

L'AVALUACIÓ DE PROJECTES A L'ECONOMIA SOCIAL I SOLIDÀRIA

ecos
de transformació
eines per a l'economia
social i solidària

Octubre 2021

#12



Avaluar projectes permet millorar-ne els resultats a través d'un exercici de reflexió i aprenentatge col·lectiu; a més, pot esdevenir una font de transparència i retiment de comptes. Els principis de l'avaluació es fonamenten en aspectes com el rigor i l'objectivitat, però l'avaluació no deixa de ser una eina que es pot usar de maneres molt diferents. Tal com nosaltres l'entendem, l'avaluació s'ha d'utilitzar amb l'objectiu d'ajudar les persones i les organitzacions a créixer individualment i col·lectiva. En aquest sentit, l'economia social i solidària (ESS) aporta a l'avaluació una mirada ètica i socialment responsable. Una bona praxi avaluadora a l'ESS pot esdevenir un important **factor de diferenciació respecte de l'economia tradicional**.

Les entitats de l'ESS despleguem molts projectes d'un alt valor social, tant propis com en col·laboració amb les administracions públiques. Però **sovint no som capaces de demostrar la coherència, l'eficàcia o l'impacte dels nostres projectes**.

A vegades és per manca de coneixements, per falta de temps o per tot plegat. Per aquest motiu, en aquest ECOS de transformació ens fixem en diversos aspectes de l'avaluació de projectes, i volem mostrar que és una pràctica factible, viable, necessària i desitjable.

→ Què vol dir avaluar projectes?

La paraula avaluar té, per la majoria de nosaltres, unes connotacions molt marcades pel sistema educatiu –sovint de tall conservador–, i és fàcil relacionar-la amb els exàmens o controls que hem fet a l'institut o a la universitat. D'altra banda, l'economia tradicional ha tendit a reduir l'avaluació a l'àmbit de l'eficiència econòmica estricta. Lluny d'aquesta idea de control o fiscalització, hem d'entendre l'avaluació de projectes com un **procés de reflexió que aporta coneixement** a l'organització que la impulsa, i que li permet prendre decisions ben informades per millorar els seus projectes.

Quan avaluem no ens hem de fixar només en els resultats, sinó en el procés i els aprenentatges que se'n deriven. Òbviament, avaluar un projecte ens porta a emetre un judici de valor sobre aquest. Però hi ha dues consideracions importants a fer. En primer lloc, cal situar el judici de valor en context: no és el mateix avaluar un projecte nou i trencador que un programa madur amb molts anys de recorregut, per exemple. Hem de determinar prèviament els resultats esperats i construir una definició compartida del que significa l'«èxit» del projecte. En segon lloc, la metodologia de l'avaluació donarà al judici de valor emès un caràcter objectiu. Això no vol dir que sigui irrefutable, sempre hi ha d'haver espai per a la crítica, només faltaria! Es tracta, senzillament, de donar una garantia que s'ha seguit un procés ordenat, lògic i sistemàtic. En definitiva, hem de fer un canvi de xip per concebre el procés avaluador com una **font d'intel·ligència organitzacional i una oportunitat de millora**.



Per a què serveix avaluar projectes?

Normalment es distingeixen tres usos de l'avaluació, que gairebé sempre són complementaris:

- Suport a la presa de decisions encaminada a la millora dels projectes
- Exercici de transparència i retiment de comptes
- Font de reflexió i estímul per a la innovació

L'avaluació és una eina de millora que possibilita l'adaptació dels projectes a la realitat canviant des del primer moment. Tot i això, poques vegades avaluem els projectes i massa sovint ho fem simplement per respondre a un requeriment formal. Per exemple, la majoria de projectes amb finançament europeu requereixen algun tipus d'avaluació.

No és pas dolent que l'avaluació de projectes sigui obligatòria; al capdavall vol dir que se li dona importància. Però existeix el perill que convertim l'avaluació en un mer procés burocràtic, en un tràmit que realitzem (ràpid i malament) per cobrir l'expedient. Per això, és molt important entendre **l'avaluació com una eina i no com una finalitat** en si mateixa.

Així doncs, independentment que l'avaluació sigui obligatòria o no, cal que pensem per a què ens hauria de servir realment el fet d'avaluar un projecte. Tot seguit veurem alguns exemples rellevants i propers de com i per a què ha servit aquesta eina en dues organitzacions de l'ESS.

EXEMPLE 1

L'AVALUACIÓ DEL PROJECTE MAGNET DE LA FUNDACIÓ BOFILL

«L'avaluació com una eina contra la segregació escolar»

La Fundació Bofill és una entitat que promou l'equitat educativa per reduir les desigualtats socials. L'entitat treballa amb projectes que posa a prova per després escalar-los amb el suport del sector públic.

El projecte Magnet de la Fundació Bofill té per objectiu combatre la segregació escolar. El projecte crea una aliança entre una escola altament segregada i una institució d'excel·lència del territori per tal de desenvolupar un projecte educatiu innovador i de qualitat. D'aquesta manera, s'espera aconseguir un efecte de magnetisme que atregui tant les famílies com la comunitat educativa, i trencar així les dinàmiques de segregació.

Però, quin impacte té realment el programa? En quines escoles funciona i en quines no? I a què es deuen aquestes diferències? L'avaluació del projecte Magnet va abordar aquestes preguntes i va trobar que el programa funcionava quan la directiva escolar estava fortament implicada, les administracions locals desplegaven polítiques de suport i els barems migratoris se situaven entre uns determinats valors. A partir d'aquestes evidències, es van replantejar alguns criteris del programa per millorar-ne els impactes, i es va passar d'una fase pilot a una fase d'ampliació i consolidació.

AUDIOVISUAL: ilabso.coop/avaluacio/edcamp.mp4

EXEMPLE 2

L'AVALUACIÓ DE LA SALUT COL·LECTIVA AL COL·LECTIU RONDA

«L'avaluació com a eina per cuidar la salut de l'organització»

El Col·lectiu Ronda és una cooperativa d'advocats i advocades que es dediquen a l'assessoria jurídica entenent el dret com una eina per a construir un món més just i solidari.

La salut de la cooperativa és un pilar de l'organització i seu seguiment es pot considerar un projecte en si mateix. Es parteix d'una visió àmplia que concep la salut tant col·lectiva –l'organització– com individual –cadascuna de les persones que en formen part. D'aquesta manera, internament es fa un seguiment quantitatiu de diversos indicadors, es recullen dades mensuals i es fa un informe trimestral que es difon a tota la cooperativa via intranet. L'objectiu és la millora de la salut a través d'accions concretes que es deriven del contrast i la reflexió al voltant dels indicadors.

El procés d'avaluació ha permès dotar l'organització d'un llenguatge comú en termes de gestió i de salut col·lectiva, i ha fet que algunes qüestions que abans es valoraven des de la intuïció ara tinguin respostes racionals, eliminant la possibilitat de judicis de valors que poden ser tòxics. Les decisions i les mesures que acompanyen l'avaluació són, doncs, una font de millora contínua de l'organització.

AUDIOVISUAL: ilabso.coop/avaluacio/ronda.mp4



Incorporar l'avaluació als nostres projectes

Un cop tenim clar quin ús i quina finalitat donarem a l'avaluació del nostre projecte, cal preveure els recursos que necessitarem, ja siguin econòmics o de personal. El **disseny de l'avaluació** és un aspecte fonamental que s'ha d'abordar des de l'inici mateix del projecte. Dissenyar l'avaluació implica tenir molt clar en quin moment es troba el projecte, i dona la possibilitat de (re)pensar el projecte no solament en termes del que volem aconseguir, sinó també de com ho farem per mesurar si ho estem aconseguint.

A la pràctica, les avaluacions poden ser de tres tipus:

- internes (autoavaluacions), realitzades pel mateix personal de l'organització
- externes, realitzades per personal extern a l'organització
- mixtes, amb una part realitzada per personal de l'organització i una part realitzada per personal extern

La decisió sobre si es realitza una autoavaluació, una avaluació externa o una mixta dependrà de diversos factors. L'autoavaluació parteix de l'avantatge que es fa des de la mateixa organització i necessita menys recursos econòmics. Però requereix tenir els coneixements necessaris i disposar de recursos interns (temps de dedicació) que sovint ja estan assignats. A més, l'autoavaluació pot considerar-se esbiaixada o de part. En canvi, l'avaluació externa gaudeix del criteri independent de les persones professionals contractades, però en contrapartida té uns costos associats més alts que cal valorar si són viables en relació amb el projecte.



Què podem avaluar dels nostres projectes?

Més enllà de qui porta a terme l'avaluació, cal tenir en compte que existeixen diferents enfocaments d'avaluació en funció de les preguntes a què vulgui respondre. Tot seguit exposem tres dels enfocaments més recurrents:

- L'**avaluació del disseny** valora la coherència i els fonaments del disseny teòric d'un projecte. Metodològicament es vincula sobretot amb l'anomenada «teoria del canvi».
- L'**avaluació de la implementació** compara el disseny teòric del projecte amb el funcionament i els resultats a la pràctica. Es pot centrar en els aspectes organitzatius (els processos del projecte), en els seus resultats immediats (els productes del projecte) o en una combinació d'ambdós.
- L'**avaluació de l'impacte** determina si el projecte ha desencadenat els canvis esperats sobre la situació o problema inicial. Segons el disseny de l'avaluació, es pot limitar a observar els impactes que hi ha hagut, o pot intentar establir-ne la causalitat.

Una bona manera de saber el tipus d'avaluació que més convé a un projecte és seguir aquest arbre lògic de preguntes:

ESTEU DESENVOLUPANT UN PROJECTE?

SÍ

NO

Podeu traçar una seqüència lògica que lligui els recursos, les activitats, els productes i els impactes esperats del projecte? N'heu establert indicadors de seguiment?

NO

L'avaluació del **disseny** us pot ajudar

SÍ

Podeu contrastar de forma objectiva el funcionament i els resultats reals del projecte respecte a la previsió inicial?

NO

L'avaluació de la **implementació** us pot ajudar

SÍ

Podeu valorar objectivament els impactes que hi ha hagut i determinar si són o no conseqüència del projecte?

NO

L'avaluació de l'**impacte** us pot ajudar

SÍ

ENHORABONA!

Si heu arribat fins d'aquí, teniu un molt bon projecte entre mans!



Començar a avaluar

Un cop determinat el tipus d'avaluació i qui la portarà a terme, haurem de començar a posar les bases que permetran fer-la. La metodologia de l'avaluació ha de ser robusta i transparent. Hi ha un conjunt d'eines i mètodes que ens ajudaran: la teoria del canvi, les preguntes d'avaluació, l'establiment d'indicadors, el quadre de comandament, un sistema metòdic de seguiment, espais destinats a l'anàlisi i la reflexió, etc.

Òbviament, dissenyar i aplicar aquestes eines i mètodes requereix d'una sèrie de coneixements i de recursos que hem de tenir a l'abast. Com hem explicat, avaluar té un cost –en temps o en diners– i, per tant, no podem (ni necessitem) avaluar-ho tot, sinó aquells projectes i aspectes on l'avaluació sigui més necessària i tingui més utilitat. Cal, doncs, pensar l'avaluació en termes estratègics.

Per últim, però no menys important, és necessari tenir en compte que l'avaluació és un exercici col·lectiu que, si bé pot estar impulsat i conduït per un grup reduït de persones, ha de ser **compartit, entès i participat pel conjunt de l'organització** i les persones que participen del projecte. L'avaluació no pot consistir en la realització d'un conjunt d'accions aïllades, sinó en la sistematització d'espais de reflexió informada que generen coneixement col·lectiu.

DIRECTORI DE RECURSOS

- A **Ivàlua** trobareu un apartat de recursos i possibilitats formatives en l'àmbit de l'avaluació. Per la seva vinculació amb l'ESS, destaquem especialment la guia pràctica número 15 sobre avaluació de programes del tercer sector social.
ivalua.cat

 - **Ilabso** dedica un apartat del seu web a promoure l'avaluació de polítiques públiques i projectes socials. Allà es troben una sèrie d'audiovisuals amb exemples inspiradors de l'avaluació i la seva utilitat.
ilabso.coop/avaluacio

 - La **Generalitat de Catalunya** té un portal dedicat a l'avaluació econòmica de polítiques públiques amb un apartat d'eines de suport a l'avaluació, que poden resultar més o menys adaptables a projectes de l'ESS.
economia.gencat.cat/ca/ambits-actuacio/analisi-finances-publicques/avaluacio-economica-politiques-publicques
-
-

Què és

ILABSO

Ilabso som una cooperativa de professionals de les ciències socials amb vocació de transformació social. Ens dediquem a la **recerca social aplicada**, tant amb anàlisi quantitativa com qualitativa, i dividim la nostra activitat en tres línies bàsiques d'actuació:

- 1) Confecció, tractament i anàlisi de dades (ANALITZEM)
- 2) Disseny i avaluació de polítiques públiques i projectes socials (TRANSFORMEM)
- 3) Divulgació i transferència de coneixements (COMPARTIM)

Treballem prenent com a base equips multidisciplinaris adaptats a cada projecte, procurant sempre un diàleg entre la recerca acadèmica i la recerca aplicada. Entre els àmbits sectorials de més incidència, hi situem les polítiques i els projectes al voltant de l'ESS, així com les polítiques i els projectes de l'àmbit social (habitatge, salut, gènere, educació, etc.).

ilabso.coop

Què és

GRUP ECOS?



ECOS de Transformació és un conjunt de materials i activitats d'economia social i solidària impulsades pel **Grup cooperatiu ECOS**, format per 16 cooperatives, que volem ser una alternativa al model socioeconòmic actual, basada en els valors de l'economia social i solidària. La nostra missió és fer créixer el mercat social, apropant-hi més organitzacions, sectors econòmics, administracions públiques i persones, a partir de l'actuació de les organitzacions sòcies del grup, de la intercooperació entre elles i de les relacions que es fomentin amb altres agents.

En conjunt, hi treballem més de 150 persones com a assalariades o com a sòcies de treball i agrupem gairebé 3.000 sòcies de consum.

www.grupecos.coop

Ecos Grup Cooperatiu

Casp, 43, bxs.
08010 Barcelona
608 97 15 35

info@grupecos.coop
www.grupecos.coop

10^{ANYS}
eco^s

Amb el suport de:



**Ajuntament de
Barcelona**