

Curs en línia de Cooperació al Desenvolupament i Agenda 2030

Una Anàlisi Transversal
en un Món Desigual

7 Mòdul

L'avaluació, eina
imprescindible
en la cooperació



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
/ COOPERACIÓ



Table of Contents

Títol - Autoria

Crèdits

Sumari

1.1. Presentació

1.2. Objectius específics

1.3. Continguts

1.4. Referències bibliogràfiques

1.5. Bibliografia / Recursos

2.1. Presentació

2.2. Objectius específics

2.3. Continguts

2.4. Referències bibliogràfiques

2.5. Bibliografia / Recursos

3.1. Presentació

3.2. Objectius específics

3.3. Continguts

3.4. Referències bibliogràfiques

3.5. Bibliografia / Recursos

4.1. Presentació

4.2. Objectius específics

4.3. Continguts

4.4. Referències bibliogràfiques

4.5. Bibliografia / Recursos

4.6. Epíleg

Una Anàlisi Transversal en un Món Desigual

**Mòdul 7. L'avaluació, eina imprescindible
en la cooperació**

**Autoria: Àlex González. Coordinador d'Ajuda
en Acció
i de Coop4Equality a les Illes Balears**



Crèdits

© del text: L'autor, 2021

© de l'edició: Universitat de les Illes Balears, 2021

Primera edició: abril de 2021

Maquetació: Eva Barceló

Coordinació editorial: Joan Vives

Edició: Oficina de Cooperació al Desenvolupament i Solidaritat (OCDS)

Campus universitari. Cas Jai. Cra. de Valldemossa, km 7.5.

07122 Palma (Illes Balears)

<https://cooperacio.uib.cat>



Les autores es responsabilitzen dels continguts, opinions, textos i imatges.

7 Mòdul



1.1. Les motivacions per avaluar

1.2. El cicle de l'avaluació I: disseny de l'estudi

1.3. El cicle de l'avaluació i implementació, comunicació dels resultats i incorporació dels aprenentatges

1.4. Els eixos transversals de l'Agenda 2030 en l'avaluació

Sumari

7.1. Les motivacions per avaluar

1. [Presentació](#)
2. [Objectius específics](#)
3. [Continguts](#)
4. [Referències bibliogràfiques](#)
5. [Bibliografia / Recursos](#)

7.2. El cicle de l'avaluació I: disseny de l'estudi

1. [Presentació](#)
2. [Objectius específics](#)
3. [Continguts](#)
4. [Referències bibliogràfiques](#)
5. [Bibliografia / Recursos](#)

7.3. El cicle de l'avaluació i implementació, comunicació dels resultats i incorporació dels aprenentatges

1. [Presentació](#)
2. [Objectius específics](#)
3. [Continguts](#)
4. [Referències bibliogràfiques](#)
5. [Bibliografia / Recursos](#)

7.4. Els eixos transversals de l'Agenda 2030 en l'avaluació

1. [Presentació](#)
2. [Objectius específics](#)
3. [Continguts](#)
4. [Referències bibliogràfiques](#)
5. [Bibliografia / Recursos](#)
6. [Epíleg](#)



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
COOPERACIÓ



7

I. Les motivacions per avaluar

Presentació

Aquest mòdul està dedicat a l'avaluació com a element indispensable en el cycle del sistema de cooperació. Està plantejat des de la perspectiva i l'experiència de l'ajut oficial al desenvolupament (AOD), que és el marc tradicional en el qual s'ha dut a terme la cooperació internacional al desenvolupament. No fa referència a altres camps de la cooperació, com per exemple l'educació per a la transformació social (EpTS), tractada en mòduls anteriors, ni al camp cultural o científic, ni tampoc a les avaluacions que cada dia més empreses i empenedories socials promouen per visibilitzar l'impacte social de les seves inversions o activitats. Ens movem, per tant, en un àmbit de cooperació entre països, en el qual sovint es reproduïx un esquema de relacions desiguals entre països donants i receptors (anomenats «socis» des de la Declaració de París de 2005 a la qual farem referència més endavant).

Per intentar trencar amb aquesta relació de poder i dependència, que també s'expressa en el llenguatge, la noció de

Sud i de Nord s'entén ara de manera més àmplia i no necessàriament vinculada als Estats nació. Hi ha uns països del Nord en els quals també s'inclouen les elits econòmiques d'un país amb índex de desenvolupament baix (IDH) com Senegal, i uns països del Sud als quals pertanyen també persones que han perdut la feina a causa de la descomposició del teixit industrial al seu entorn i que han quedat amb una cobertura social de mínims en una ciutat com Detroit als Estats Units, per posar-ne un exemple.

Dins aquesta perspectiva més complexa i real sobre les relacions de poder i el concepte de justícia global, hi ha molts debats oberts que afecten la manera d'entendre la cooperació. Però les eines que empram en un àmbit donat evolucionen més tard que els debats i els principis. Per això, ens centrarem en l'avaluació de l'AOD, ja que té un important recorregut històric darrere que ha permès dur-ne a terme moltes sistematitzacions i revisions crítiques. Ho farem amb un enfocament pràctic, aportant-vos referències que us permetran desenvolupar molt més els coneixements necessaris per dur a terme avaluacions de polítiques, programes i projectes de cooperació.

Us convidam, en tot el recorregut d'aquest mòdul, que hi apliqueu la vostra mirada crítica, qüestionant tant el paradigma de la cooperació internacional com les seves eines. El repte és que tota mirada crítica i qüestionadora sigui també constructiva i no ens faci perdre la il·lusió i l'objectiu de construir un món millor.



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
COOPERACIÓ



Objectius específics

Comprendre per què és important avaluar la cooperació internacional al desenvolupament.

Delimitar el marc teòric i polític en el qual s'insereix l'avaluació de la cooperació internacional al desenvolupament.

Conèixer els tipus bàsics d'avaluació que podem observar en l'àmbit de la cooperació internacional al desenvolupament.



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
COOPERACIÓ



Continguts

Les motivacions per avaluar. Per què avaluam?

Avaluam perquè volem extreure informació sobre una actuació que hem dut a terme. La raó primera és concloure si hem aconseguit allò que preteníem amb la nostra acció. Avaluam constantment, en la nostra vida personal i professional. Potser hem proposat un canvi d'orientació en la nostra feina, en el nostre treball de fi de grau (TFG) o de màster (TFM), davant del nostre tutor. I ens ha estat denegat perquè no hem aportat prou arguments a l'hora de plantejar-lo. Immediatament, n'avaluam el resultat obtingut i fem una anàlisi ràpida de les raons per les quals no hem assolit els objectius prevists; en aquest cas, perquè no havíem preparat adequadament els arguments.

O ens trobam en una entrevista de feina i ens formulen algunes preguntes clàssiques que no pensàvem que ens farien. «Quin és el teu principal defecte?» Confiàvem en la nostra capacitat d'actuar al moment de manera espontània..., però ens han superat els nervis i hem quedat en blanc. Reflexionam i ens adonam que —per obtenir-ne un millor resultat— hauríem d'haver pensat anteriorment en preguntes com l'autoidentificació dels punts febles. Aquesta reflexió ens permet extreure conclusions de la nostra acció i lliçons que ens seran útils la pròxima vegada que fem una proposta o quan afrontem una entrevista de feina. La finalitat darrera d'avaluar és **aprendre i millorar**.

En el marc de la cooperació al desenvolupament la finalitat és la mateixa, però és molt més difícil de dur a la pràctica, perquè hi ha **diversos actors que volen aprendre i millorar sobre la base d'interessos diferents**. També, perquè l'objecte de la nostra avaluació serà complex i pertanyent a una realitat que segurament no coneixem. Ens hi haurem d'acostar obtenint-ne tota la informació que ens sigui possible per entendre no només la política, el programa o el projecte avaluat, sinó també el seu context, amb l'univers de relacions i dependències que hi tenen lloc.

Haurem d'**acordar amb totes les parts implicades quines preguntes volem respondre** i dissenyar un procés per recollir tota la informació rellevant i analitzar-la; haurem de posar-nos en el lloc de persones que tenen condicionaments molt diferents dels nostres i que viuen en contextos que hem d'interpretar adequadament en un curt període de temps; haurem de saber ordenar i analitzar una gran quantitat d'informació per extreure'n conclusions i tenir habilitat per compartir conclusions que no sempre seran favorables, fomentant en els nostres interlocutors una actitud oberta a compartir aprenentatges.

Aquestes són algunes de les complexitats que anirem abordant al llarg del mòdul. Veurem també com incorporar la perspectiva de gènere a les avaluacions per afavorir el compliment de l'ODS d'igualtat de gènere de l'Agenda 2030 (ODS 5). Però anem per parts i comencem amb una definició d'avaluació.

Definició de l'avaluació en l'àmbit de la cooperació al desenvolupament

Segons el Comitè d'Ajuda al Desenvolupament (CAD) de l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OCDE), l'avaluació és:

Apreciació sistemàtica i objectiva d'un projecte, programa o política en curs o conclòs, del seu disseny, la seva posada en pràctica i els seus resultats. L'objectiu és determinar la pertinença i l'assoliment dels objectius, així com l'eficiència, l'eficàcia, l'impacte i la sostenibilitat per al desenvolupament. Una avaluació ha de proporcionar informació creïble i útil, que permeti incorporar els ensenyaments apresos en el procés de presa de decisions de beneficiaris i donants (OCDE 2010, 21).

Veiem aquí elements que es troben en els exemples més quotidians que hem mencionat abans. La finalitat també és **incorporar-hi ensenyaments** per prendre decisions, però en aquest cas no seran els nostres, sinó els de les persones i agents que participen en un projecte i els donants. També de l'agent de cooperació que gestiona l'avaluació i la seva sòcia local. Es tracta que sigui una **apreciació sistemàtica i objectiva**, com també passa en la nostra vida quotidiana, en la qual, si volem millorar, convé no autoenganyar-nos. Per això, a vegades, recorrem a altres persones, confiant que ens ajudin a interpretar d'una manera més objectiva allò que ens ha succeït. La informació ha de ser **creïble i útil**, ha de servir per millorar.

Aquí no observem un esdeveniment personal, observarem un **projecte, programa o política**, que pot estar en marxa o que pot haver conclòs. Ens fixarem en el seu disseny, la seva implementació i els seus resultats. Què en voldrem esbrinar? El CAD ens proposa cinc **criteris** que han estat àmpliament adoptats per la majoria de països i agències donants:

Pertinença: mesura en què els objectius d'una intervenció per al desenvolupament són congruents amb els requisits dels països beneficiaris, les necessitats del país, les prioritats globals i les polítiques dels associats i donants.

Eficiència: mesura en què els recursos (econòmics, humans, temps, etc.) s'han convertit econòmicament en resultats.

Eficàcia: mesura en què s'han assolit o s'espera assolir els objectius de la intervenció per al desenvolupament, tenint en compte la seva importància relativa.

Impacte: efectes a llarg termini positius i negatius, primaris i secundaris, produïts directament o indirecta per una intervenció, intencionadament o no.

Sostenibilitat: continuació dels beneficis d'una intervenció per al desenvolupament un cop conclosa aquesta.

A final de 2019 el CAD va afegir un sisè criteri, el de la **coherència**, però tot això ho veurem més endavant, al segon apartat. Ara val la pena aturar-nos un moment per veure d'on ve aquest marc teòric per avaluar la cooperació al desenvolupament.

El **CAD** és un organisme vinculat a l'OCDE que té per objectiu **coordinar l'ajut oficial al desenvolupament** (AOD) i potenciar-ne l'eficàcia. L'any 2021 en formen part 22 Estats europeus, juntament amb Austràlia, Canadà, Corea del Sud, Estats Units, Japó, Nova Zelanda i la UE. Des dels anys seixanta del segle passat ha treballat per mirar que tots els països facin esforços equivalents en l'ajuda. També ha estat decisiu per distingir l'ajuda de l'assistència no vinculada al desenvolupament (com per exemple la militar). Per això, va crear el concepte d'AOD a principis dels anys setanta, que avui encara és vigent, i determina els països que poden ser receptors d'AOD (sense excloure això la seva participació en altres marcs de cooperació).

Una altra fita en el marc del CAD va ser el pacte per donar prioritat a l'ajuda no condicionada (a la contractació d'empreses o proveïdors dels països donants, per dur a terme els programes de desenvolupament als països receptors de les ajudes). Més recentment, el CAD s'ha centrat en l'**efectivitat de l'ajuda** i el 2005 va promoure la **Declaració de París**, que va renovar el marc bàsic de la cooperació al desenvolupament, afirmant els principis de **corresponsabilitat, apropiació, alineament** (a les estratègies de desenvolupament dels països socis), **harmonització i gestió per resultats**, que implica també el mesurament dels resultats a

través de l'avaluació. Aquest marc es va ampliar amb el concepte de partenariat global o global partnership, establert a l'acord signat a la ciutat coreana de Busan l'any 2011, que va propiciar l'entrada de nous actors a la cooperació sota el principi de promoure «**aliances incloents**» (incloent-hi empreses).

Aquest acostament al CAD ens permet reconèixer alguns dels elements que més han contribuït a vertebrar i orientar la cooperació al desenvolupament. Atès que és el **principal marc de referència en l'àmbit internacional** ens hi haurem de referir recurrentment, però no podem perdre de vista que es tracta d'un marc que representa els valors i els principis dels països donants, del Nord. Fins a quin punt pot interessar a una organització com el CAD de l'OCDE la consecució de transformacions estructurals com les que preconitza la cooperació? És aquest el fòrum ideal en el qual organitzar la cooperació sota un principi d'horitzontalitat i d'igualtat? Sigui com sigui, convindrà conèixer bé aquest marc de referència, al qual podrem aplicar la nostra mirada crítica.

Aprofundim un poc, i veiem ara quins són els principis de les avaluacions, segons la política de la cooperació espanyola. Recordem que els objectius i les prioritats de la cooperació espanyola són també vàlids per a la cooperació de les Illes Balears, segons estableix la Llei de cooperació 9/2005, que és, l'any 2021, en fase de revisió.

Com han de ser les avaluacions? Principis bàsics

Segons la Política d'avaluació de la cooperació espanyola (MAEC 2013, 6), els principis que han de regir les avaluacions són els següents:

Independència. S'haurà d'assegurar que la funció avaluadora no recaigui en els agents directament encarregats del disseny, la gestió o la implementació de les intervencions que siguin objecte d'avaluació. D'altra banda, els integrants dels equips d'avaluació

han de poder treballar amb llibertat i sense ingerències i no ser objecte de pressions per modificar el contingut dels seus informes o valoracions.

Imparcialitat. S'ha de garantir que els equips d'avaluació siguin seleccionats amb la deguda concurrència i que tinguin coneixements i experiència suficients per a l'exercici de les tasques encomanades. Els equips d'avaluació han de comunicar els possibles conflictes d'interessos que tinguin, han de prestar un tractament respectuós i no discriminatori a totes les persones i col·lectius implicats en els processos d'avaluació i exercir les seves tasques amb integritat i honestedat.

Transparència. Per garantir la transparència de la funció avaluadora es requereix que els plans d'avaluació siguin públics, que els equips d'avaluació siguin contractats d'acord amb criteris i procediments clars i prèviament establerts, i que els principals productes de les avaluacions resultin accessibles a totes les parts interessades a través de mitjans adequats. Durant el desenvolupament de les avaluacions s'haurà de garantir el respecte a la intimitat i l'adequat tractament de les dades personals. Especialment en contextos de conflicte o risc per a la integritat personal, s'hauran d'extremar les mesures per evitar possibles danys derivats de la identificació de les persones que participin en les avaluacions.

Credibilitat i utilitat. Per tal que els seus productes resultin creïbles i assumibles davant els diferents actors implicats, les avaluacions hauran de respondre a les diverses necessitats d'informació i s'hauran de dur a terme d'una manera sistemàtica i metodològicament robusta, de tal manera que les conclusions i les recomanacions estiguin fonamentades. Per tal d'incrementar les possibilitats d'apropiació i ús dels resultats, s'haurà de fomentar la incorporació dels actors implicats en les estructures de governança de les avaluacions, s'establiran sistemes de seguiment de les mesures adoptades, i la comunicació de les conclusions i recomanacions es durà a terme de manera clara,

concisa i concreta, utilitzant formats adaptats a les diferents audiències.

Eficiència. En la planificació, gestió i realització de les avaluacions s'hauran d'optimitzar els recursos disponibles i assegurar un equilibri raonable entre els mitjans requerits per dur-les a terme i la previsible utilització dels seus resultats.

Participació i reforç de les capacitats. S'hauran d'habilitar els espais necessaris per promoure una adequada participació dels principals interessats. S'haurà de potenciar la utilització dels sistemes d'avaluació dels països socis i donar suport al desenvolupament de capacitats locals, tant en l'àmbit institucional com a través de les associacions i xarxes d'avaluació

Coordinació i complementarietat. S'haurà de promoure l'intercanvi d'informació, la coordinació, l'harmonització i la recerca de complementarietats, tant entre els actors de la cooperació espanyola com respecte a la comunitat internacional. Es procurarà evitar duplicitats i es fomentarà una divisió de la feina d'acord amb els respectius avantatges comparatius. La política d'avaluació de la cooperació espanyola també planteja que, si les condicions ho permeten, s'impulsi la participació en avaluacions conjuntes.

Veiem tot seguit quin tipus d'avaluacions ens podem trobar, tenint en compte que les avaluacions conjuntes que menciona la política d'avaluació de la cooperació espanyola n'és un.

Tipologies d'avaluació

Segons l'entitat que les promou:

Individuals. Promogudes per una única entitat.

Conjunes. Les promouen diverses entitats que col·laboren durant el cicle de l'avaluació. Són més complexes de dur a terme, però els aprenentatges poden ser més profunds, també. A més, la

cooperació ha de tendir sempre a treballar en partenariat i col·laboració, també en l'àmbit de les avaluacions.

Segons el contingut, en tenim quatre tipus bàsics que es poden combinar:

De disseny. L'avaluació se centra específicament en el disseny lògic de la intervenció. Se n'analitza la racionalitat i la coherència, la consistència del diagnòstic, l'existència d'objectius clarament definits —que s'han de correspondre amb els problemes identificats— i d'accions que efectivament es dirigeixen a assolir els objectius pretesos. A més d'examinar-ne la coherència interna, s'ha d'analitzar també la coherència amb altres marcs superiors de planificació (com ara les polítiques nacionals del país en qüestió, el Pla director de cooperació de les Illes Balears o els ODS).

De procés. S'examina sobretot la gestió de l'ajuda que fan els actors implicats a diferents nivells, la coordinació entre donants i receptors, el rol de cadascú, l'adequada organització i dotació de recursos per gestionar el projecte adequadament.

De resultats. És la més comuna. L'objectiu principal és analitzar i valorar fins a quin punt es poden aconseguir, s'estan aconseguint o s'han aconseguit els objectius específics i els resultats esperats (eficàcia), i examinar a quin cost s'han assolit aquests resultats en termes de temps i recursos humans, materials i monetaris (eficiència).

D'impacte. Va un pas més enllà de l'avaluació de resultats. Es tracta de valorar els efectes més generals i menys immediats de la intervenció. Es tracta d'una avaluació complexa, ja que ha d'indagar en la relació causal entre la intervenció i els canvis que s'han produït, tractant de diferenciar l'efecte net de la intervenció dels efectes que hagin pogut donar-se arran d'altres intervencions o de la mateixa evolució del context.

Segons el moment en què es realitzen en relació amb el cicle de la vida del projecte:

Ex ante (prèvia). Es tracta d'una avaluació prospectiva que analitza la coherència interna de la lògica de planificació i es realitza abans d'iniciar-se la intervenció per analitzar com és d'adequat el projecte per atendre les problemàtiques que s'han identificat i calibrar les possibilitats d'èxit.

Intermèdia (durant). No hem de confondre el seguiment del projecte amb una avaluació intermèdia, en la qual hem d'emetre una valoració global sobre els assoliments del projecte mentre aquest es troba en fase d'implementació. Es valora la pertinència dels objectius, la qualitat de la gestió i del seguiment, la manera en què s'estan assolint els resultats i, en definitiva, la validesa de la intervenció en curs, explicant les diferències sobre allò que es va projectar. Ens permet estimar anticipadament els resultats finals de l'avaluació, la qual cosa obre l'oportunitat a incorporar-hi aprenentatges mentre l'actuació encara es troba en curs.

Final o ex post (després). En aquest cas l'avaluació és retrospectiva, un cop acabada la intervenció. Aquí volem emetre una valoració global sobre el grau d'èxit (o de fracàs) d'una intervenció en funció de l'encert de l'estratègia dissenyada, de l'eficàcia, l'eficiència, la qualitat de la gestió i els resultats obtinguts, entre d'altres. Si l'avaluació es realitza just en acabar el projecte, en direm avaluació final, en la qual podrem observar els resultats més tangibles i immediats de la intervenció. Si volem copsar l'impacte i efectes més indirectes, haurem d'esperar més temps. D'aquestes avaluacions en diem ex post.

Segons qui les realitza:

Internes. Les realitzen el personal de l'agent de cooperació que gestiona el projecte, sense recórrer a la contractació d'equips d'especialistes externs.

Externes. A càrrec de persones externes a l'entitat responsable del projecte. En molts casos les institucions que financen els projectes obliguen que les avaluacions siguin externes per afavorir-ne la independència i la credibilitat.

Mixtes. Les duen a terme el personal de la mateixa entitat, però amb una assistència tècnica externa que orienta el procés o desenvolupa el treball sobre el terreny. Aquesta és la més interessant, ja que aporta a l'avaluació tot el coneixement de l'entitat que ha dissenyat el projecte i manté l'exigència d'imparcialitat. A més, facilita la incorporació dels aprenentatges per part de l'entitat.

En funció de la seva temàtica i objecte:

D'estratègies. Tenen per objecte una política, pla o estratègia general d'actuació. Se centren sobretot en la coherència estratègica de la intervenció en el sistema internacional de l'AOD. Genera aprenentatges de caràcter molt general que es poden extrapolar a altres contextos o a polítiques generals. Per dur-les a terme es pot partir d'avaluacions de les intervencions de tipus més operatiu, que són les que venen a continuació.

D'instruments operatius. Tenen per objecte intervencions més operatives a través de les quals es pot canalitzar l'AOD: projectes, convenis, microcrèdits, acció humanitària... Generen aprenentatges de tipus més concret, que poden servir per millorar la intervenció o transformar-se en bones pràctiques transferibles a altres intervencions.

Altres tipus d'avaluacions:

Metaavaluacions. Aquí, la mateixa avaluació se sotmet a avaluació. Analitza la qualitat tècnica i metodològica del procés avaluat, així com les estratègies d'avaluació que s'han seguit, per determinar si són les més adequades en relació amb l'objecte avaluat i els propòsits i interessos als quals serveix l'avaluació. Descriu com és l'avaluació i a la vegada prescriu com haurien de ser les avaluacions, indicant-ne aspectes de millora que serviran l'equip avaluador per reforçar les seves capacitats i generar un marc d'avaluacions més potent.

Sempre és possible avaluar?

Abans de plantejar una avaluació se n'ha d'analitzar la viabilitat. Més en concret, s'ha de determinar si s'ha definit adequadament la intervenció, si els seus resultats són verificables i si l'avaluació constitueix la millor resposta a les qüestions plantejades pels actors implicats.

L'anàlisi de l'avaluabilitat és un pas previ necessari en tota avaluació. Hi ha diversos factors que poden dificultar la nostra tasca avaluadora, fins a l'extrem de fer-la inviable. La qualitat de la planificació és el primer. Si el marc lògic no s'ha definit adequadament, serà difícil emetre conclusions i orientar l'avaluació. Cal que els objectius i els resultats estiguin ben definits i que les relacions causals entre les actuacions i els objectius estiguin correctament establertes. Hem de valorar també la disponibilitat d'informació. Un dels principals obstacles que tenen els equips avaluadors és la manca d'informació sistematitzada i fiable sobre la intervenció. Per això, és important que els projectes tinguin un bon sistema de seguiment, que vagi recollint i ordenant la informació durant la implementació del projecte. Un tercer factor que pot dificultar les avaluacions és el context sociopolític. És necessari que existeixi un clima de col·laboració entre la part avaluada i l'avaluadora que faciliti el desenvolupament de l'avaluació i afavoreixi la seva utilitat, igual que una efectiva implicació de les contraparts. En definitiva, la implicació de les autoritats polítiques, les contraparts, els participants, dels equips gestors i tècnics, és imprescindible per poder dur a terme l'avaluació. Finalment, haurem de tenir en compte si la dotació de recursos per a l'avaluació és suficient. Haurem de valorar si disposam del pressupost, el temps i els recursos tècnics necessaris per poder dur a terme l'avaluació.

Aquesta anàlisi inicial ens podrà dur a corregir els elements que condicionen negativament l'avaluació, si són en alguna mesura esmenables, o a determinar que l'avaluació és inviable, en el pitjor dels casos.

Veurem a partir de l'apartat següent com es duen a la pràctica les avaluacions, un cop analitzada l'avaluabilitat. Però, abans,

acabarem aquest apartat amb algunes [lliçons del CAD](#) sobre les avaluacions que tenen a veure amb els temes tractats en aquest primer apartat i que trobareu ampliades a la bibliografia.

Basar les polítiques en evidències. Les avaluacions, cadascuna responent als objectius que corresponguin, ens proporcionen una informació extremadament valuosa per prendre decisions i orientar polítiques.

Fer que l'aprenentatge sigui part de la cultura de la cooperació. Per millorar la cooperació necessitam aprendre i extreure lliçons d'allò que fem. Per això serveixen les avaluacions, però hem de mantenir l'obertura a aprendre i no concebre l'avaluació com una fiscalització.

Definir un rol clar per a l'avaluació. Una aposta decidida per les avaluacions establirà les bases necessàries per construir una cultura d'aprenentatge i donar suport a l'ús d'evidències per prendre decisions i generar polítiques.



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
COOPERACIÓ



Referències bibliogràfiques

Comitè d'Ajut al Desenvolupament (CAD). 2010. [Estándares de calidad para la evaluación del desarrollo](#). París: OCDE.

Comitè d'Ajut al Desenvolupament (CAD). 2010. [Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados](#). París: OCDE.

Comitè d'Ajut al Desenvolupament (CAD). 2013. Evaluating Development Activities. [12 lessons from OECD DAC](#). París: OCDE.

FUNDIPAX. 2017. «[La evaluación en la cooperación](#)», [Tiempo de Paz, 124](#). Madrid: Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad.

Secretaria General de Cooperació Internacional per al Desenvolupament. 2013. [Política de Evaluación de la Cooperación Española](#). Madrid: Ministeri d'Afers Exteriors i Cooperació.



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
COOPERACIÓ



Bibliografia / Recursos

Comitè d'Ajut al Desenvolupament (CAD). [Evaluation of development programmes](#). OCDE (consulta: 16/04/2021).

OCDE. 2008. [Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y programa de acción de Accra](#). París: OCDE.

OCDE. 2011. [Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo](#). Busan: OCDE.

Xarxa [EVALPARTNERS](#) per a l'enfortiment de les capacitats d'avaluació. EVALPARTNERS (consulta: 16/04/2021).



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
COOPERACIÓ



7

2. El cicle de l'avaluació I: disseny de l'estudi

Presentació

Un cop hem vist quina és la finalitat d'avaluar i els diferents tipus d'avaluacions, ens aproximam a la pràctica de l'avaluació aprenent a dissenyar-ne una en funció del seu objecte, els actors implicats i les seves distintes dimensions. Conclourem l'apartat igual que el primer, amb algunes recomanacions del Comitè d'Ajut al Desenvolupament (CAD) pel que fa als continguts abordats.



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
COOPERACIÓ



Objectius específics

Adquirir la capacitat de dissenyar un estudi d'avaluació.

Aprendre a identificar l'objecte de l'avaluació i els actors implicats.

Aprendre a acotar les avaluacions en funció de les seves distintes dimensions.

Acostar-nos a la pràctica de com avaluar, definint preguntes d'avaluació i eines analítiques.



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
COOPERACIÓ



Continguts

Què avaluam?

Començam una avaluació. Suposam que som una persona que treballa o fa un voluntariat en una ONGD de les Illes Balears especialitzada en cooperació al desenvolupament. Aquesta entitat actua en diferents països en col·laboració amb entitats locals que coneixen bé el territori i que tenen els recursos tècnics i humans necessaris per dur a terme projectes de cooperació. Tenim sòcies i socis que ens donen suport i ara també una subvenció pública que hem obtingut per finançar un projecte. L'òrgan que ens ha concedit l'ajuda ens posa la condició de dur a terme una avaluació externa al final de la intervenció.

En aquest apartat veurem què hem d'avaluar, com i amb qui. Seguirem la guia i els criteris que proposa la cooperació espanyola (MAEC, 2007), perquè estan prou desenvolupats i perquè són ben vigents avui dia. Incorporarem també alguns elements propis de la cooperació de les Illes Balears, a més d'unes recomanacions del Comitè d'Ajut al Desenvolupament (CAD) a manera de tancament, com hem fet en l'apartat anterior.

1. Identificació de l'objecte de l'avaluació

La primera pregunta que ens hem de fer és **què volem avaluar**: una política? Un pla? Un programa? Un projecte concret? Aquí centrarem la nostra mirada en els marcs

d'intervenció més acotats, que són els **projectes de cooperació**. Independentment de la seva envergadura, en termes temporals, de finançament o d'abast poblacional i territorial, tots els projectes tenen un esquema similar que ve determinat pel seu marc lògic, al qual ens referirem més endavant. També podem avaluar un conjunt d'intervencions per extreure'n conclusions i aprenentatges en un determinat sector: salut, aigua i sanejament, educació, generació d'ingressos, etc. Idealment, aquests tipus d'avaluacions haurien d'aplicar-se a intervencions en un mateix territori i dins un context similar, però igualment es poden extreure aprenentatges avaluant projectes duts a terme en territoris diferents.

2. Identificació dels actors implicats

En segon lloc, hi hem d'identificar els actors implicats. Hem de conèixer bé els seus interessos i possibilitats de participació real en el procés d'avaluació. Cal tenir en compte, a més, que poden tenir una **posició ambivalent**. Si bé l'avaluació ha d'intentar respondre a les expectatives d'informació de totes les parts implicades en un projecte, cadascuna d'aquestes parts també ha de proporcionar tota la informació útil per a l'avaluació i comprometre-s'hi.

Vegem, en primer lloc, les **contraparts o socis locals**. És un principi de la cooperació que els projectes s'han de dur a terme amb la participació d'entitats locals, per tal d'assegurar l'apropiació del projecte, l'alineació d'aquest amb les prioritats de la comunitat o el país i el desenvolupament de les capacitats dels agents del mateix territori. L'excepció a aquest principi són les intervencions d'acció humanitària, situacions en les quals normalment no es troben els recursos i les capacitats necessaris al territori per desplegar una acció eficaç per salvar o protegir vides enfront d'una catàstrofe natural o un esdeveniment imprevist que posa en risc la població.

Els socis locals són els responsables directes de l'execució dels projectes i són també els que tenen una informació més

exhaustiva del context d'intervenció. Hem de tenir en compte que poden entendre l'avaluació del projecte com un examen del seu acompliment. Així que hem d'assegurar que interpreten el procés de l'avaluació com una oportunitat per aprendre col·lectivament. No es tracta de demostrar que s'han assolit tots els resultats prevists al cent per cent, sinó de revisar de dalt a baix la intervenció i la seva lògica, per veure si el projecte ha estat una resposta adequada a la problemàtica que s'havia identificat i si podem extreure'n lliçons per actuar de manera més eficaç i eficient per aconseguir els objectius. Aquesta cultura de l'avaluació —d'arrel molt anglosaxona— no està igualment estesa a tot el món ni, per descomptat, entre totes les entitats i agents o actors de cooperació; per això, haurem de fer aquest exercici d'enfocar adequadament el procés, perquè no sigui entès com una fiscalització de la feina feta, si bé la rendició de comptes és un aspecte que també han d'incorporar les entitats, com a acte de responsabilitat davant de la ciutadania.

En segon lloc, tenim la **població beneficiària o participant** en el projecte. La finalitat última dels projectes és contribuir a millorar la vida de les persones, per tant, la població que participa en els projectes ha d'estar informada i col·laborar activament en el procés de l'avaluació des del principi. **Caldrà tenir en compte la situació dels diferents col·lectius al projecte i a la comunitat** per posar adequadament en context la informació que ens proporcionin.

Per exemple, si un projecte s'ha desenvolupat en un context urbà i ens entrevistam amb persones de les comunitats rurals, ens podran exposar algunes situacions problemàtiques que no han experimentat les persones del perímetre urbà; potser dificultats importants de transport experimentades per accedir als recursos del projecte, de tal manera que la seva percepció sobre els beneficis d'aquest poden ser molt diferents, fins al punt de poder-se sentir excloses del dit projecte. Han estat convidades a participar-hi? Han disposat dels recursos necessaris per poder-ho fer? En el pitjor dels casos, ens haurem de preguntar si el

projecte està contribuint a la migració de la població del camp a les ciutats.

Un altre exemple. Volem saber si, com a resultat d'un projecte, les dones han incrementat la seva disposició d'ingressos per a un ús exclusivament personal (per cobrir despeses de salut, educació, oci, etc.). Què farem si l'home de la família no admet que preguntem en privat a la seva dona? Com haurem d'interpretar les respostes donades per les dones en presència dels seus companys homes?

En general, haurem de cercar **formes de copsar la valoració real de les persones**, evitant que aquesta valoració sigui mediatitzada per figures a les quals s'assigna autoritat a la comunitat. I, a la vegada, evitar que una intervenció externa com és una avaluació sigui interpretada com una agressió a les normes de convivència establertes, ja siguin aquestes més justes o menys, ja que el propòsit de les avaluacions —en general— no és transformar directament l'entorn.

Socis locals i població beneficiària són els dos actors principals en l'avaluació perquè són els que més beneficis (o perjudicis) poden experimentar arran d'un projecte de cooperació al desenvolupament. Però hi ha més parts implicades, per a les quals un projecte també pot ser una oportunitat de transformació, per créixer i millorar.

Vegem ara el cas de les **entitats gestores de les avaluacions**. Ens referim, per exemple, a l'ONGD o agent de cooperació amb què col·laboram fent un voluntariat o personal professional, en el nostre supòsit imaginari, que ha arribat a un acord amb el soci local per sol·licitar una ajuda econòmica per dur a terme el projecte de cooperació que ara s'ha d'avaluar. Com a entitats gestores de l'avaluació, hi tenen un paper molt important, en la mesura que coneixen i transmeten les condicions del donant, que fan seguiment del projecte, que coneixen la contrapart i disposen de documentació rellevant, etc. Podem esperar-ne que facin una adequada gestió del coneixement, que tinguin sistemes per divulgar els aprenentatges del projecte dins i

fora de l'organització, i retre comptes a la societat. L'avaluació ha de tenir clara la informació que es necessita obtenir de les entitats gestores, i que aquestes entenguin igualment que l'avaluació és una oportunitat de millora i no una escomesa fiscalitzadora.

Finalment, tenim **altres donants i projectes**. Hi ha altres agències o entitats que col·laboren en el projecte? Si n'hi ha, podem veure què esperen de l'avaluació i què poden aportar-hi, i evitar la duplicació d'esforços. Tal vegada ja s'han dut a terme anàlisis que no val la pena tornar a fer o que podem incorporar a la nostra, cercant-ne les complementarietats. També pot haver-hi altres iniciatives al territori que incideixin directament en el mateix àmbit en el qual actua el projecte que pretenem avaluar. Si és aquest el cas, ens poden aportar una perspectiva diferent del projecte i informació rellevant sobre la coordinació i el grau de sinergies que s'estan desenvolupant, o que es podrien desenvolupar, entre els projectes en qüestió.

Podem identificar altres parts interessades en el projecte, sigui per la seva implicació en l'execució d'aquest o pels efectes que se'n poder derivar. Tanmateix, haurem d'ajustar bé l'amplitud i l'ambició de l'avaluació a les possibilitats reals d'aquesta. Per això, haurem d'especificar el tipus d'informació que pretenem obtenir de cadascun dels grup d'informants i concretar quines entitats o persones representen cada grup d'actors.

3. Constitució d'un comitè de seguiment

Si es tracta d'una avaluació complexa i volem assegurar espais amplis de participació, serà convenient crear un **comitè de seguiment de l'avaluació**, en el qual hi haurà una representació de totes les parts per assegurar que la seva participació es dona des de la fase mateixa de disseny. Això no només ens aportarà més profunditat en la informació que obtindrem sinó que, a més, ajudarà perquè els resultats d'aquesta siguin més creïbles i acceptats per totes les parts. D'aquesta manera, serà més fàcil

també l'aplicació de les recomanacions formulades a partir de l'avaluació per millorar la qualitat de la intervenció.

Idealment, el comitè hauria de mantenir almenys quatre reunions:

- De preparació, per acordar les preguntes clau a les quals haurà de donar resposta l'avaluació i analitzar les demandes d'informació de cada part.
- D'inici de l'estudi, en la qual es presenta l'equip avaluador, el pla de treball i la proposta metodològica.
- Intermèdia, per fer el seguiment de l'esborrany de l'informe i fer-hi les aportacions que siguin oportunes.
- Final, de presentació de l'informe final, elaboració de recomanacions i llançament del pla de comunicació per donar a conèixer els resultats de l'avaluació.

Haurem de vetllar perquè cap de les parts tengui obstacles que impedeixin la seva **participació a les reunions**. Si celebrem les reunions al territori del projecte o programa, serà més fàcil aconseguir-ho, però haurem de preveure la cobertura de dietes de transport i manutenció, sobretot, per assegurar que la població beneficiària també hi participa. També, cal tenir en compte la perspectiva de gènere per a una participació real i efectiva de les dones.

Si la creació d'un comitè no és possible, haurem de garantir almenys una molt bona coordinació entre la unitat gestora de l'avaluació, l'equip avaluador i el personal informant clau. Hem de tenir present, en tot cas, que l'eficàcia de l'avaluació millora quan es manté la participació durant tot el procés de l'avaluació.

4. Definim els objectius

Identificar i concretar els actors implicats ens ajudarà a definir els objectius de l'avaluació. El comitè de seguiment seria l'espai

idoni per recollir les demandes d'informació de cadascuna de les parts i debatre sobre la manera com recollir-les en la definició dels objectius de l'avaluació. Aquest és un dels moments clau en el disseny, ja que, si definim bé l'objectiu, tenint en compte les demandes de les parts, serà més fàcil després enunciar les preguntes d'avaluació i que l'equip avaluador faci la seva feina.

5. Definim l'abast

Un cop definits els objectius, haurem de concretar l'abast de l'avaluació en distintes dimensions:

Població beneficiària. Com ja hem vist anteriorment, un dels principals reptes de l'avaluació és arribar a copsar la valoració dels col·lectius que s'han beneficiat directament o indirectament del projecte. També dels que s'han vist afectats, d'una manera positiva o negativa, pel projecte, encara que no els hàgim considerat població beneficiària.

Per exemple, imaginem que un projecte ha promogut la modernització de la producció de mel i altres derivats de l'activitat apícola com la cera d'abelles. Els grups beneficiaris del projecte segurament hauran vist incrementats els seus beneficis, però, què ha passat amb els productors i productores que s'han mantingut amb el sistema de producció tradicional? S'hauran vist desplaçats en el mercat local a causa de la menor qualitat del seu producte? Preveu el projecte incorporar-hi noves persones beneficiàries en fases futures o introduir-hi algunes mesures compensatòries per evitar els efectes adversos sobre els productors i productores que no han entrat en el projecte? També podem fixar-nos en persones beneficiàries indirectes com, per exemple, les persones o empreses que proveeixen d'equipaments apícoles. La seva producció és socialment i ambientalment sostenible? Podem tenir interès a conèixer també la repercussió del projecte sobre altres col·lectius, i no només sobre les parts que en són beneficiàries directes.

Dimensió temporal. Ens hem de demanar quin espai temporal volem analitzar. Normalment seria des de l'inici fins a l'acabament del projecte, però això no necessàriament ha de ser així. L'interès fonamental de l'avaluació pot centrar-se en una determinada fase o component del projecte, de tal manera que el marc temporal seria diferent. Podria interessar-nos també apreciar l'impacte d'un projecte o programa temps després que aquest s'hagi dut a terme, per veure en quina mesura els resultats han estat sostenibles en el temps i si han sorgit efectes no prevists inicialment. Aquestes serien les avaluacions ex post que vàrem veure al primer apartat.

Dimensió institucional. Hem de tenir clar quin és el marc normatiu en el qual es desenvolupa la intervenció, si està alineat amb les orientacions polítiques locals, quines són les organitzacions que hi estan implicades a distints nivells (internacional, nacional, local, etc.).

Dimensió sectorial. L'avaluació incidirà en un sector específic que normalment formarà part de les prioritats polítiques del país receptor i dels donants. En el cas de les Illes Balears, els sectors de referència són els que estableix l'esmentat Pla director de la cooperació al desenvolupament de les Illes Balears (2020-2023):

1. Dret als serveis socials bàsics: salut, educació i aigua i sanejament.
2. Desenvolupament local i dinamització de les economies comunitàries.
3. Drets humans i equitat de gènere.
4. Protecció del medi ambient i la biodiversitat, i lluita contra el canvi climàtic.

Dimensió geogràfica. Ens referim aquí al territori d'intervenció que serà objecte de l'avaluació, tenint en compte les seves variables demogràfiques, socioeconòmiques, polítiques,

culturals, etc. De nou, ens hem de dirigir al Pla director per identificar les prioritats geogràfiques de la cooperació de les Illes Balears, seguint els criteris següents:

- Països empobrits on les entitats balears despleguen actualment actuacions de cooperació. Tot i que l'índex de desenvolupament humà (IDH) és un criteri fonamental, s'ha de tenir en compte que hi ha regions especialment vulnerables en països amb un IDH mitjà o, fins i tot, mitjà alt.
- Països del sud de la conca mediterrània, per la situació estratègica de les Illes Balears i atesa la seva problemàtica social i humanitària.
- Països on persisteixen crisis oblidades i crisis climàtiques i països amb població refugiada.
- Països generadors de fluxos migratoris cap a les Illes Balears.

Zona/Regió	Països
Àfrica subsahariana	Senegal, Mali, Burkina Faso, Níger, Etiòpia, Burundi i República Democràtica del Congo.
Amèrica Central i el Carib	Haití, Guatemala, El Salvador, Hondures i Nicaragua.
Regió andina	Equador, Perú i Bolívia.
Regió mediterrània	Marroc, República Àrab Sahrauí Democràtica, Algèria, Tunísia i Palestina.

Països prioritaris segons el Pla director de la cooperació al desenvolupament de les Illes Balears 2020-2023

6. Anàlisi de l'avaluabilitat

Ja sabem què volem avaluar i amb quin abast. Però no sempre la intervenció és avaluable, tal com veïem al primer apartat de manera resumida. Necessitam que es donin certes condicions relacionades amb la **qualitat de la planificació, la disponibilitat d'informació, la implicació dels actors, la dotació de recursos i el context sociopolític** per dur a terme l'avaluació.

Caldrà que ens fem algunes preguntes com les següents:

- Els problemes s'han definit clarament? S'han delimitat els grups participants? Els objectius s'han formulat de manera clara? Són mesurables? Responen a la problemàtica que s'ha plantejat? Estan ben plantejades les relacions de causa-efecte a l'estratègia de la intervenció?
- Hi ha informació accessible? Amb quin cost de temps i doblers? S'han definit indicadors?¹ Són rellevants, senzills d'interpretar i comparables? S'ha aixecat la línia de base² per veure quina era la situació dels indicadors abans d'iniciar la intervenció? S'han especificat les fonts d'informació³ amb les quals podem actualitzar l'estat dels indicadors?
- Els actors involucrats perceben la utilitat de l'avaluació? És fluïda la comunicació entre ells?
- Disposam del pressupost, el temps i els recursos tècnics que són necessaris per dur a terme l'avaluació?
- Existeix cultura d'avaluació? La situació sociopolítica pot condicionar-la? Existeixen grups de pressió que poden comprometre la seva independència?

Hem de vetllar també per **dimensionar adequadament l'avaluació**. Els recursos que són necessaris per dur-la a terme han de ser proporcionats a la intervenció que pretenem avaluar. Per exemple, les convocatòries d'ajudes a projectes de cooperació al desenvolupament del Govern de les Illes Balears

estableixen que el límit pressupostari per a les avaluacions externes és el 8 per cent del projecte aprovat.

Com avaluam?

1. Definició de les preguntes d'avaluació

Continuam avançant en el disseny de l'avaluació. Ara toca pensar en la manera com avaluar. El primer que cal fer és establir les preguntes d'avaluació, que són un **instrument per concretar allò que volem saber de la intervenció**. Tot allò que les parts volen saber ha de quedar recollit a les preguntes, ja que l'avaluació no podrà emetre conclusions sobre qüestions que no hagin estat degudament formulades.

Les preguntes les podem agrupar segons els **criteris d'avaluació** recomanats pel CAD, que aquest va revisar a final de 2019, després de 25 anys, per adaptar-los al nou context marcat per l'Agenda 2030 i pels Acords de París contra el canvi climàtic. Aquests criteris són els que apliquen la major part dels actors internacionals que promouen l'AOD. A més de ser un bon punt de partida per definir les preguntes d'avaluació, el fet de tenir uns criteris preestablerts afavoreix la transferència, la comparació i l'agregació dels resultats. Ajuda, doncs, a la creació d'un marc comú en l'avaluació de l'AOD.

Recordem, doncs, quins són els criteris del CAD i plantegem alguns exemples de preguntes que ens podríem fer de cadascun:

Pertinença. Ens preguntam sobre l'adequació del projecte a les necessitats, les polítiques i les prioritats globals de la població, del país, dels socis i les institucions.

- Es correspon la intervenció amb les prioritats i les necessitats de la població participant?

- Fins a quin punt continua sent pertinent? Han canviat les prioritats dels participants des de la definició de la intervenció? S'ha adaptat la intervenció a aquests canvis?
- Han canviat les prioritats de desenvolupament del país receptor?
- Han canviat les prioritats de l'òrgan que ha concedit l'ajuda?

Coherència. Es tracta d'un criteri nou, introduït en la revisió que va fer el CAD l'any 2019. Aquí ens demanam per la compatibilitat de la intervenció amb altres intervencions que es duen a terme.

- Fins a quin punt la intervenció és coherent amb altres intervencions amb objectius similars que es duen a terme al territori?
- És coherent internament?
- És coherent amb l'Agenda 2030?

Eficàcia. Hem de saber fins a quin punt s'han assolit els objectius i els resultats prevists.

- S'ha assolit l'objectiu específic?
- S'han assolit tots els resultats prevists de la intervenció?
- Han trobat dificultats els grups participants per accedir a les activitats del projecte?

Eficiència. Aquí, es tracta de veure si els resultats s'han obtingut en el termini establert i amb una òptima utilització dels recursos.

- S'han respectat els pressuposts establerts inicialment?
- S'han respectat els calendaris i temps prevists?
- Ha estat eficient la transformació dels recursos en resultats?

- Fins a quin punt els costos associats a la intervenció són proporcionals als beneficis que ha generat?
- En quina mesura la col·laboració institucional i els mecanismes de gestió articulats han contribuït a assolir els resultats de la intervenció?

Impacte. Ens demanam en quina mesura la intervenció ha generat efectes, siguin aquests positius o negatius, esperats o inesperats. És, en definitiva, demanar-nos pel caràcter transformador del projecte. Intentarem copsar també els canvis de més alt nivell (lligats a les normes, les conductes i els sistemes) que puguin contribuir a promoure els drets humans, la qualitat de vida, el respecte pel medi ambient i la igualtat entre dones i homes.

- S'ha aconseguit un impacte positiu sobre les/els participants directes?
- S'han produït impactes positius no prevists sobre les/els participants?
- S'han produït impactes negatius no prevists sobre les/els participants?
- S'han generat canvis en les normes, el sistema o les conductes que tenguin un alt potencial transformador?
- Són els canvis observats atribuïbles al projecte avaluat?
- S'han realitzat activitats dirigides a la sensibilització sobre l'objecte d'intervenció?

Sostenibilitat. Ens demanam en quina mesura és esperable que els beneficis del projecte perdurin en el temps, en totes les dimensions del projecte.

- Es mantenen els beneficis de la intervenció un cop retirada l'ajuda externa?

- Es continuen generant els recursos necessaris per al manteniment de les activitats?
- S'ha influït positivament sobre la capacitat institucional?
- Com s'han previst les prioritats transversals?
- Se n'han beneficiat els col·lectius més vulnerables?
- S'ha actuat sobre la desigualtat de gènere?
- S'ha promogut un canvi tecnològicament apropiat?
- S'ha vetllat per la protecció de l'entorn?

Aquests són els principals criteris sobre els quals avaluarem. Són els que s'han promogut des del CAD, recordem-ho, però en podríem identificar uns altres com són els d'apropiació, alineament, harmonització, participació, cobertura, ètica, transparència, participació... Hem de tenir en compte que els criteris triats solen ser un reflex dels valors del context on sorgeix i es promou l'avaluació. La cooperació de caràcter més institucional i, per tant, la que regeix la majoria de subvencions és la que més s'adscriu als criteris del CAD.

2. Elecció de les eines

Ja hem vist al primer apartat que hi ha diferents tipus d'avaluacions: segons l'objecte d'aquestes (de disseny, de procés, de resultats, d'impacte, metaavaluació), segons els actors que les promouen (individuals, conjuntes), segons qui les realitza (internes, externes o mixtes), segons el moment del cicle que analitzen (ex ante o prèvia, intermèdia i final o ex post), segons els instruments que s'avaluen (projectes, convenis, microcrèdits, acció humanitària...).

Haurem de seleccionar i dissenyar també les eines i els instruments més adequats per obtenir la informació requerida i

que després s'analitzarà, en funció del tipus d'avaluació que duguem a terme i de les preguntes que vulguem respondre.

Eines quantitatives	Eines qualitatives
<ul style="list-style-type: none">-Fonts estadístiques oficials-Mesurament directe-Enquestes formals-Enquestes informals-Anàlisi de cost/benefici	<ul style="list-style-type: none">-Grups de discussió-Històries orals / històries de vida-Entrevistes amb informants clau-Entrevistes comunitàries-Observació directa-Observació participant-Tècniques participatives

Aquestes eines poden ser de caràcter quantitatiu i qualitatiu.

No hi ha unes eines millors que les altres, es tracta d'identificar quines són les més adequades tenint en compte també el tipus d'informants als quals podem tenir accés. En la mesura que es pugui, serà interessant combinar eines quantitatives i qualitatives. A la bibliografia es recullen algunes referències que us poden ajudar a conèixer millor les metodologies. És especialment útil i sintètica la del Banc Mundial (World Bank, 2004), ja que recull les aproximacions i les eines més habituals, assenyalant-ne avantatges, inconvenients, cost, etc.

3. Terminis i pressupost

Hem de definir ara de quin **pressupost** disposarem i quins terminis de temps ens fixarem. En el supòsit que avaluem un projecte subvencionat, les bases de la subvenció ens fixaran un pressupost màxim que podem destinar a l'avaluació externa. Com ja hem mencionat anteriorment, en el cas de les convocatòries de cooperació del Govern de les Illes Balears, el màxim és del 8 per cent del projecte aprovat (incloent-hi totes les fonts de finançament del projecte esmentat). Però l'assignació d'un major o menor pressupost **dependrà de l'abast i la naturalesa de**

l'avaluació, de les característiques de la intervenció que volem avaluar i del propòsit d'aquesta. **No hem de sacrificar la qualitat**; si hem de contenir el pressupost, serà preferible limitar l'abast de l'avaluació pel que fa a les dimensions que hem vist anteriorment. En cas que l'avaluació sigui interna, s'espera que les avaluacions tinguin una menor dotació pressupostària i un abast més acotat.

El pressupost disponible servirà de referència a l'equip avaluador, a l'hora de presentar la seva proposta. També serà d'ajuda desglossar el pressupost en categories bàsiques com la recopilació d'informació, el treball de camp —que és la fase més cara— i la redacció/presentació de l'informe d'avaluació. Les estimacions les podrem fer tenint en compte les hores de dedicació, les despeses de transport, les dietes de manutenció, etc.

Farem també una estimació dels **terminis** de temps que són necessaris per a cada fase, que podran ser negociats amb l'equip avaluador, en funció de la proposta que ens presenti.

Amb qui avaluam?

És moment ja de cercar un equip avaluador per dur a terme l'avaluació. Hem de recollir i ordenar tota la informació i decisions que hem pres pel que fa a l'objecte i la tipologia d'avaluació i traslladar-ho tot a uns termes de referència (TdR), sobre els quals elaborarem el nostre pla de treball, si es tracta d'una avaluació interna, o que traslladarem a les entitats o empreses de consultoria interessades a fer una proposta, en cas que es tracti d'una avaluació externa.

Els TdR són el marc de referència de l'avaluació, per tant, és important que siguin aprovats pel comitè de seguiment, per evitar futurs malentesos o discrepàncies. No hi ha un model específic pel que fa als seus continguts, però és important que tinguin una estructura lògica i clara, que faciliti als equips d'avaluació l'elaboració de les seves propostes de treball. Algunes de les

orientacions que podem incloure als TdR són, per exemple, les següents:

- Motivació i justificació de l'avaluació
- Antecedents
- Objectius de l'avaluació
- Objecte de l'avaluació
- Tipologia de l'avaluació
- Abast de l'avaluació
- Actors implicats i rols respectius
- Aspectes metodològics
- Aspectes transversals
- Principis d'avaluació
- Consideracions d'avaluabilitat
- Criteris d'avaluació més escaients
- Preguntes i indicadors d'avaluació
- Resultats esperats
- Productes esperats i format
- Programa del procés i planificació del calendari
- Estimació de pressupost
- Composició i expertesa de l'equip avaluador
- Mecanismes de gestió i seguiment
- Condicions d'ús de la informació
- Relació de tota la documentació disponible.

Acabam l'apartat amb algunes lliçons recollides pel CAD a partir de l'experiència de molts anys d'avaluacions de programes i projectes de cooperació i que afecten els continguts que hem acabat de tractar:

- **Correspondència entre ambició i recursos.** Hem de tenir molt en compte els recursos de temps, econòmics i tècnics dels quals disposam. Si l'ambició supera les nostres possibilitats reals, generarem frustració. És important adequar-nos a allò que tenim.
- **Enfortir els sistemes de disseny i gestió dels programes.** En la mesura en què hi hagi un sistema de planificació, gestió i seguiment de qualitat, afavorirem una millor avaluació, amb una menor inversió de recursos.
- **Fer preguntes adequades i ser realistes entorn dels resultats esperats.** Una avaluació no pot respondre a totes les necessitats d'aprenentatge d'una entitat o donant. Tampoc no podem esperar que verifiqui impactes que necessiten temps per donar-se.
- **Elegir les eines d'avaluació adequades.** No hi ha un millor mètode únic per avaluar. L'experiència demostra que és més probable que les avaluacions siguin útils quan s'utilitza la metodologia que millor s'adapta a les preguntes sobre allò que volem esbrinar, el context i el programa que s'avalua.
- **Compartir el treball.** En la mesura que hi involucrem tots els actors, que en compartim els resultats i que realitzem avaluacions conjuntes, millors seran els aprenentatges.
- **Contribuir a desenvolupar les capacitats del país receptor de l'AOD i donar-los suport.** La cooperació hauria de contribuir a desenvolupar les capacitats dels països socis i a enfortir-ne els sistemes de gestió i avaluació.

¹ Element qualitatiu o quantitatiu que ens permet valorar l'assoliment de resultats o mesurar canvis en una intervenció de desenvolupament. Si esperam millorar l'accés de la població a serveis de salut, un indicador podria ser, per exemple, el nombre de facultatius mèdics per cada 10.000 habitants.

² En l'exemple anterior, la línia de base podria ser, per exemple, de dos facultatius mèdics per cada 10.000 habitants en un país. Si després de deu anys d'inversió pública en sanitat, es pogués aconseguir el resultat de 23 professionals sanitaris per cada 10.000 habitants, com recomana l'Organització Mundial de la Salut, podríem dir que la política ha estat un èxit.

³ En el mateix exemple, la font d'informació podrien ser les estadístiques que elabora l'Organització Mundial de la Salut.



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
COOPERACIÓ



Referències bibliogràfiques

Comitè d'Ajut per al Desenvolupament (CAD). 2019. [*Better Criteria for Better Evaluation. Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use*](#). París: OCDE.

CRESPO, R.; SAMPÉRIZ, A.; PUJADAS, C. 2020. [*Educació per a la Justícia global i canvi social. Nous relats per a la planificació i l'avaluació: res tan pràctic com una bona teoria*](#). Barcelona: Ajuntament de Barcelona.

Direcció General de Planificació i Avaluació de Polítiques per al Desenvolupament. 2007. [*Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española*](#). Madrid: Ministeri d'Afers Exteriors i Cooperació.

GARCÍA FERRANDO, M.; IBÁÑEZ, J.; ALVIRA, F. 2015. [*El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación social*](#). Madrid: Alianza Editorial.



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
COOPERACIÓ



Bibliografia / Recursos

Blog [#WhatWorksReThinkingEvaluation](#) (consulta: 16/04/2021).

Direcció General de Cooperació. 2020. [Pla director de la cooperació al desenvolupament de les Illes Balears \(2020-2023\)](#). Palma: Govern de les Illes Balears.

Agència Noruega per a la Cooperació al Desenvolupament (NORAD). 1999. [The Logical Framework Approach \(LFA\): Handbook for objectives-oriented planning](#). Oslo: NORAD.

Programa de les Nacions Unides per al Desenvolupament (PNUD). 2019. [Informe sobre Desarrollo Humano 2019](#). Nova York: PNUD.



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
COOPERACIÓ



7

3. El cicle de l'avaluació i implementació,
comunicació dels resultats
i incorporació dels aprenentatges

Presentació

Ja hem dissenyat la nostra avaluació i disposam d'un equip avaluador que hem seleccionat i amb el qual ens haurem de coordinar molt bé a partir d'ara. En aquest tercer apartat veurem els reptes de la implementació de les avaluacions, la comunicació dels seus resultats i la incorporació dels aprenentatges. El conclourem també amb algunes recomanacions del Comitè d'Ajut al Desenvolupament (CAD).



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
COOPERACIÓ



Objectius específics

Aproximar-nos a la implementació pràctica de les avaluacions i conèixer-ne les distintes etapes.

Incorporar la comunicació com un aspecte important en el marc de les avaluacions i, en general, de la cooperació internacional al desenvolupament.

Definir estratègies per facilitar la incorporació dels aprenentatges.



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
COOPERACIÓ



Continguts

Implementació de l'avaluació

Començam amb les dues tasques que són responsabilitat nostra com a gestors de l'avaluació: l'establiment del pla de treball definitiu i la supervisió de la seva posada en pràctica.

1. Establiment del pla de treball definitiu

Organitzarem una primera reunió amb l'equip avaluador amb el qual hem decidit emprendre l'avaluació. Tenim els termes de referència (TdR) aprovats pel Comitè de Seguiment (CdS) i la proposta elaborada per l'equip avaluador. És aquesta proposta realista? Inclou assolir els resultats i productes prevists? Deixa aspectes no resolts? Haurem d'arribar a una entesa compartida sobre allò que desitjам saber i allò que veritablement podem assolir.

Idealment, hauríem de disposar de la participació del CdS. En qualsevol cas, informarem tots els actors involucrats en la intervenció de l'inici del procés d'avaluació, promovent la seva participació i implicació en la resta del procés.

Algunes de les qüestions que caldrà abordar en aquesta reunió amb l'equip avaluador són les següents:

Modificacions substancials

S'han donat canvis en el context o en els objectius de l'avaluació que impliquin una modificació substancial en els TdR? Si és així, serà important tenir-ho en compte i arribar a un acord amb l'equip avaluador, per reflectir aquestes modificacions al pla de treball, prenent en compte les implicacions que es puguin derivar d'això en termes de recursos humans, temporals o econòmics.

Aspectes metodològics

L'equip avaluador preveu seguir la proposta metodològica dels TdR, en cas que n'hàgim inclòs alguna? Tenim ara ocasió de tornar a considerar quines són les tècniques i els instruments més adequats per assolir els resultats que pretenem. Si alguns resultats són massa ambiciosos o impliquen una assignació molt elevada de recursos, els podem reconsiderar. Observarem, per exemple, que les tècniques participatives poden ser molt costoses en termes de temps, atès que solen implicar diverses fases, i també de recursos econòmics i d'organització, ja que s'han de mobilitzar els participants i cobrir les despeses ocasionades. Per tant, no podem assolir un nivell alt de participació i apoderament, llevat que assegurem els recursos necessaris per fer-ho.

Calendari

Revisarem també el calendari d'acord amb el lliurament dels productes esperats en cada fase del pla de treball, especificant-hi les tasques necessàries per obtenir cada producte. El [Manual de gestión de evaluaciones de la Cooperación Española](#) (2007) ens ofereix un exemple de calendari que ens permet observar molt clarament la seqüenciació de les tasques i els productes que implica la implementació de l'avaluació:

Etapas	Tareas	Plazos	Entregables
Estudio de gabinete	Análisis documental	■ ■ ■	Informe/s preliminar/es
	Diseño de herramientas	■	
	Redacción Informe/s preliminar/es	■	
	Discusión en C. de Seguimiento	■	
	Entrega de Informe preliminar definitivo	■	
Trabajo de campo	Visitas a terreno	■ ■	Memoria de campo
	Entrevistas con actores	■ ■	
	Grupos de discusión	■ ■	
	Redacción Memoria de campo	■	
	Revisión Memoria de campo	■	
Informe de evaluación	Redacción de Informe borrador	■ ■	Informe borrador e Informe final
	Discusión en C. de Seguimiento	■	
	Entrega de Informe final	■ ■	
	Presentación de resultados	■	

Font: Calendari d'una avaluació (MAEC, 2007)

Com a equip gestor, tindrem la responsabilitat de vetllar per la qualitat de tot el procés i haurem de reservar temps per participar en moments importants, com per exemple en la revisió de l'esborrany de l'informe, fent-hi aportacions que l'equip avaluador haurà de tenir en compte amb vista a elaborar l'informe final.

Difusió dels resultats

Serà fonamental donar a conèixer els resultats de l'avaluació entre les diferents parts interessades (entitat local, donants, participants, etc.). Per això, per a l'equip avaluador serà útil saber la manera com pretenem difondre'n els resultats, un cop que haurà acabat la seva feina, ja que això els permetrà presentar-los i resumir-los de la manera més convenient al format de difusió per aconseguir, per una banda, retornar els resultats als agents involucrats i, per una altra, al conjunt de la ciutadania.

Coordinació i comunicació

També és important fixar els espais de coordinació i canals de comunicació que es mantindran amb els distints agents implicats, incloent-nos-hi a nosaltres com a gestors. Una **comunicació fluïda i oberta**, basada en la confiança mútua, afavoreix la qualitat de l'avaluació. A més, ens permetrà reaccionar d'una manera ràpida i eficaç si es donen imprevists durant el procés de l'avaluació.

Eines digitals com ara els espais de treball en línia, les aplicacions de gestió de projectes o de missatgeria instantània poden ser molt útils a aquests efectes de potenciar la comunicació, però haurem de tenir en compte la bretxa digital, i que ningú no en quedi exclòs per manca d'accés a tecnologies de la informació i la comunicació.

Com a equip gestor, haurem de posar esment a **fomentar la participació** durant tota la fase d'implementació per assegurar que aquesta és efectiva i igualitària. Cal assegurar, també, que tots els actors implicats poden opinar, i molt especialment aquells grups de participants que estan subrepresentats i que poden tenir dificultats per implicar-s'hi. En general, haurem de tenir cura de:

- Informar el CdS de qualsevol fet rellevant que sorgeixi durant el desenvolupament de l'avaluació.
- Traslladar al CdS la informació que es vagi generant.
- Programar reunions informatives a l'àrea d'intervenció del projecte.
- Proporcionar la informació necessària per realitzar l'avaluació.
- Posar a disposició de l'equip d'avaluació tota la informació necessària.
- Assegurar que l'equip avaluador subministra informació sobre les principals fites en el procés d'avaluació, així com informar dels problemes que puguin sorgir.
- Assegurar una participació amb perspectiva de gènere.

2. Desenvolupar el pla de treball

La realització del pla de treball correspondrà a l'equip avaluador, però, des de l'equip gestor, haurem de seguir de prop aquest procés per promoure —com ja hem mencionat abans— la seva qualitat i la implicació de totes les parts.

Vegem amb un poc més de detall en què consisteix cadascuna de les **etapes del pla de treball**, que hem deixat apuntades quan hem vist el calendari, assenyalant-ne algunes tasques que haurem de fer des de l'equip gestor.

2.1. Estudi de gabinet

En diem així del treball preparatori que ha de fer l'equip avaluador abans de viatjar al terreny. S'ha d'**analitzar detalladament tota la informació** disponible i anar desenvolupant les **eines i les tècniques** que es faran servir per recollir informació addicional sobre el terreny. Això inclou la **formulació d'indicadors** per valorar els principals aspectes de les preguntes d'avaluació. Alguns d'aquests indicadors probablement ja estaran formulats pel projecte, ja que dur a terme un marc lògic orientat a resultats, tal com hem introduït a l'apartat 1, implica necessàriament l'establiment d'alguns indicadors per mesurar-ne l'assoliment. Tanmateix, és possible també que els indicadors donats siguin insuficients per copsar i analitzar tota la informació requerida als TdR. En aquest cas, l'equip avaluador haurà d'establir-los i cercar les fonts on trobar-los.

L'equip haurà d'obtenir algunes dades quantitatives de fonts estadístiques locals, però en molts casos haurà d'extreure informació a partir d'alguna de les tècniques referides a l'apartat anterior. Si vol basar-se en informants clau per obtenir informació qualitativa, haurà d'identificar-los. I molt probablement l'equip haurà de demanar **suport al soci local**, traçant un perfil del tipus de persones amb les quals voldria entrevistar-se.

Caldrà fer una llista de tota la documentació que se sol·licitarà a les parts implicades. I també posar a punt totes les eines necessàries per **recopilar sistemàticament la informació**, de tal manera que se'n pugui fer després un bon tractament i anàlisi (qüestionaris, guions d'entrevistes, etc.). Aquest és un aspecte crucial, ja que es generarà una gran quantitat d'informació que cal tenir preestructurada per assegurar-ne l'òptim tractament; de fet, veure les eines internes amb les quals treballa l'equip avaluador ens donarà una idea de la seva experiència i capacitats.

Amb tota la informació analitzada i les eines metodològiques desenvolupades, l'equip realitzarà un **informe preliminar** que es presentarà al CdS, per si alguna de les parts vol demanar aclariments o fer-hi aportacions.

Complementàriament a la part més substantiva de l'estudi de gabinet, hi ha la **logística** necessària per a l'etapa següent. Caldrà conversar amb el soci local per planificar totes les accions previstes, així com per gestionar el transport local i els allotjaments.

Com a gestors de l'avaluació, podem ser de gran ajut en tot allò que impliqui obtenir suport o informació del soci local, atès que ja hi ha establerta una relació de confiança. A més, possiblement l'entitat gestora tindrà un cert coneixement del territori i d'allò que pot ser més interessant per a l'equip avaluador. Durant aquesta etapa, haurem de confirmar que totes les parts han estat informades de l'avaluació, fer una visita prospectiva, en cas que es consideri necessari, i proporcionar a l'equip tota la informació disponible, així com un model d'informe preliminar, que caldrà supervisar i enviar al CdS.

2.2. Treball de camp

Un cop fet l'estudi de gabinet, **l'equip avaluador es traslladarà a l'àrea d'intervenció** per recollir-hi fonts documentals addicionals, obtenir la valoració i la percepció dels informants clau identificats, fer enquestes, organitzar grups de

discussió i tot allò que s'hagi previst al pla de treball. Com a gestors de l'avaluació, podem facilitar aquesta fase organitzant, si escau, una visita preparatòria i/o presentant l'equip d'avaluació a les parts implicades (personalment, amb entrevistes, per correu electrònic, amb una carta, etc.).

Ja amb l'equip d'avaluació sobre el terreny recollint informació, pot sorgir el dubte sobre el nombre d'informants clau que seran necessaris per obtenir les dades que necessitam. I, realment, és difícil de determinar per endavant, però la pràctica assenyalada que arriba un moment en què ja no s'extreu informació nova rellevant pel que fa a les preguntes d'avaluació, i això indica que es pot passar ja a l'anàlisi i la sistematització de tota la informació recollida.

Si és possible, es posaran en pràctica **tècniques participatives** amb contraparts, representants institucionals i col·lectius de participants. En la mesura en què s'emprin dinàmiques que difuminin els rols socialment establerts i les relacions de poder creades, es podrà obtenir una informació més rica i valuosa. I aquestes tècniques no necessàriament han de ser gaire sofisticades.

Per exemple, si l'equip avaluador demana als membres d'una cooperativa què pensen del funcionament d'aquesta i del seu lideratge, es pot fer un cercle i que cada persona tingui tres pedres. Amb les mans a l'esquena, cada persona respondrà a cada pregunta passant-se a la mà esquerra una, dues o tres pedres, en funció del seu grau d'aprovació, sense que ningú més —a part de l'equip avaluador— conegui la seva resposta, que es podrà agregar en un paper continu, perquè tothom conegui els resultats sense que es perdi l'anonimat de les persones que responen. En alguns contextos aquestes preguntes es poden plantejar amb formularis anònims, que podrien aplicar-se a través de telèfons mòbils, però hem de tenir present que això no seria possible en entorns on la majoria de les persones no saben llegir ni escriure.

Un cop que l'equip hagi acabat tot el programa d'activitats al terreny, haurà de concloure aquesta etapa amb una **reunió** en la qual es farà partícips de les reflexions i d'unes primeres conclusions de l'anàlisi els representants dels grups participants, de les entitats sòcies locals i dels informants clau. El producte resultant de tot plegat serà una **memòria del treball de camp** que contindrà informació sobre els objectius de les visites, les institucions i persones contactades, les principals dades recopilades i una primera valoració de la informació recollida.

Un cop que haurem revisat la memòria del treball de camp, hem de fer-la arribar al CdS. També hem de donar suport a l'equip en l'**obtenció d'informació tenint en compte algunes consideracions**:

- En alguns casos la nostra interlocució directa podrà ser necessària perquè ens proporcionin la informació sol·licitada. Els **actors institucionals**, per exemple, poden ser reticents a col·laborar si no existeix cultura d'avaluació o si no hi ha una relació fluïda entre el soci local i ells.
- Cal assegurar l'**adaptació de les tècniques, eines i instruments** que seran utilitzats a la cultura, costums i capacitats dels informants que seran consultats.

Tornam a l'exemple de l'anterior apartat: un projecte de modernització de l'activitat apícola a Etiòpia amb base cooperativa. Si l'equip avaluador s'havia plantejat obtenir informació sobre els ingressos anuals generats demanant-ho als membres de les cooperatives, els haurem d'advertir que en l'àrea del projecte les persones tenen una capacitat comptable molt limitada, raó per la qual serà més oportú recórrer als registres de la cooperativa per obtenir aquest tipus d'informació amb un mínim de fiabilitat. En qualsevol cas, aquest tipus d'informació —tan bàsica per valorar l'assoliment dels resultats prevists del projecte— ja hauria d'estar inclosa en el sistema de seguiment.

- Cal valorar la **disponibilitat dels actors clau** en el moment en què l'equip avaluador té previst obtenir la informació. S'ha d'intentar, en general, que la tasca de l'equip interfereixi tan poc com sigui possible en les activitats quotidianes dels informants clau.
- Caldrà també garantir que l'equip avaluador respecta el dret de les persones a proporcionar informació amb **confidencialitat**.

2.3. Informe d'avaluació

Vegem ja la darrera etapa de la implementació, que és l'elaboració, la revisió i la presentació de l'informe d'avaluació. Haurà de recollir totes les evidències, conclusions, recomanacions i lliçons apreses en les etapes anteriors. Es tracta de **quatre nivells successius d'anàlisi** proposats pel CAD que comporten —cadascun respecte a l'anterior— una major profunditat de la reflexió:

1. Les **evidències** són afirmacions basades en fets registrats sobre la intervenció avaluada.

2. Les **conclusions** les entenem com a factors d'èxit i fracàs de la intervenció avaluada, basats en les dades recopilades i en la seva anàlisi i interpretació mitjançant una cadena transparent d'enunciats.

3. Les **recomanacions** són propostes que hagin suscitat les conclusions de l'avaluació amb la finalitat de millorar la qualitat de la intervenció mitjançant la identificació de les seves fortaleces i la reducció de les debilitats.

4. Quan parlem de **lliçons apreses**, ens referim a generalitzacions basades en l'experiència concreta de l'avaluació que són aplicables a situacions més àmplies, destacant-ne punts forts o febles en la preparació, el disseny i la posada en pràctica que afecten l'acompliment, els resultats i l'impacte de la intervenció, i que identifiquin bones o males pràctiques.

L'equip avaluador haurà de redactar un **esborrany d'informe** amb l'estructura i els continguts que s'hagin acordat als TdR i al pla de treball definitiu. Aquest esborrany l'haurem de compartir amb el CdS. En cas que els resultats no siguin gaire satisfactoris, l'esborrany permetrà posar en situació els actors implicats. Si és possible, organitzarem una reunió entre el CdS i l'equip avaluador per debatre sobre el contingut de l'informe i afegir-hi les aportacions que es consideri escaients. També haurem de fer arribar l'esborrany a totes les parts que no hi han estat presents i canalitzar les aportacions que vulguin fer-hi.

Un cop fet això, l'equip avaluador presentarà la **versió final de l'informe**, el qual revisarem i farem arribar al CdS per a la seva aprovació. Si hem vetllat per la qualitat en cada fase del procés, minimitzarem les possibilitats que es generi informació incorrecta, insuficient o parcial que no satisfaci les expectatives de qualsevol de les parts i que obligui a posar en marxa un pla de contingència per gestionar les diferències amb l'equip avaluador.

Si l'informe respon adequadament als termes que s'havien plantejat, ja només quedarà traslladar-lo a l'òrgan que va sol·licitar l'avaluació; en el nostre cas, la Direcció General de Cooperació del Govern de les Illes Balears, òrgan que va concedir la subvenció a l'ONGD que hem agafat com a exemple.

Comunicació dels resultats

Un cop que l'informe ha estat aprovat pel CdS, s'obre una fase de comunicació que és important per mirar d'aconseguir que els resultats de l'avaluació s'utilitzin correctament. Els resultats han d'**arribar a tots els actors** i satisfer les demandes d'informació que s'havien acordat en la fase de disseny de l'avaluació i han ser aplicables en els seus respectius àmbits d'actuació.

Els resultats han de ser accessibles i de fàcil comprensió per a tothom, fet que haurem de tenir en compte a l'hora de dissenyar

el **pla de comunicació**, ja que els diferents destinataris requeriran missatges i canals de comunicació diferenciats. Els dos elements clau per dissenyar el pla de comunicació seran la identificació de la utilitat esperada pels diferents actors i els canals de comunicació més adequats per fer-los arribar els resultats.

Utilitat esperada pels diferents actors

Si l'objectiu de l'avaluació entre els diferents actors ja va quedar clarament identificat durant el disseny de l'avaluació, només caldrà verificar que la informació recollida correspon a allò que es va plantejar de bon inici. En qualsevol cas, cada tipus d'actor acostuma a tenir uns interessos similars:

- **Càrrecs polítics.** Acostumen a necessitar informació que els ajudi a decidir si s'han de confirmar o modificar les orientacions estratègiques de noves intervencions en el mateix àmbit o bé canviar la dotació de recursos.
- **Planificadors.** Requereixen conèixer les fortaleses i les debilitats de la intervenció per orientar la planificació estratègica de noves intervencions (amb lliçons apreses, bones pràctiques, etc.).
- **Gestors de la intervenció avaluada (la nostra ONGD).** Esperen que l'avaluació els ajudi a introduir millores en la gestió, la coordinació amb altres actors o en la seva relació amb participants del projecte i les contraparts.
- **Contraparts.** Acostumen a interessar-se per tot allò que els ajudi a promoure la seva participació en la presa de decisions, desenvolupar les seves capacitats i atreure recursos.
- **Entitats finançadores.** Esperen obtenir una valoració global de la intervenció, en especial pel que fa a l'ús eficient dels recursos.
- **Resta d'agències donants.** Se solen interessar per les bones pràctiques i els aprenentatges derivats de la intervenció per desenvolupar experiències similars o complementàries.

- **Societat civil.** En general, la societat civil espera que les avaluacions acreditin la transparència en la gestió dels recursos de la cooperació i que la informin dels principals resultats aconseguits.
- **Participants del projecte.** A la pràctica, no sempre els retorna el resultat de la seva participació; per això, s'ha de posar especial cura per establir mecanismes específics per arribar als participants, adaptant els missatges i els canals als seus interessos i situació. Això ens duu a tractar el segon element clau en la comunicació dels resultats.

Canals de comunicació

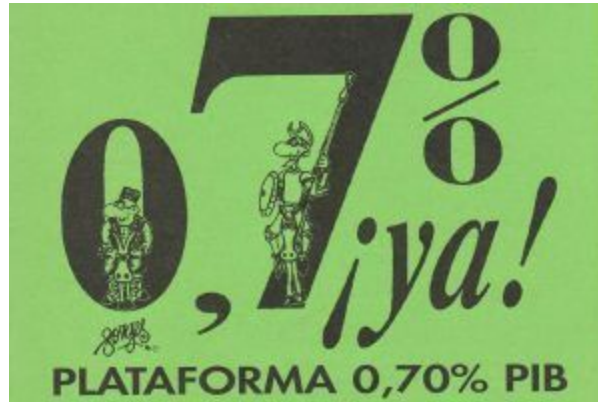
Cal identificar els canals i els missatges més adequats per a cadascun dels actors als quals hem de comunicar els resultats. I a la vegada tothom ha de tenir accés a la visió global de l'avaluació. El que farem serà filtrar o destacar la informació més rellevant per a cada actor, per tal de facilitar-li la interpretació i l'ús de les conclusions. Podem recórrer a suports com els següents:

- **Publicacions i informes escrits.** Els informes d'avaluació són el producte més comú de les avaluacions. Han de ser redactats en un llenguatge clar i concís, accessible, fugint de tecnicismes. És recomanable que incorporin elements gràfics que afavoreixin la seva lectura i la ràpida comprensió de les conclusions, les recomanacions i les lliçons apreses. Per separat, se'n pot publicar un resum executiu i traduir-lo a la llengua del país soci. Altres opcions de publicació són fullets divulgatius per ampliar la difusió dels resultats, butlletins de notícies de les agències donants i revistes especialitzades en les quals es pot publicar un article que reculli l'experiència del projecte i les principals conclusions. Si existeixen **centres de documentació sobre desenvolupament** (com el **CD2** de la UIB), serà bo fer-los arribar aquests productes.
- **Presentacions orals.** Els informes orals poden ser la millor opció per dirigir-nos a determinats grups durant el desenvolupament de l'avaluació, per exemple al soci local o als participants, un cop

feta la visita de camp, i un cop finalitzat l'estudi, per debatre'n els resultats, les recomanacions i les lliçons apreses. En general, és un mitjà adequat per als actors que disposen de poc temps per llegir un informe extens.

- **Comunicació digital.** El canal digital té un baix cost i un gran abast potencial, per tant, l'hem d'aprofitar al màxim. Hi ha webs especialitzats i agències donants que poden recollir les conclusions en forma d'article, en un butlletí d'informació (*newsletter*) o publicant l'avaluació al complet. Es pot participar en seminaris web (*webinars*) sobre cooperació, avaluació de projectes o sobre algun sector en concret. També és interessant utilitzar mitjans com el **vídeo** per documentar els resultats i difondre'ls a un ventall molt ampli de grups, fent ús de les xarxes socials. Opcions com aquesta poden contribuir a acostar la cooperació a la ciutadania, la qual cosa és cabdal per fer créixer la cooperació i acostar-la a l'objectiu del 0,7% del producte nacional brut que es va fixar en un acord de les Nacions Unides el 1972.

Un bon exemple de l'ús del suport vídeo és el que fa la Coordinadora d'ONGD de les Illes Balears ([CONGDIB](#)) en la seva campanya **#CooperarNovaNormalitat**, per defensar els valors de la cooperació i l'enfortiment de la política pública de cooperació. A través de [vídeos](#), socis locals i ciutadania expliquen la feina que fa la cooperació i demanen el suport a la campanya, per fer incidència sobre decisors/es polítics perquè defensin la política de cooperació i la solidaritat internacional. Aquests continguts, degudament agrupats en un canal propi de YouTube, són després difosos a través de xarxes socials com Facebook o Twitter. Si bé no es tracta de comunicar els resultats de cap avaluació, sí que és una bona mostra de la manera com els canals digitals poden ser molt útils com a eina per compartir aprenentatges, mobilitzar la ciutadania i rendir comptes a la societat.



Aquesta vinyeta ens recorda que la reivindicació del 0,7% és antiga i que, tanmateix, encara som lluny d'aconseguir la fita. A les Illes Balears, la CONGDIB ha conclòs que l'AOD de la Comunitat Autònoma es redueix a un 0,11% del PNB (2019).



Campanyes com la de #CooperarNovaNormalitat incorporen nous missatges i nous canals, a la vegada que continuen reclamant un major compromís polític amb la cooperació.

Altres mitjans. Se'ns poden acudir mitjans alternatius per ajustar-nos al màxim a les característiques dels actors implicats com, per exemple, aprofitar un espai de berenar a l'ONGD gestora de l'avaluació per donar a conèixer el projecte i els seus resultats

a la part de l'equip de treball que no ha estat involucrada en el projecte esmentat, però que pot tenir interès per conèixer-lo.

Incorporació dels aprenentatges

Les conclusions i els resultats de l'avaluació no només han d'arribar a cada actor implicat en el procés, sinó que, a més, hauríem d'aconseguir que es tradueixin en **actuacions de millora de la planificació i la gestió** de futures intervencions. Per afavorir-ho:

- Identificarem les **recomanacions** de l'avaluació que requereixen la definició i la posada en pràctica d'accions de millora.
- Establirem els **actors** que han d'assumir cadascuna de les recomanacions i definirem amb ells les actuacions de millora corresponents.
- Registrarem la informació corresponent a cada actor en **fitxes de millora**, per afavorir el desenvolupament del procés.
- Les fitxes s'enviaran a les unitats responsables de fer el **seguiment** del desenvolupament de les actuacions establertes per cada actor.

Acabam aquest apartat amb algunes lliçons del CAD que incideixen sobre els temes tractats:

- Actuar d'acord amb els resultats de l'avaluació. Les avaluacions ens han de servir per extreure'n lliçons que incorporarem a les noves intervencions que tinguem intenció de dur a terme.
- Comunicar d'una manera eficaç els resultats de l'avaluació. Un cop realitzada l'avaluació, n'hem de treure el màxim profit per compartir els aprenentatges amb totes les parts implicades i els actors de la cooperació.
- Avaluar l'equip avaluador. La feina d'avaluació també pot ser avaluada. Les metaavaluacions ens aportaran aprenentatges i

orientacions per millorar i fer cada cop més útils les avaluacions.



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
COOPERACIÓ



Referències bibliogràfiques

Comitè d'Ajut al Desenvolupament (CAD). 2013. [Evaluating Development Activities. 12 lessons from de OECD DAC.](#) París: OCDE.

Direcció General de Planificació i Avaluació de Polítiques per al Desenvolupament (DGPOLDE). 2007. [Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española.](#) Madrid: Ministeri d'Afers Exteriors i Cooperació.

GONZÁLEZ, L. 2005. [La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo.](#) Vitoria-Gasteiz: Govern Basc.

Independent Evaluation Group. 2004. [Monitoring and Evaluation \(M&E\): Some Tools, Methods and Approaches.](#) Washington: World Bank Group.

LIGERO LASA, J. A. 2011. *Dos métodos de evaluación: criterios y teoría del programa.* Madrid: CEU Ediciones.

PENCHEON, D. 2007. [The Good Indicators Guide: Understanding How to Use and Choose Indicators.](#) Coventry: NHS Institute for Innovation and Improvement & The Association of Public Health Observatories.



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
COOPERACIÓ



Bibliografia / Recursos

Aproximacions alternatives per avaluar: [Approaches | Better Evaluation](#).

[Centre de Documentació en Cooperació al Desenvolupament. CD2](#) (UIB).

[Research to Action](#). The Global Guide to Research Impact.

Coordinadora d'ONGD de les Illes Balears (CONGDIB): [pàgina web](#), [vídeos](#), [Twitter](#) i [Facebook](#).



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
COOPERACIÓ



7

4. Els eixos transversals de l'Agenda 2030 en l'avaluació

Presentació

En aquest darrer apartat volem fer algunes passes per introduir l'Agenda 2030 dins el marc de les avaluacions, però, per força haurem d'acotar la mirada, ja que els Objectius de desenvolupament sostenible (ODS) tenen un abast i una profunditat excessivament amplis per considerar-los de manera integral en aquest mòdul.

En qualsevol cas, els ODS seran molt presents en qualsevol avaluació, ja que la cooperació està alineant les seves prioritats amb l'Agenda 2030 a instàncies no només dels agents públics de cooperació sinó també de les mateixes ONGD, coordinadores i xarxes de entitats.



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
COOPERACIÓ



Objectius específics

Vincular els Objectius de desenvolupament sostenible a l'avaluació de la cooperació internacional al desenvolupament.

Incorporar la perspectiva de gènere en les distintes fases del cicle de l'avaluació estudiades anteriorment.

Identificar reptes que implica l'aplicació de l'enfocament de gènere i basat en drets humans a la cooperació internacional al desenvolupament.



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
COOPERACIÓ



Continguts

La igualtat de gènere a l'Agenda 2030 i a la cooperació

Si agafam com a exemple la cooperació de les Illes Balears i el seu IV Pla director de la cooperació internacional al desenvolupament de les Illes Balears 2020-2023, veurem que:

- La prioritat 1 (de dret als serveis socials bàsics en salut, educació, aigua i sanejament) està vinculada als ODS 3, 4 i 6.
- La prioritat 2 (de desenvolupament local i dinamització de les economies comunitàries) hi està als ODS 2, 8 i 12.
- La prioritat 3 (de drets humans i equitat de gènere), als ODS 5 i 16.
- La prioritat 4 (de protecció del medi ambient, la biodiversitat i lluita contra el canvi climàtic), als ODS 7, 13, 14 i 15.

Podríem entendre també que els ODS 1 (Fi de la pobresa) i el 10 (Reducció de les desigualtats) són inherents a la cooperació al desenvolupament, tot i no estar recollits explícitament en les prioritats.



Font: Els 17 ODS de l'Agenda 2030 (IV Pla director de la cooperació al desenvolupament de les Illes Balears 2020-2023)

Aquesta notable alineació ens dona a entendre que la cooperació pot ser un potent instrument per a la promoció dels ODS. Per tant, a l'hora d'avaluar polítiques, programes i projectes de cooperació, haurem d'examinar la **coherència** amb l'Agenda 2030. Recordem que la coherència és el nou criteri que va incorporar el Comitè d'Ajut al Desenvolupament (CAD) a finals de 2019, precisament per afavorir la integració de l'Agenda 2030 en les polítiques de cooperació.

Un sistema d'integrar l'Agenda 2030 dins els projectes i les avaluacions és utilitzar els **indicadors mundials** dels ODS per mesurar l'impacte de les intervencions avaluades. Tanmateix, es tracta d'indicadors molt «macro», com podreu comprovar en els documents recomanats al final de l'apartat. Per tant, la intervenció avaluada difícilment hi haurà pogut incidir significativament, tret que allò que estiguem avaluant sigui un programa o una política.

Si volem veure com podem integrar els ODS d'una manera més pràctica i acostada a la realitat, val la pena centrar-nos a l'**ODS 5 (Igualtat de gènere)**, ja que l'enfocament de gènere ha

esdevingut principal en el marc de la cooperació i les avaluacions i, a més, ha estat objecte de moltes propostes metodològiques. Aquest ODS incideix de ple en el pilar de les persones, que és un dels cinc que sostenen el model de desenvolupament sostenible que preconitza l'Agenda 2030.



Les 5 P: les cinc dimensions entorn de les quals gira l'Agenda 2030 (IV Pla director de la cooperació al desenvolupament de les Illes Balears 2020-2023)

ODS 5: Aconseguir la igualtat de gènere i empoderar totes les dones i nines

Fem un poc la vista enrere. La igualtat entre homes i dones comença a esdevenir un objectiu polític dins la cooperació

internacional a partir de la dècada dels setanta del segle passat. Però és a partir de 1995, amb la **IV Conferència Mundial sobre la Dona de les Nacions Unides** (Conferència de Beijing), quan la igualtat de gènere es reconeix en l'àmbit internacional com un dret humà i un prerrequisit per al desenvolupament.

La Conferència de Beijing va ser un punt d'inflexió en la mesura que va donar peu a la formulació de lleis i polítiques públiques molt més decidides per promoure la igualtat de gènere. En són un exemple a Espanya, anys després, la Llei orgànica 1/2004, de protecció integral contra la violència de gènere, i la Llei orgànica 3/2007, per la igualtat efectiva entre dones i homes, que va suposar una important passa endavant, malgrat no estar dotada de pressupost per al desenvolupament de les accions i no tenir previst un règim d'infraccions i sancions, que sí que han tingut lleis autonòmiques posteriors, com és el cas de la [Llei 11/2016, de 28 de juliol, d'igualtat de dones i homes](#) de les Illes Balears.

La Conferència de Beijing també va ser decisiva per incorporar l'enfocament de gènere en la política i la pràctica de la cooperació. Des de llavors, tots els agents de cooperació hi han anat incorporant la igualtat de gènere com una prioritat transversal, d'acord amb el principi fixat a Beijing d'integrar la igualtat en el conjunt d'accions, programes i polítiques de manera transversal (**mainstreaming** o transversalització).

D'acord amb això, la **política d'avaluació de la cooperació espanyola** promou la integració transversal dels enfocaments de drets humans i de gènere en l'exercici de la funció avaluadora (MAEC, 2013). També per al **IV Pla director de la cooperació de les Illes Balears 2020-23**, la igualtat de gènere és un eix transversal, juntament amb els drets humans i la sostenibilitat ambiental.

En realitat, el Pla director es refereix a l'**equitat de gènere** i no a la igualtat de gènere. Al final de l'apartat trobareu una lectura interessant sobre aquests dos termes. En aquesta formació, però,

ens referirem sempre a la igualtat de gènere, pel fet que és el dret que està reconegut pel sistema de drets humans de les Nacions Unides i concretament per la CEDAW (Convenció sobre l'eliminació de totes les formes de discriminació contra la dona), que és un tractat internacional adoptat per les Nacions Unides el 1979, i que és l'instrument jurídic més important en la lluita contra la discriminació de les dones en l'àmbit internacional, ja que ha estat ratificat per 189 països, entre els quals destaca l'absència de països com els EUA i el Vaticà, aquest darrer per raons òbvies (atès que és un Estat on la discriminació de gènere forma part dels seus principis bàsics).

Avaluacions sensibles al gènere

Tornam a les avaluacions per veure com aterra el principi de la igualtat de gènere a l'hora d'avaluar un projecte de cooperació. Fer una avaluació sensible al gènere implica **discernir, comprendre i valorar si la intervenció promou o protegeix els drets humans i la igualtat de gènere**. Una avaluació —per molt rigorosa que sigui— no necessàriament aporta llum sobre això, cal assegurar que observa les relacions de gènere i els canvis en la situació de les dones i els homes.

Per assolir la sensibilitat que necessitam, recorrerem a l'**enfocament de gènere i basat en drets humans**. És una eina en construcció que posa al centre de la cooperació al desenvolupament les persones, les relacions de gènere i els drets humans amb la finalitat de transformar les desigualtats existents per així assolir la justícia social i la igualtat efectiva de les dones i els homes. Aquest enfocament pretén ser també un marc conceptual i d'anàlisi, una estratègia, una metodologia i alhora una praxi per analitzar i erradicar les causes estructurals que provoquen la vulneració dels drets humans, desigualtats i discriminació envers les dones, en tots els àmbits (econòmic, laboral, polític, social, cultural).

Val a dir que els darrers anys, al costat de l'enfocament de gènere i basat en drets humans (que abreuja com a

«enfocament de gènere»), s'hi ha afegit el de les **interseccionalitats**, el qual ens motiva a observar i transformar la interacció de la desigualtat de gènere amb altres tipus de desigualtats basades en l'origen ètnic, la diversitat funcional, l'edat o l'orientació/identitat sexual, per exemple.

De ben segur que la major part de les persones que seguïu aquest curs ja estau molt avesades a observar críticament el **sistema de gènere**, és a dir, l'estructura de relacions de poder que discrimina les dones en funció de les construccions socials de gènere. Si no hi estau avesats, us recomanem vivament que us hi aproximeu llegint l'abundantíssima literatura que existeix o participant en formacions com la del mòdul 4 d'aquest curs: Igualtat de gènere i feminismes.

Hi ha moltes **propostes teòriques** per introduir l'enfocament de gènere que haurem de saber aplicar en funció de la naturalesa de la nostra avaluació. Aquí en proposam només algunes, basant-nos especialment en la revisió metodològica que en va fer la Secretaria General de Cooperació Internacional per al Desenvolupament (MAEC, 2014), a partir d'uns tallers en els quals van participar un gran nombre de persones expertes. Aplicarem aquestes propostes a l'esquema que hem utilitzat als apartats 2 i 3 d'aquest mòdul. Podreu aprofundir en aquestes propostes i en d'altres a partir dels recursos que us oferim al final de l'apartat.

Projectes sensibles al gènere

Una de les primeres coses que cal fer és **examinar si en la lògica del projecte avaluat s'ha tingut en compte el gènere i els drets humans**. Hi ha projectes específicament enfocats a l'assoliment dels drets i, en particular, de la igualtat de gènere. D'altres són més genèrics (aigua i sanejament, salut, educació, desenvolupament de les capacitats productives, etc.) i poden incorporar-hi (o no) l'enfocament de gènere de manera transversal.

Per obtenir uns primers indicis de si un projecte és sensible al gènere, podem analitzar-ne la **matriu del marc lògic** (MML), allà on es defineixen els elements clau del projecte: fonamentalment objectius, resultats, indicadors i activitats. Aquesta matriu condensa la teoria del programa, teoria del canvi o model lògic, que no és més que la cadena d'assumpcions que expliquen la manera com les activitats condueixen pas per pas als resultats esperats. ONU Dones defineix el marc lògic com una presentació gràfica dels objectius, activitats i cadenes de resultats que mostra els vincles i les relacions causals entre si. A part, ens proposa eines per identificar processos de canvi més profunds i estructurals, i no només els resultats immediats d'un projecte (ONU Dones, 2015).

En el marc lògic, haurem de poder comprovar si el projecte ha previst alguna mena d'**impacte sobre les relacions de gènere**. Els interessos pràctics i estratègics de les dones hauran de quedar-hi reflectits i, en el perfil de les activitats i els processos, s'haurà d'evidenciar que s'ha tingut en compte la desigual situació de les dones enfront dels homes. D'aquesta manera, podem valorar amb un primer cop d'ull si el projecte incideix en les relacions de poder entre dones i homes que existeix en qualsevol societat.

Prenem l'**exemple d'un projecte pesquer** que té per objectiu específic millorar l'activitat productiva de la pesca i com a objectiu general millorar les condicions de vida de les persones. Per començar, haurem de poder comprovar que les millores preteses reverteixin de manera equivalent en homes i dones. Per aconseguir això, ens haurem de fixar en la situació de partida dels pescadors i les pescadores. Poden elles exercir l'activitat en les mateixes condicions que els homes? En la majoria de casos no serà així, perquè la càrrega que suporten les dones en les tasques de la cura és molt superior. A la vegada, hauríem de vetllar perquè les organitzacions que representen el sector estiguin compostes i liderades de manera paritària per dones i homes. També hi ha la qüestió de qui controla els recursos. Si la titularitat de totes les barques i les eines de pesca roman en mans

dels homes, estarem mantenint un element de poder diferencial a favor dels homes. Per tant, haurem de trobar sistemes d'afavorir la igualtat en l'accés i el control dels recursos, que serien aplicables a qualsevol projecte.

Per assolir aquests objectius i resultats, les **activitats i els processos** hauran d'incidir específicament sobre la situació de desigualtat de les dones. Caldrà obrir processos de negociació familiar per compartir amb els homes les responsabilitats de la llar, organitzar el manteniment de les barques i l'accés a crèdits tenint en compte les necessitats de dones i homes, potenciar la presència de dones als càrrecs de responsabilitat, eliminar barreres que dificulten la participació de les dones en processos formatius i reunions de coordinació, etc.

Val a dir que tot això implica incidir en relacions de poder que estan fortament arrelades i que, per tant, hi haurà **resistències**. En alguns casos poden ser les mateixes dones les que defensin l'assignació tradicional de rols, però les majors resistències les oferiran els homes i les estructures de poder, encapçalades per homes normalment, ja que els seus privilegis dins la comunitat es veuran qüestionats. Per això, serà necessari obrir **espais de formació** en igualtat de gènere, que mostrin d'una manera evident com d'injusta és la relació entre dones i homes, i que plantegin també vies pràctiques per actuar a favor de la igualtat, i com això pot contribuir a millorar no només la vida de les dones sinó del conjunt de la comunitat.

Vegem, a continuació, el marc lògic del projecte pesquer al qual ens hem referit a tall d'exemple:



Font: Exemple de projecte pesquer que incorpora l'enfocament de gènere (MAEC, 2014)

Quan la matriu lògica del projecte incorpora l'enfocament de gènere, direm que la programació del projecte és **sensible al gènere**; si no, conclourem que es tracta d'una intervenció cega al gènere i a la situació de drets, que interpreta la realitat i hi actua com si l'accés als drets fos igual i sense una diferenciació de rols entre homes i dones. És molt important tenir en compte que no hi ha **projectes neutrals** al gènere ni als drets humans; tots tenen efectes (positius o negatius) sobre aquests àmbits.

- Existeixen mètodes per introduir l'enfocament de gènere en els projectes i per verificar (en el moment d'avaluar) si s'ha fet aquest exercici. Al quadern de la cooperació espanyola ([Diferentes aproximaciones para hacer una evaluación sensible al género y al enfoque basado en derechos humanos para el desarrollo](#))

trobareu algunes referències teòriques interessants, aquí només citam algunes **eines conceptuais** que els marcs lògics poden incorporar per introduir l'enfocament de gènere:

- Diferenciació entre activitats productives, reproductives i comunitàries.
- Accés i control sobre recursos i beneficis.
- Diferenciació entre necessitats pràctiques de gènere i necessitats estratègiques. Les pràctiques es manifesten a partir de les condicions materials en què viuen les dones i els homes, i sovint emanen de la necessitat d'acomplir amb els rols tradicionalment assignats a la feminitat i la masculinitat, mentre que les estratègiques són aquelles que es refereixen a aspectes centrals de les relacions de gènere (tals com el control masculí de la sexualitat, les violències masclistes, l'accés restringit a recursos socials, econòmics i al poder polític, etc.).
- Diferenciació de l'anàlisi diagnòstica entre dones, homes, llar i comunitat.
- Diferents categories d'estudi: treball, temps, recursos i factors culturals.

Per assegurar que l'enfocament de gènere hi és present, és essencial que el projecte parteixi d'una **anàlisi de la situació de drets** per poder identificar els titulars de drets i d'obligacions, així com les causes —estructurals o conjunturals— que impedeixen la realització efectiva dels drets. A més, els projectes han de valorar la capacitat dels titulars de drets per defensar-los i preveure estratègies per enfortir aquesta capacitat. Ens podem preguntar, per exemple, si un grup de dones participants en un projecte tenen els recursos necessaris (de transport, de cura dels fills, etc.) i les capacitats (retòriques, documentals, etc.) per participar a les assemblees de la comunitat.

Diferents aproximacions avaluatives

Fem un incís per veure que hi ha diferents **aproximacions avaluatives** en funció de l'ús que vulguem fer de l'avaluació, ja que cada una d'aquestes aproximacions genera productes molt diferents. Veiem també la manera com aplicar l'enfocament de gènere a cadascun d'ells:

- **Teoria del canvi.** Si volem contribuir a la millora o el desenvolupament de l'organització que ha promogut el projecte, una opció és analitzar les relacions causals del programa per mirar d'explicar les claus de l'èxit o del fracàs de la intervenció. Haurem d'aprofundir en la lògica interna del projecte, i veure si s'hi ha incorporat l'enfocament de gènere, tal com hem vist a l'exemple del projecte de pesca anterior. Les principals interessades en aquesta orientació de l'avaluació serien les entitats gestores del projecte.
- **Orientació al judici sumatiu.** Aquesta aproximació és freqüentment demanada per les organitzacions internacionals i pels òrgans donants d'ajuda, ja que està destinada a adoptar decisions sobre el projecte (la continuïtat del finançament, per exemple). Aquí podem fer sensibles al gènere els criteris de l'apartat que vam veure en el segon bloc o bé incorporar-ne de nous. Les preguntes d'avaluació vindran determinades pels criteris que decidim analitzar, però podrien anar encaminades a esclarir la divisió sexual de la feina, els rols de gènere, la participació femenina i masculina en els espais privats i públics, el control de l'ús del cos femení, les necessitats pràctiques i estratègiques de gènere, els usos del temps per part d'homes i dones, i l'accés i el control sobre recursos i beneficis per part d'ambdós sexes.
- **Participativa o pluralista.** Si l'avaluació és deguda, sobretot, a les necessitats d'informació de les persones que participen als projectes, tindrà sentit que l'aproximació sigui participativa i que l'avaluació articuli processos de participació entre els diferents actors, amb especial èmfasi en els grups o col·lectius més desafavorits, entre els quals es troben generalment dones que poden ser objecte de vulneracions de diferents graus, en funció

de la interseccionalitat amb criteris com la posició econòmica, l'origen ètnic o la diversitat funcional, entre d'altres. En aquest cas, haurien de ser les mateixes parts interessades (o stakeholders) les que establissin els criteris i preguntes d'avaluació.

- **Enfocament transformador.** Ens detindrem un poc més en aquest darrer enfocament, ja que pot ser de major interès en una formació dirigida a persones guiades per l'interès en el canvi social. Aquest tipus d'avaluacions són també participatives, però l'objectiu va més enllà de recollir informació i analitzar-la per a extreure'n conclusions; respon als interessos dels col·lectius que pateixen una major vulneració de drets i pretén contribuir directament al propòsit de la transformació social, la justícia, la igualtat i la democràcia. Aquest tipus d'aproximació:
 - Incrementa la consciència sobre les injustícies.
 - Identifica la naturalesa i les causes de les desigualtats.
 - Representa la perspectiva de les persones menys poderoses. Incorpora la seva veu de manera respectuosa i col·laborativa.
 - Fa visibles les formes en què les persones que tenen el poder l'exerceixen i se'n beneficien.
 - Incorpora els valors i el context històric en l'avaluació.
 - Contribueix a reforçar les capacitats de les persones implicades en l'acció.
 - Identifica estratègies amb potencial per produir canvis.

En aquest cas, les preguntes d'avaluació sorgeixen d'una anàlisi de la situació d'exclusió o desigualtat, centrada en els col·lectius més desfavorits. Es tracta de fer evident les desigualtats i conèixer els mecanismes a través dels quals opera el sistema de gènere.

Quant a les **tècniques quantitatives i qualitatives** que vam veure al segon apartat, normalment les de tipus qualitatiu (com grups de discussió, històries de vida o entrevistes) són les que estan més associades a una indagació sensible al gènere. Les tècniques quantitatives (com per exemple les enquestes de respostes tancades) solen gaudir de més credibilitat, si bé no hem de caure en l'error de considerar-les més científiques que les qualitatives. No hi ha unes tècniques millors que unes altres per fer que l'avaluació sigui sensible al gènere; una avaluació feminista rigorosa serà aquella que empri els mètodes que millor s'adaptin a les preguntes.

El mateix podríem dir dels **indicadors**, que són variables mesurables que ens permeten calibrar l'assoliment d'objectius i resultats. Agafam alguns exemples d'indicadors sobre apoderament econòmic de les dones que ens ofereix la molt recomanable publicació de Clara Murguialday que tenim a la bibliografia (Murguialday et al. 2008).

Indicadors quantitius:

- Canvis en les taxes d'ocupació i atur de les dones.
- Disminució de la bretxa salarial entre dones i homes.
- Augment del percentatge de terres, habitatges, bestiar, etc., que són propietat de les dones en una comunitat.
- Augment del percentatge de crèdits i serveis de suport financer i tècnics oferts per entitats governamentals i no governamentals que van a parar a les dones.

Indicadors qualitius:

- Les dones perceben que el seu treball reproductiu constitueix una aportació econòmica al benestar de la seva família?
- Hi ha un major reconeixement (a la llar i en la comunitat) de la importància econòmica de les tasques que habitualment fan les dones en l'àmbit reproductiu?

- Perceben les dones que ara tenen més autonomia econòmica?
- Poden les dones fer compres (quotidianes o excepcionals) amb independència del seu marit?

A l'hora de fer els **termes de referència** (TdR) per a la contractació d'una avaluació, hi haurem d'incloure aspectes clau que indaguin en la igualtat de gènere i els drets humans. Convindrà també establir que el pressupost tingui perspectiva de gènere i incloure-hi clàusules específiques sobre l'enfocament de gènere, que poden anar acompanyades d'accions de formació o sensibilització.

També serà important la mirada de les parts implicades. Si l'entitat promotora o gestora de l'avaluació està sensibilitzada, inclourà l'anàlisi de gènere als TdR i es preocuparà que l'equip avaluador tingui sensibilitat i competències per fer anàlisi de gènere. I és que la **mirada de gènere dels equips avaluadors** serà un dels sistemes més eficaços de fer que l'avaluació sigui sensible al gènere. Un equip sensibilitzat tindria característiques com les següents:

- Capacitat d'empatia: la capacitat d'entendre l'altre en la seva posició i condicionaments, de posar-nos a la seva pell amb respecte.
- Comprensió dels conceptes: assimilació de conceptes bàsics i categories d'anàlisi com el sistema de sexe/gènere, els rols de gènere, els estereotips, la transversalització, el sostre de vidre, el terra enganxós, les interseccionalitats, etc.
- Compartir els valors implícits de l'enfocament de gènere: democràcia, igualtat, respecte i participació, entre d'altres.
- Composició mixta: un altre aspecte interessant serà la composició de l'equip avaluador. Si és mixt, la seva anàlisi serà més rica, ja que permetrà mirades alternatives sobre la mateixa realitat; això, a més, facilitarà el treball amb informants clau, tant dones com homes. Les dones entrevistades, per exemple, se sentiran amb

més confiança si a l'altra banda hi troben una altra dona, en comptes d'un home (especialment si a l'entrevista s'han d'abordar qüestions personals o que la puguin posar en compromís, a ella o a la seva família).

- Integració de l'expertesa: l'equip hauria de disposar de persones expertes en gènere o suports externs per garantir la capacitat d'anàlisi en gènere i drets humans.
- Adhesió a propostes deontològiques com les de l'[American Evaluators Association](#).

Aplicació pràctica sobre el terreny

Fins ara, hem fet referència a aspectes de l'avaluació de tipus més conceptual i que afecten el disseny de l'avaluació, per veure què avaluarem, com i amb qui. Vegem ara com és la implementació, i en particular el treball de camp, en una avaluació sensible al gènere.

En primer lloc, l'enfocament de gènere implica que les avaluadores desenvolupin un **tracte empàtic, sensible i respectuós** en el treball amb col·lectius en situacions desfavorides, injustes o en exclusió, tal com hem destacat anteriorment. Això implica, per exemple, adoptar una actitud d'escolta activa a les entrevistes, proposar horaris i espais adaptats a les persones i establir una relació igualitària entre els equips d'avaluació i els informants.

El fet d'avaluar implica un estatus temporal de poder que ha de saber administrar-se i distribuir-se en horitzontal per evitar caure en models avaluatius autocràtics. L'avaluació implica una **corresponsabilització** entre la part avaluadora i la informant, evitant qualsevol sistema d'explotació o utilització de les persones. Per aconseguir-ho, una estratègia interessant és la d'implicar actors locals —com ara ONG de dones o feministes, associacions de base o centres d'investigació— en la recollida d'informació.

A l'hora d'**interpretar les dades** i tota la informació obtinguda, és clau la mirada de les avaluadores, ja que —si és sensible— ens permetrà assolir una potent anàlisi de gènere a partir de dades aparentment cegues. A l'hora d'interpretar i d'analitzar tota la informació recollida, haurem de tenir en compte algunes recomanacions:

- Comparar les dades amb diferents fonts per identificar-hi possibles biaixos o interpretacions errònies.
- Assegurar-nos que totes les avaluadores participen en el moment de fer l'anàlisi.
- Validar les conclusions amb els actors implicats mitjançant tallers o debats, que s'han de preparar, en previsió que sorgeixin tensions entre els agents.
- Fer constar les discrepàncies que es puguin donar dins l'equip si aquestes són significatives.

Les **conclusions de l'avaluació** dependran dels propòsits, criteris i models triats. En qualsevol cas, haurien de facilitar un judici global sobre el projecte en els termes següents:

- El projecte contribueix a un sistema de gènere més igualitari.
- El projecte manté l'statu quo.
- El projecte vulnera drets i/o empitjora la situació.

El primer tipus d'intervenció serà de caràcter transformador, amb diverses gradacions possibles. Les que mantenen l'statu quo en realitat reproduïxen els sistemes de desigualtats, per tant, no les podem considerar neutrals, encara que no siguin tan clarament lesives com les terceres.

En relació amb la darrera fase de l'avaluació, que és la comunicació dels resultats i la incorporació dels aprenentatges, haurem de tenir en compte que:

- L'informe d'avaluació ha d'**explicar la manera com s'ha aplicat la perspectiva de gènere**, ja sigui a través de la mirada de les avaluadores, en l'avaluació del disseny o d'acord amb l'aproximació avaluativa triada.
- L'informe haurà de ser **culturalment sensible**, la qual cosa implica també l'anticipació dels resultats als diferents grups per no caure en males interpretacions i, sobretot, per evitar la possibilitat de perjudicar els grups vulnerables.
- Els productes i els processos de comunicació han de ser útils: **han d'ajudar a entendre el canvi i a contribuir-hi** pel que fa a la situació de gènere i de drets humans.
- Els resultats de l'informe s'hauran de **compartir** amb les parts implicades.

Reptes de l'aplicació de l'enfocament de gènere en la cooperació

Per acabar l'apartat, traslladam aquí algunes reflexions que proposa l'Institut de Drets Humans de Catalunya (ICDH, 2018) sobre el repte que implica l'aplicació de l'enfocament de gènere a la cooperació:

- **Formació i capacitació.** Es necessiten persones amb formació i capacitats per aportar l'enfocament de gènere a la cooperació, tant dins els organismes governamentals com no governamentals. Sense una comprensió adequada i profunda dels conceptes correm el risc que els canvis siguin superficials, només en el llenguatge, i no en les actituds i els comportaments.
- **Posicionament respecte al compliment dels drets humans.** En alguns contextos els drets humans no són un marc de referència. Un país pot haver ratificat tractats internacionals, però no haver traslladat a les seves polítiques públiques i legislació el marc necessari per al compliment dels drets humans. A Etiòpia, per exemple, el treball amb enfocament de drets està reservat a les

ONG locals, que a la vegada estan sotmeses a una ferma vigilància per part dels poders públics.

- **Transcendència política.** Incorporar-hi l'enfocament de gènere pot dificultar el treball en molts països que no estan disposats a modificar les seves estructures de poder i privilegis. Assumir l'enfocament de gènere pot conduir a sortir dels principis humanitaris d'imparcialitat i neutralitat, la qual cosa pot afectar les relacions amb els governs locals i nacionals. Això genera un dilema important per a les entitats, ja que si es produeix un conflicte de principis entre una ONGD (o un equip avaluador) i les autoritats, aquest pot derivar en l'expulsió de l'ONGD del territori, violència envers el seu personal, pèrdua de finançament, etc.
- **Exigències de les agències finançadores.** Els canvis que implica l'enfocament de gènere són de mitjà i llarg termini, i això a vegades no es correspon amb les exigències de resultats i de canvis en un termini curt que plantegen a vegades les financeres.
- **Perill de convertir-se en una moda.** Cal evitar que l'enfocament de gènere sigui una simple etiqueta de la cooperació de sempre, i que només impliqui una revisió del llenguatge. L'enfocament de gènere ha de servir per aconseguir canvis polítics i estructurals, i per renovar el model de cooperació.
- **Apropiació dels valors i principis de l'enfocament de gènere.** Implica que les entitats també l'han d'incorporar i transformar-se per dins. Sovint, al seu interior, els agents de cooperació reproduïxen patrons i esquemes que perpetuen la desigualtat entre dones i homes. Per això, és molt important que siguin les primeres a aplicar l'enfocament de gènere per transformar-se per dins; només així podran promoure canvis efectius i profunds cooperant amb altres agents que hagin decidit impulsar el mateix procés de canvi intern.
- **Pèrdua de protagonisme.** Adoptar l'enfocament de gènere implica que el protagonisme de tots els processos s'ha de traslladar a les persones titulars de drets. Això implica una pèrdua de protagonisme per part dels agents de cooperació, que no

sempre és fàcil d'assumir. Hi ha d'haver un canvi de la verticalitat a l'horitzontalitat en l'àmbit intern, però també respecte a les contraparts i a les persones que participen en els projectes, els drets de les quals han de ser sempre al centre.

- **Sistemes d'avaluació més complexos.** L'enfocament de gènere requereix treballar amb les demandes i les necessitats dels titulars de drets, obligacions i responsabilitats, així com amb les causes immediates, subjacents i estructurals de la vulneració dels drets humans. També suposa reforçar processos de construcció de ciutadania, voluntat política, capacitació i participació ciutadana, que no tenen resultats visibles ni fàcilment mesurables a curt termini. Per realitzar una avaluació d'impacte d'intervencions amb enfocament de gènere, cal un sistema d'informació més complex, que permeti mesurar el grau de compliment de l'exercici de drets, obligacions i responsabilitats. A més, les ONGD han d'aplicar mesures de transparència i rendició de comptes i generar mecanismes que assegurin un flux de la informació adequat, tant intern com extern.

Veiem, per tant, que la incorporació de l'enfocament de gènere implica un repte molt important no només per a les avaluacions sinó també per als agents de cooperació i per a la cooperació mateixa, que s'ha de transformar per assolir els canvis estructurals que pretén.

Transformar les estructures implica dotar-les de nous principis i d'una lògica diferent. L'enfocament de gènere és una eina molt potent per impulsar aquests canvis; per això, us animam a endinsar-vos-hi més i a incorporar-la tant a la vostra vida com a la vostra professió, sigui quina sigui.



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
COOPERACIÓ



Referències bibliogràfiques

ONU Dones. 2015. [*Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género. Manual de evaluación.*](#) Nova York: ONU Dones.

Secretaria General de Cooperació Internacional per al Desenvolupament. 2014. [*Diferentes aproximaciones para hacer una evaluación sensible al género y al enfoque basado en derechos humanos para el desarrollo.*](#) Madrid: Ministeri d'Afers Exteriors i Cooperació.

MURGUIALDAY, C.; VÁZQUEZ, N.; GONZÁLEZ, L. 2008. [*Un paso más: evaluación del impacto de género.*](#) Barcelona: Cooperació i AECID.

Institut de Drets Humans de Catalunya. 2018. [*L'aplicació de l'enfocament de gènere i basat en els drets humans \(EGiBDH\) en la cooperació per al desenvolupament.*](#) Barcelona: Institut de Drets Humans de Catalunya.



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
COOPERACIÓ



Bibliografia / Recursos

Nacions Unides. 1995. [*Informe de la Quarta Conferència Mundial sobre la Mujer*](#). Beijing: Nacions Unides.

Debat entre igualtat vs. equitat: [Hablemos de igualdad, no de equidad - Animal Político \(animalpolitico.com\)](#).

Blog [Indica con Género](#).



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Cooperació al Desenvolupament
i Solidaritat OCDS



G CONSELLERIA
O AFERS SOCIALS
I I ESPORTS
B DIRECCIÓ GENERAL
COOPERACIÓ



Epíleg

Per raons de temps, i tenint en compte el marc i la durada d'aquest curs, ens hem centrat en l'avaluació més pròpia de la cooperació al desenvolupament, però cal tenir en compte que hi ha moltes aproximacions que podeu investigar. En qualsevol cas, no oblidem que l'avaluació serveix per adquirir una visió més profunda i objectiva de la cooperació al desenvolupament, que ha de ser útil per generar aprenentatges que al final contribueixin a la millora de la vida de les persones i al compliment dels drets humans.

Esperam que aquest mòdul us hagi ajudat a interessar-vos per aquest àmbit i que us hagi aportat unes nocions bàsiques per entrar-hi.