

# Monitorizare și evaluare

# Rezultatele așteptate ale trainingului

- Aprofundarea înțelegerii conceptelor de monitorizare de bază, evaluare, plan de lucru, colectarea intrărilor, numărarea ieșirilor, măsurarea rezultatelor și a impactului obiectivelor.
- Îmbunătățirea abilităților de a genera planuri de lucru simple, utile și cumpănite.
- Creșterea abilității de a lega interesele părților și obiectivele organizaționale cu rezultate convenite și măsurabile.
- Examinarea metodelor de colectare a datelor pentru măsurarea rezultatelor.

# Definirea conceptelor

## Monitorizarea

Ce este monitorizarea ?

- O activitate care presupune obținerea de informații privind consistența și acuratețea înregistrării costurilor, alocărilor de resurse, analiza datelor privind beneficiarii programului;
- Metode de lucru generale ale personalului în legătură cu standardele stabilite de autorități în cadrul sau în afara programului; practici profesionale și metode organizaționale.
- Activitățile programului așa cum au fost stabilite și evoluția lor în relație cu obiectivele;

Metode

- Auditul sistemului de înregistrare și raportare;
- Audit administrativ;
- Studiarea relației dintre timp și eforturile programului;
- **Exemple** luate din proiecte în care participanții au fost implicați;

# Evaluarea

- De ce este necesară evaluarea, ca activitate generală care arată măsura atingerii scopului și obiectivului proiectului? Idei de la participanți ;
- **Nevoia evaluării**
- **1. Motive financiare: finațatorii doresc să știe cum au fost fondurile cheltuite;**
- **2. Motive politice: autorități locale și regionale, în căutare de programe;**
- **3. Rațiuni manageriale: dificultăți în definirea și măsurarea programelor;**

# Evaluarea

- **Ce reprezintă evaluarea proiectului? (participanții la curs își vor prezenta opiniile)**
- O examinare extinsă și sistematică a activităților și rezultatelor proiectului;
- Procesul de examinare a valorii și succesului în atingerea obiectivelor; (cum măsurăm succesul pentru viitoarele activități din cadrul proiectului);
- Procesul prin care determinăm eficiența și eficacitatea unui program;
- Măsurarea implementării și a rezultatelor unui proiect pentru luarea celor mai bune decizii manageriale (instrument managerial pentru îmbunătățirea performanțelor proiectului);
- Evaluarea are misiunea de a sprijini îmbunătățirea calității serviciilor.
- Evaluarea este o colecție de metode, abilități, capacități de a determina măsura în care un serviciu social specific este necesar, utilizat și capabil de a satisface nevoile sociale identificate; dacă serviciile oferite rezolvă nevoile cu un cost rezonabil în raport cu efectele.

# Obiectivele evaluării programului

- Informații descriptive despre tipul și cantitatea activităților din program (o evaluare a efortului);
- Informații despre atingerea obiectivelor pentru stadiul actual al programului (evaluarea eficacității);
- Informații despre eficacitatea programului în raport cu eforturile (evaluarea eficienței)
- Îndeplinirea cererilor donatorilor;
- Sprijin pentru dezvoltarea și îmbunătățirea programului;
- Identificarea alternativelor la program;

# Trei perspective asupra evaluării (Elena Chelimski)

1. Controlul programului – autorități, donatori, public ar trebui să știe dacă un program are succes, pentru sprijin ulterior din partea instituțiilor politice. Întrebări de urmărit:

- Programul funcționează așa cum a fost convenit inițial?
- Sunt atinse într-o măsură obiectivele?
- Clienții sunt satisfăcuți de calitatea și cantitatea serviciilor furnizate prin program?
- Există consecințe negative sau neașteptate?
- Care este maniera cea mai eficientă de a atinge obiectivele?

2. Îmbunătățirea implementării programului sau perspectivă managerială care consideră evaluarea ca un instrument pentru luarea deciziilor în viitor. Întrebări de urmărit:

- Cum este implementat programul?
- Există obstacole care afectează implementarea programului ?
- Există o legătură dintre implementarea programului și atingerea obiectivelor ?
- Ce factori facilitează atingerea obiectivelor? Care sunt obstacolele?

3. Dezvoltarea cunoștințelor în domeniul social. În anumite situații, evaluarea produce informații pentru noi teorii, inovații și dezvoltarea viitoarelor programe.

O **perspectivă specială asupra evaluării** este aceea numită “scop ascuns”. În acest context, putem menționa “o imagine mai bună” a programului care nu reflectă calitatea sa, sau abordarea subiectivă a programului pentru a opri finanțarea.

# Obstacole identificate în evaluarea programului

- Un obstacol des întâlnit în evaluarea programului este **sistemul de valori** al celor care lucrează la evaluare. Valorile părților interesate ar trebui să fie la fel atunci când un proiect este evaluat.
- O a doua barieră provine din “**evaluarea ascunsă**”, descrisă anterior.
- Al treilea obstacol e deseori văzut în **interesele politice**. Cei care planifică dezvoltarea viitoare a serviciilor au în vedere presiunile grupurilor de interese. Aceștia trebuie să ia în calcul aceste interese pentru cea mai bună implementare a programului. În cadrul strategiei de implementare trebuie să se țină cont de toate părțile interesate din domeniu.



# Obstacole identificate în evaluarea programului

Anumite atitudini pot afecta procesul de evaluare venind de la părți interesate, personal, manager de program sau evaluator. Iată o listă a acestor atitudini:

- Presiuni incorecte din partea părților interesate;
- O percepție prea optimistă a personalului a propriilor activități;
- Teama de evaluare va bloca inovarea;
- Teama că programul va fi oprit;
- Teama că informațiile obținute în cursul evaluării vor fi utilizate într-un mod incorect;
- Opinia conform căreia evaluarea e o risipă de resurse;
- Teama de pierdere a controlului proiectului;
- Teama ca evaluarea va avea impact prea scăzut.

## Exercițiu

- Participanții la curs vor preciza care sunt, în opinia lor, obstacolele cele mai importante în cadrul procesului de evaluare.

# Pași necesari în cadrul evaluării

- Pentru a organiza un proces de evaluare, analistul va trebui să încerce să clarifice care era misiunea proiectului, care erau grupurile țintă, valorile și obiectivele.
- **Misiunea:** Stabilirea misiunii unui program este un element important. Este mai dificilă producerea de indicatori de rezultat dacă misiunea este neclară sau prost definită. O bună enunțare a misiunii identifică scopul general al proiectului, identifică nevoile și problemele și conține așteptările părților interesate. Întrebări utile: Ce funcții sau servicii ar trebui să fie furnizate de proiect? Ce probleme sau nevoi au fost avute în vedere la crearea proiectului? De ce există proiectul?
- **Grupuri țintă:** Identificarea părților interesate și a consumatorilor (grupuri țintă) pentru program și serviciile sale ajută la concentrarea pe misiune și scopuri. Întrebări utile: Cine primește servicii sau beneficii din partea programului? Există consumatori multipli? Cine sunt beneficiarii interni? Ce nevoi au beneficiarii și ce așteaptă de la organizație?

# Pași necesari în cadrul evaluării

- **Valori:** Valorile esențiale descriu modul în care organizația își desfășoară misiunea. În general, valorile exprimă atitudinile organizației cu privire la trei elemente
  - (1) modul în care oamenii sunt tratați,
  - (2) modul în care organizația este gestionată și sunt luate decizii,
  - (3) așteptări privind calitatea serviciilor.
- **Scopuri:** Scopurile sunt rezultate așteptate în sens mai larg. Există afirmații cu privire la ce vrea programul să realizeze; acestea pot fi provocatoare și motivaționale, dar și realiste, realizabile. Întrebări utile: Cum vrem să fie organizația noastră în anul ..... Care sunt parametrii pe care dorim să-i schimbăm?
- Discuția despre intrări, procese, ieșiri și rezultate este utilă pentru înțelegerea nevoii de indicator.

## Conexiuni



### Intrări

- **Concept:** Intrările sunt resurse, timp și bani. Donațiile, sprijinul politic, spațiul de birou, planul strategic sunt necesare pentru a produce activități și rezultate. Inputs are gathered from many resources.

De regulă, intrările sunt :

- Timpul oamenilor – plătit sau neplătit.
- Bani – granturi, contracte, taxe, donații
- Spațiu, echipament, furnituri, utilități, transport.
- Sprijin comunitar – poziție, planificare strategică, voluntari, persoane de sprijin, parteners.

### Exemple:

- Taxe pentru furnizarea serviciilor
- Granturi pentru operațiuni sau clădiri
- Donații
- Furnituri de birou
- Voluntari, staff salariat, consultanți
- Sprijin politic și strategic într-un plan comunitar
- Contracte pentru servicii
- **Termeni similari:**
- Bani, taxe, granturi, donații în natură, timp, spațiu, venituri, cheltuieli, parteneriat.

## leșirile

- **Concept:** ieșirile sunt cantitatea de muncă, activități, servicii sau alte elemente numărabile rezultate în urma eforturilor individuale, programelor și sistemelor de servicii.
- Ieșirile vin din listarea și numărarea activităților; ele sunt ....ceea ce e produs din strategiile organizației.
- Ieșirile demonstrează cât de mult produce programul

### Exemple:

- Numărul de sesiuni de consiliere familială
- Număr de furnizori de tratamente
- Număr de întâlniri comunitare
- Număr de cazări în centrele de urgență
- Număr de părinți în grupuri de sprijin săptămânale

### Termeni similari:

- Activități, strategii, etape de activități, ținte de producție, rezultate cantitative.

## Rezultate

- **Concept: rezultatele sunt schimbările măsurabile în oameni, organizații sau condiții comunitare.**
- 
- **Rezultatele conduc la unul sau mai multe din următoarele beneficii pentru indivizi sau grupuri: noi cunoștințe, abilități crescute, schimbări de atitudini, schimbări de valori, comportament modificat, condiții îmbunătățite, capacități crescute.**
- Rezultatele indică progresul înregistrat spre scopuri.
- 
- Rezultatele pot fi pe termen scurt sau lung, în funcție de obiective sau de efort. Rezultatele sunt efectul dorit pe care proiectul caută să-l inducă.  
**Rezultatele creează o legătură logică între strategie și scopuri.**

### Exemple:

- Abilități de comunicare crescute
- Competențe de rezolvare a problemelor crescute
- Factori de risc ai izolării sociale în scădere
- Timp redus între raportarea cazului și intervenția serviciului
- Condiții comunitare îmbunătățite
- Resurse sporite
- Abilități crescute ale sistemului de evaluare
- Factori medicali de risc în scădere
- Oprirea declinului în activitățile cotidiene
- Creșterea gradului de luare a deciziei în comun

### Termeni similari:

- Măsurile de performanță, obiective măsurabile, variabilă dependentă, rezultate cantitative

# Scopuri

Concept **Scopurile sunt legate de viziuni asupra societății, pe termen lung, care presupun coordonarea multor eforturi.**

**Scopurile** sunt rezultate în sens mai larg, în urma mai multor activități – viziune colectivă.

**Scopurile** descriu și clarifică obiectivul general

**Scopurile** ajută la alinierea dintre rezultatele și ieșirile proiectului.

**Scopurile** ajută la motivare, concentrarea și coordonarea strategiilor pentru a obține schimbările largi preconizate.

## Exemple:

- Speranța de viață
- Șanse egale
- Simțul comunitar
- Rata sărăciei
- Rata delincvenței juvenile
- Succesul educațional
- Creșterea voluntariatului, scăderea abuzurilor în rândul vârstnicilor
- Venit per capita
- Sentiment de siguranță personală
- Oportunități economice și sociale crescute în cadrul comunității

## Termeni similari:

- Viziune societală, rezultate pe termen lung, scopuri finale, etape de parcurs.

# Legături logice

- Rezultatele trebuie să fie bine legate de impactul programului (scopuri) și ieșirile programului (activități). Prin logică, cercetare sau raționare corectă, rezultatele ar trebui să fie conduse de rezultatele să fie determinate de ieșirile programului în timp ce rezultatele să contribuie la atingerea scopurilor. Strategia din coloana din stânga ar trebui să creeze schimbare măsurabilă (coloana din mijloc) pentru a atinge scopul (coloana din dreapta).

## Ieșiri măsurabile

## Rezultate măsurabile

## Scopuri

- Mese pe roțile – Interacțiune socială sporită - Existență autonomă
- Informații publice privind abuzul copiilor-Cunoștințe sporite –Scăderea abuzului
- Grupuri de sprijin pentru familii –cunoștințe sporite pentru părinți –Siguranța copilului
- Ore de abilități de viață – Mai multe joburi ocupate – Autosuținerea familiei
- Ore de educație prenatală – Sporirea greutateii la naștere – Sănătatea populației
- Consiliere familială–Îmbunătățirea abilităților de management a familiei- Scăderea sarcinilor adolescentelor
- Centru de sănătate pentru adolescenți- Scăderea fumatului la adolescenți-stare de sănătate sporită
- .....
- Alte exemple



# Model logic al evaluării

- **Scopurile** sunt fezabile și corelate cu misiunea : creșterea în rândul managerilor a cunoștințelor, importanței și abilității de a folosi instrumente de evaluare de program.
- **Intrările/ Costurile** care produc activități: taxele de consultanță, închirierea spațiului, fotocopii, timpul staffului.
- **Activități create de intrări:** consultantul discută cu o parte din staff să producă materiale de lucru, două zile de instruire pentru personal, consultări prin telefon sau email.
- **Ieșirile** care rezultă din activități: distribuirea ghidului de evaluare, 25 de angajați au fost instruiți cu privire la evaluare, 10 persoane au primit asistență suplimentară.
- **Ieșirile / Impactul** care rezultă din ieșiri.
- Gradul de impact (inițial, intermediar, pe termen lung) – indicatori pentru fiecare nivel, obiectiv și instrumente.

# Trei tipuri de indicatori pentru program

Folosiți următorul model:

Intrări	Indicatori de proces	Indicatori de impact
• Salariul personalului	număr de profesori instruiți	nivelul satisfacției clienților
• Cost pentru		
• Echipament pierdute în incendii	număr de case construite	număr de vieți omenești
• Transport clinic de succes	număr de mese servite	număr de cazuri considerate
• Costuri		

# Găsirea indicatorilor

- În literatura de specialitate
- Exemple de rapoarte de evaluare
- Întâlnire cu un staff care a gestionat un proiect asemănător
- Angajați un consultant de specialitate
- Consultați autoritatea finanțatoare
- Alegeți indicator de tip SMART
- **Specific:** o măsură care să vă spună ce să măsurați
- **Măsurabil:** cât de ușor este să măsurați, ținând cont de resursele disponibile?
- **Realizabil:** care este posibilitatea, realistic vorbind, ca activitățile organizației producă o schimbare a indicatorului?
- **Relevant:** cât de important este indicatorul de măsură pentru politicile, misiunea sau activitățile dvs.?
- **Trasabil:** cât de ușor este să urmăriți indicatorul în mod regulat?

Example

- **Indicatori SMART**

**Indicatori pentru un adăpost pentru  
victimele violenței domestice**

- **S** # număr de victime care solicită asistență în centru gravă
- **M** % de soți care se înscriu la cursuri de managementul furiei când li se solicită
- **A** % din femei care pot să își scrie un CV și să poată avea un interviu bun pentru un job la momentul când pleacă din adăpost
- **R** % din femei care au dobândit abilități de părinte
- **T** # număr de femei care găsesc slujbe înainte de plecarea din adăpost

**indicatori non-SMART**

**Set alternativ de indicatori**

- # număr de victime într-o situație familială gravă
- % de soți care nu își schimbă comportamentul
- % din femei care se angajează după un an de asistență la adăpost
- % din femei care au învățat să gătească bine
- % de femei care aplica pentru granturi pentru a înființa mici afaceri

# Instrumente de colectare a datelor

- **Interviu:** interviu cu stafful programului, utilizatori ai programului, liderii de proiect.
- **Observații:** observați un grup de utilizatori ai programului, persoane care au încercat utilizarea abilităților după absolvirea programului; se urmăresc indicatorii înainte și după program.
- **Trimiteți un chestionar** către beneficiari ai programului, înainte și după program, folosiți un eșantion
- **Revizuiți toate documentele și rapoartele** înainte de a colecta date noi, înregistrări administrative, foi de prezență, bugete; prezența în media a programului.

# Întrebări de evaluare

*Institutul Băncii Mondiale a diferențiat trei tipuri de întrebări de evaluare (pot fi aplicate la debutul unui program, pe parcursul acestuia sau la final)*

- 1. Întrebări de evaluare descriptivă.** Acesta este nivelul de informații de bază al unui program. În multe situații, formularele standard administrative conțin aceste informații. Indiferent care este scopul raportului de examinare, această informație de bază trebuie să fie prezentă în acesta.
  - Câte persoane? Bărbați, femei ?
  - Vârstă? Nivel de educație? Ocupație?
  - Număr de personal implicat, buget, câte evenimente?
  - Care sunt evenimentele ? Cine a participat? Care a fost tematica?

2. **Întrebări de evaluare a procesului.** Acest nivel de informație cere să știți cum a fost programul implementat. În cursul implementării programului, personalul a luat în considerare sau nu cum vor face aceste lucruri. Cind vine momentul repetării sau extinderii unui program, toți fac lucrurile așa cum au fost deja făcute. Prin formularea acestor întrebări, creșteți posibilitatea ca un program să ajungă la rezultatele așteptate.

- Programul a atins grupul urmărit? De ce serviciile programului au fost accesate într-o mai mare măsură de către bărbați? Cum au aflat beneficiarii despre program?
- Cum se pot îmbunătăți serviciile tehnice către beneficiari ?
- Cum putem face cursul mai util?

3. **Întrebări de evaluare a rezultatelor.** Aceste întrebări de evaluare vă spun ce a realizat programul. Acesta este setul cel mai dificil de întrebări, iar răspunsurile convingătoare se obțin cu mai multă muncă.

- Cum s-a îmbunătățit sănătatea copiilor?
- Ce au învățat cursanții?
- Rata criminalității s-a redus în zonă?
- Guvernele locale au devenit mai transparente?

Cu cât începeți să puneți aceste întrebări mai devreme, cu atât mai mult veți avea șanse de a colecta informațiile care vă interesează. Cu cât arătați mai bine unui donator că puneți aceste întrebări, cu atât mai profesionist veți fi, ca manager de program.

Autoevaluarea simplifică sarcina evaluatorilor. Un program care are elemente de autoevaluare produce o imagine profesionistă.

## **Exemplu**

- O organizație realizează instruirii pentru angajații din administrația locală pentru a dezvolta proceduri financiare în vederea reducerii corupției.



<b>Indicator</b>	<b>Instrumente</b>	<b>Când măsurăm</b>	<b>Când raportăm</b>
% de noi participanți	Forme de înregistrare	La sfârșitul conferinței	raportul anual de toamnă
% de participanți care implementează noile politici în decurs de 6 luni	Interviu cu un eșantion de persoane	6 luni de la terminarea conferinței	raportul anual de toamnă
Număr de participanți care consideră cursul de calitate înaltă anul următor	Chestionar la sfârșitul cursului	Chestionar după un an	raportul anual de toamnă

# Tabel de comparații

## Comparați indicatorii la începutul programului cu situația în desfășurare

Indicator	înainte de proiect	după șase luni	după un an
Nr de profesori instruiți	20% din staff	25% din staff	32% din staff
Bugetul proiectului	0	Euro 31.000.00	

## Comparați indicatorul cu modelul anterior pentru a arăta o schimbare recentă

Indicator	1997	1998	1999	2000	Prezent
-----------	------	------	------	------	---------

- Nr. de avocați  
Instruiți în probleme  
de drepturile omului

5	5	10	10	100
---	---	----	----	-----

- Bugetul proiectului

## Comparați indicatorul cu diverse grupuri de beneficiari ai proiectului

Indicator	Moldova	Muntenia	Transilvania
-----------	---------	----------	--------------

- % de beneficiari  
care preferă un  
anumit serviciu

45%	45%	45%
-----	-----	-----

## Comparați indicatorul cu obiectivul programului

Indicator	Rezultat 10/99	Rezultat 11/99	Obiectiv
• Nr. de absolvenți satisfăcuți de curs	75%	95%	75%
• % din absolvenți care utilizează ideile din curs după 6 luni	85%	60%	50%

# Tabel de rezultate

Indicator	Instrument	Nivelul rezultatelor	Nivelul de succes
Satisfacția participanților față de curs	Chestionar	0-50% dintre participanți sunt satisfăcuți de curs	Luați în considerare schimbarea cursului pentru a îmbunătăți acest indicator
		51-75% dintre participanți sunt satisfăcuți de curs	Cursul are un succes moderat cu acest indicator
		76-100% dintre participanți sunt satisfăcuți de curs	Cursul are un mare succes cu acest indicator

# Tabel de planificare strategică

Strategie	Indicator	Obiectiv
Oportunități crescute pentru comunitatea juridică de a învăța legislația drepturilor omului	% din universități care oferă cursuri pentru studenți în domeniul drepturilor omului	Creștere de la 0% la 60% într-un an
Dezvoltarea simțului responsabilității sociale prin oferirea asistenței juridice gratuite celor ce nu au resurse	% de avocați care acceptă să ia unul sau mai multe cazuri pro bono într-un an	Creștere de la 0 la 12 avocați pe an.

# Exercițiu

După citirea unui proiect mic participanții vor fi rugați să identifice indicatorii, instrumentele, etc....

Metode de investigație socială utilizate într-un proces de evaluare

- Experimente (exemple)
- Cercetări sociale (exemple)
- Studii de caz (exemple)

## Analiza de costuri

- Controlul costurilor
- Analiza cost-beneficiu
- Costuri-rezultate

## Un raport de evaluare tipic conține următoarele secțiuni

- A. Introducere: descrierea programului, scop, obiective, activități.
- B. Metoda de evaluare: abordarea evaluării, scopurile evaluării, instrumente de evaluare, lista activităților de evaluare.
- C. Constatări în urma evaluării.
- D. Concluzii
- E. Recomandări