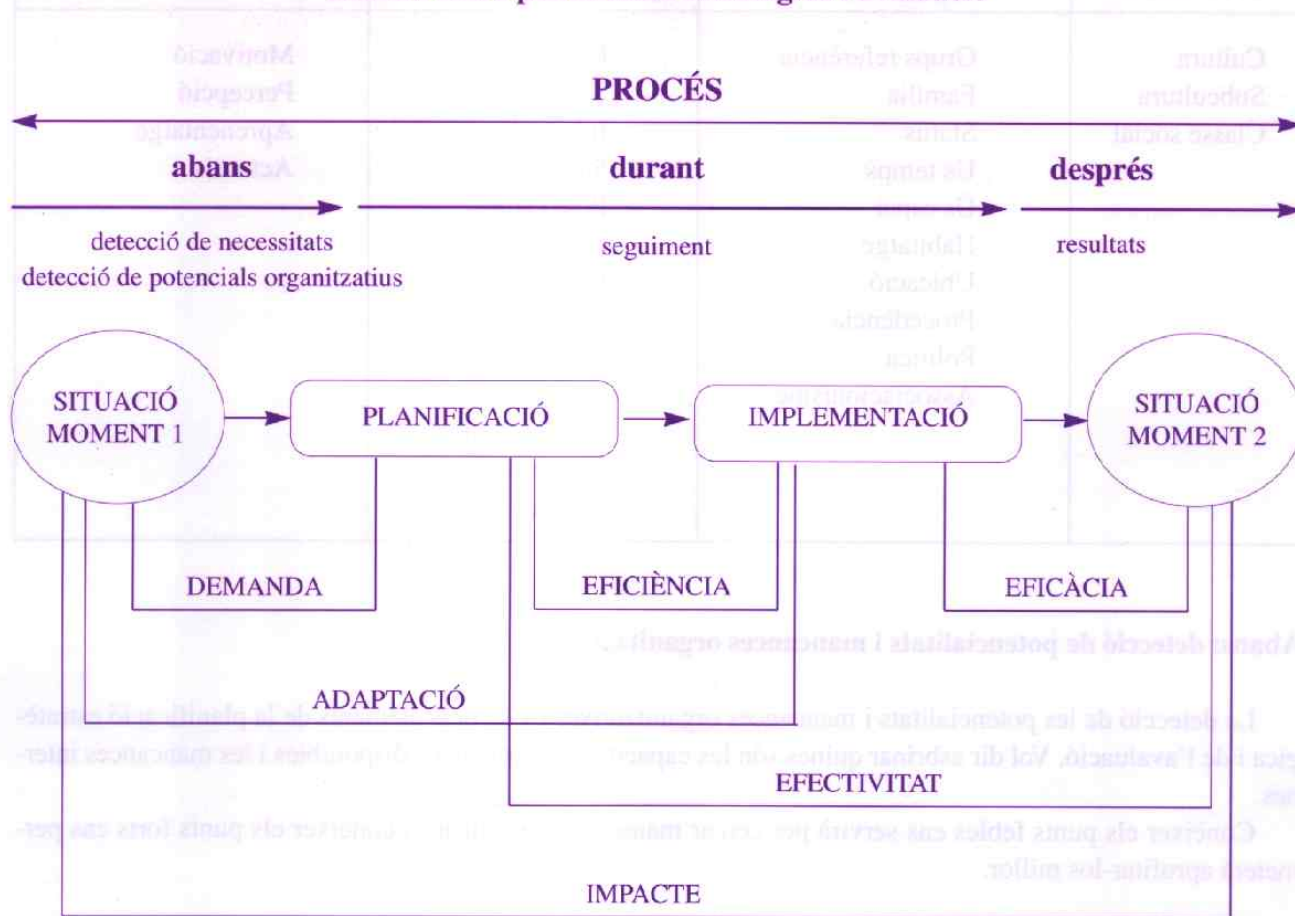
La detecció de necessitats i recursos disponibles va més enllà dels elements més immediats, i cal considerar l'entorn a diferents nivells:

- Entorn General
- Entorn Sectorial
- Entorn Competitiu
- Necessitat/demanda

Consulteu l'esquema que relaciona planificació estratègica i avaluació.



## Relació entre planificació estratègica i avaluació



De l'Entorn General cal analitzar els fets i tendències que poden tenir una influència en la tasca que realitzem a nivell:

- Social
- Tecnològic
- Econòmic
- Demogràfic
- Polític
- Legislatiu
- Cultural
- Psicològic
- Històric

De l'Entorn Sectorial cal saber quins són els fets i tendències del sector no governamental, quines són les relacions amb els altres sectors.

De l'Entorn Competitiu cal saber:

- Quins són els nostres competidors
- Quins serveis ofereixen? Com ho fan?
- Quines necessitats satisfan?
- Com ens posicionem davant d'ells
- Possibles col·laboracions

De la *Necessitat o demanda* cal els trets culturals, socials, personals i psicològics (segons Kotler):

| CULTURAL                               | SOCIAL   | PERSONAL   | PSICOLÒGIC   |
|--|--|--|--|
| Cultura<br>Subcultura<br>Classe social | Grups referència<br>Família<br>Status<br>Ús temps<br>Ús espai<br>Habitatge<br>Ubicació<br>Procedència<br>Política<br>Associacionisme | Edat<br>Sexe<br>Ingressos<br>Salut<br>Personalitat<br>Ocupació<br>Estudis<br>Estat civil<br>Ús serveis<br>Estil de vida:<br>- opinions<br>- interessos<br>- activitats | Motivació<br>Percepció<br>Aprenentatge<br>Actituds |

### Abans: detecció de potencialitats i mancances organitzatives

La detecció de les potencialitats i mancances organitzatives és un dels elements de la planificació estratègica i de l'avaluació. Vol dir esbrinar quines són les capacitats i els recursos disponibles i les mancances internes.

Conèixer els punts febles ens servirà per cercar maneres d'enfortir-les i conèixer els punts forts ens permetrà aprofitar-los millor.

Els aspectes organitzatius que es poden avaluar són:

Plantejaments:

- Raó de ser-missió
- Valors-cultura
- Objectius. Estratègies
- Relacions - Sistemes de comunicació interna
- Sistemes de comunicació externa
- Estructures-responsabilitats
- Sistema operatiu
- Procediments administratius
- Sistema financer
- Sistema de planificació-avaluació. Presa de decisions

Recursos:

- Personal
- Financers

En cadascun d'aquests aspectes caldria respondre:

- Com és a la nostra organització
- Si està definit clarament
- Si és adequat
- Si és coneguda per la gent a l'organització
- Quines mancances hi ha
- Què es podria millorar



## Durant: seguiment

El terme "seguiment" és la traducció del terme anglès "monitoring". El seguiment és la recollida i anàlisi sistemàtica d'informació que permet al projecte tenir comprovacions regulars de què s'està fent. És recollir informació sistemàticament per saber què va passant a l'organització.

Per a alguns autors el seguiment és una part de l'avaluació, en el sentit que durant el seguiment només es realitza la recollida de dades però no s'emeten judicis de valors. Per a aquest manual el seguiment és una avaluació amb identitat pròpia, ja que permet la presa ràpida de decisions quan les activitats estan realitzant-se. Si es tractés de la recollida d'informació i prou, no se'n podrien treure conclusions i prendre decisions.

Els objectius del seguiment són els de :

- Oferir informació sobre la implementació
- Valorar el procés i els procediments
- Optimitzar la planificació
- Concretar l'acció
- Controlar dels inputs

Cal recordar que no s'ha d'emmagatzemar tota la informació, sinó només la que ens pugui ser útil per al seguiment i l'avaluació que vulguem realitzar. Sobre aquest punt no s'insisteix prou, però molt sovint l'excés d'informació suposa la impossibilitat de treballar-hi. La informació recollida ha de ser útil.

## Després: resultats

Un cop conclòs el projecte es realitzarà la valoració entre el que es volia fer i el que s'ha fet, entre el que es volia aconseguir i el que s'ha aconseguït. És el moment en què poden realitzar contrastacions.

Els conceptes que s'utilitzen són els de:

- **OUTPUT / PRODUCTE:** què és el que hem realitzat o ofert
- **OUTCOME / RESULTAT:** què en resulta d'allò que hem realitzat o ofert
- **IMPACT / IMPACTE:** quines conseqüències se'n deriven

Un exemple seria:

Producte: S'han realitzat 30 hores de classe sobre avaluació a un grup de 10 persones

Resultat: Aprenentatge de les tècniques avaluatives més habituals

Impacte: Introducció de l'avaluació a les organitzacions i millora del sistema de gestió

De contrastar diferents elements en sorgeixen alguns conceptes:

Eficiència: contrast entre el que es volia fer i el que s'ha fet. Ús dels recursos.

Eficàcia: el que s'ha fet té un efecte, grau de compliment d'objectius

Efectivitat: les hipòtesis de treball eren correctes. L'efecte que es té és l'esperat

Impacte: Com s'ha modificat la situació, com era abans i com és ara. Quines diferències són degudes a la nostra acció.

Adaptació: el que hem implementat era adequat a la demanda, a les característiques dels usuaris i a les possibilitats de l'organització. Satisfacció dels usuaris

Demanda: el que s'havia planificat responia a les demandes i necessitats

Procés: la manera com s'han fet les coses és coherent amb els valors de la gent de l'organització

## Eines

De les moltes eines que hi ha per cercar informació de les fonts de que disposem, aquí desenvoluparem l'entrevista, l'observació sistemàtica, l'enquesta, els grups de discussió i la documentació.

### Entrevistes

L'entrevista consisteix en parlar amb una persona de manera extensa, permetent aprofundir en un tema o opinió. Les entrevistes són útils per adquirir una orientació sobre un problema o programa. Pot servir com a instrument per poder definir les hipòtesis a comprovar en una enquesta.

Es pot entrevistar a personal, voluntaris, gent propera, especialistes en el tema.

Les entrevistes poden ser més o menys estructurades. És aconsellable seguir un guió, però de manera flexible ja que cal estar oberts a les idees i suggerències que ens ofereixi la persona entrevistada.

### Observacions sistemàtiques

Consisteix en observar i anotar què es veu. Es pot fer sempre que la presència de l'observador no interfereixi en el procés. L'observació pot ser més o menys distant (es pot fer d'observador tot participant en l'activitat).

Existeixen una varietat de tipus d'observacions, aquí presentem tres tipus segons el grau d'estructuració (Rossi i Freeman, p. 151)

- Mètode narratiu on l'observador/a anota el què passa en detall de manera ordenada, sense cap instrucció a seguir
- Observació guiada, l'observador/a ha de respondre una colla de preguntes.
- Observació amb escales estructurades on l'observador/a ha d'omplir a partir d'uns barems preestablerts.

L'observació aporta molta informació, però és difícil de realitzar, demana molt temps i la informació que se n'extreu és difícil de sintetitzar

### Enquestes

Les enquestes són útils perquè redueixen el biaix, i presenten l'opinió d'un gran grup.

Es realitza quan es vol saber l'opinió d'una quantitat gran de gent. Permet analitzar agregant dades i es treballa estadísticament.

Es poden recollir de diferents maneres: porta a porta, telefònicament, correu, via revista, en llocs públics.

Segons com siguin les respostes les enquestes poden ser de dos tipus: obertes o tancades. Les obertes, on l'enquestat pot respondre amb les pròpies paraules, permeten més amplitud amb les respostes, però resulten més difícils de sintetitzar. Les tancades, quan les respostes estan preestablertes, no permeten entrar en detalls, però resulten més fàcils de sintetitzar. Les preguntes obertes i tancades es poden combinar en un mateix qüestionari.



## Grups de discussió / focus group

Es tracta de reunir a un grup i parlar d'un tema. El grup es formarà segons els objectius: es pot convocar un grup homogeni o a representants de diferents grups d'opinió.

Un valor afegit en el grup de discussió és que amb aquests grups es fomenta la participació. Un desavantatge és que la gent que hi ha participat pugui veure que les seves opinions són tingudes en compte.

### Documentació existent

La documentació existent pot ser produïda dins o fora l'organització. Pot tenir moltes formes: llibres, publicacions, vídeos, fotografies, diaris personals, documentació de treball,...

La documentació produïda fora l'organització és material realitzat per finalitats diferents a les que tindrà l'avaluació que es vol realitzar. A vegades no s'hi té accés i cal comprovar la validesa de les dades amb que treballen.

Les produïdes dins l'organització, pel programa que estem treballant, les podem dissenyar per adaptar-se a les necessitats de l'avaluació.

1- Quina és la vostra opinió sobre l'entorn del treball?

2- Quina és la vostra opinió sobre la metodologia de treball?

3- Quina és la vostra opinió sobre les explicacions que reïeu dels assistents?

**4- Creieu que la part teòrica aporta els elements necessaris per realitzar la part pràctica?**

no òptim 1 2 3 4 5 6 òptim

**5- Heu seguit el manual per realitzar una avaluació a la vostra organització?**

SI  NO

**En cas que la resposta sigui no, indiqueu-ne el motiu**

**En cas que la resposta sigui sí, responde:**

**6- Què ha estat per vosaltres el més difícil d'aplicar?**

---

---

---

**7- Què us ha estat fàcil d'aplicar?**

---

---

---

**8- Quin ha estat el temps requerit per completar el disseny de l'avaluació? Era el que esperaveu?**

---

---

---

**9- Què us ha estat de més utilitat?**

---

---

---

**10- Com heu utilitzat els resultats?**

---

---

---

**11- Què cal millorar? Com?**

---

---

---

**12- Altres comentaris**

---

---

---

**Un cop complimentat el qüestionari, envieu-lo, a:**

Pilar Pujol  
Torre Jussana  
Avda. Cardenal Vidal i Barraquer, 30  
08035 Barcelona

**Gràcies!**

**4- Creieu que la part teòrica aporta els elements necessaris per realitzar la part pràctica?**

no òptim    1    2    3    4    5    6    òptim

**5- Heu seguit el manual per realitzar una avaluació a la vostra organització?**

SI     NO

**En cas que la resposta sigui no, indiqueu-ne el motiu**

**En cas que la resposta sigui sí, respondre:**

**6- Què ha estat per vosaltres el més difícil d'aplicar?**

---

---

---

**7- Què us ha estat fàcil d'aplicar?**

---

---

---

**8- Quin ha estat el temps requerit per completar el disseny de l'avaluació? Era el que esperaveu?**

---

---

---

**9- Què us ha estat de més utilitat?**

---

---

---

**10- Com heu utilitzat els resultats?**

---

---

---

**11- Què cal millorar? Com?**

---

---

---

**12- Altres comentaris**

---

---

---

**Un cop complimentat el qüestionari, envieu-lo, a:**

Pilar Pujol  
Torre Jussana  
Avda. Cardenal Vidal i Barraquer, 30  
08035 Barcelona

**Gràcies!**



## Bibliografía

- ALVIRA MARTIN, Francisco ( 1991) *Metodología de la evaluación de programas*, Centro de Investigaciones Sociológicas
- BALLART, Xavier ( 1992) *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?*, Ministerio para las Administraciones Públicas
- CONNOR, Anne , *Monitoring Ourselves*, Charities Evaluation Services
- EYKEN, Willen van der (1992) *Introducing Evaluation*, Bernard van Leer Foundation,
- KAPLAN, Alan ( 1989) *Evaluation for Development*, Community Development Resource Association
- STUFFLEBEAM, Daniel, SHINKFIELD, Anthony ( 1993), *Evaluación sistemática*, Paidós
- UNITED WAY ( 1985) *Strategic Management and United Way*



## Torre Jussana



**CONSELL MUNICIPAL  
D'ASSOCIACIONS DE  
VOLUNTARIAT DE  
B A R C E L O N A**

**Agència Municipal  
de Serveis per a les  
A s s o c i a c i o n s**

Aquest manual està destinat a organitzacions que no hagin fet mai, de manera sistemàtica, cap avaluació. S'hi donen les pautes necessàries per aprendre a avaluar i per dissenyar correctament un procés d'avaluació.

El llibre està estructurat en dues parts:

La primera part presenta els passos pràctics per planificar una avaluació: definició dels objectius de l'avaluació, decisió de quina informació cal, quines eines utilitzarem per recollir aquesta informació, quins recursos faran falta i què en farem dels resultats. S'ha optat per presentar passos senzills que permetin emprendre l'avaluació a partir de l'experiència i idees del grup i adaptar-ho a les necessitats i característiques específiques de cada cas.

La segona part tracta la teoria de l'avaluació, seguint el procés del pla avaluatiu.

Les dues parts són independents, tot i que estan pensades per reforçar-se l'una a l'altra.