

Implementarea evaluării



“Realitatea” are extrem de multe fațete



Întotdeauna există mai multe moduri de a:
construi legături logice (e.g. matrici cauză efect)
defini “problema”
remedia “problema”

Implementarea evaluării

Evaluarea, un
proces neliniar

“Tone” de informații

Formulează sugestii

Interpretează

Selectare
permanentă

Formulează judecăți

Formulează legături logice

Implementarea evaluării

Cantitate enormă de aspecte care pot fi studiate

Selectare pe
baza experienței
evaluatorului



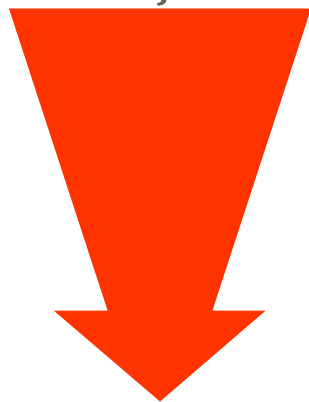
Selectare pe
baza cerințelor
beneficiarului

Focus pe aspecte cheie

Implementarea evaluării

Evaluarea ar trebui să reducă pe parcurs numărul de aspecte analizate, detectându-le pe cele esențiale, altfel analiza devine prea complexă pentru a mai putea fi gestionată coerent.

Așa



NU așa



Implementarea evaluării

Orice sistem e
plin de
“imperfecțiuni”



“Mai binele” nu
constă în
eliminarea
imperfecțiunilor,
ci în atingerea
obiectivelor

Aspectele cheie ale programului se identifică pornind *top-down* (e.g. de la analiza atingerii obiectivelor) nu *bottom-up*, de la lista enormă de “imperfecțiuni” inerente oricărui program

Implementarea evaluării

Doar prin axarea pe aspectele cheie se pot:



Efectua analize aprofundate



**Evidența legături logice fapte – interpretări –
concluzii - recomandări**



**Formula recomandări cu un grad de fezabilitate sporit,
care nu urmăresc să obțină idealul ci să acționeze
asupra câtorva puncte cheie**

Implementarea evaluării

Datele



Riscul “date insuficiente” este supra-estimat și a devenit un truism.

În orice program, datele sunt supra-suficiente în anumite sensuri și insuficiente în altele.

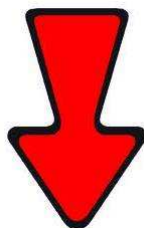
Dificultăți tipice:

- Incoerență date
- Pentru unele date, procesul de obținere este greoi
- Folosire ambiguă a noțiunii de “date” atât pentru date primare cât și pentru date semi-procesate

Implementarea evaluării

Datele – două etape majore

Etapa 1 - Extensivă
Culegerea de date inițială
Procesarea inițială



Etapa 2 - Intensivă
Culegerea de date suplimentare pentru aprofundarea analizelor
Procesarea finală

Implementarea evaluării

Culegere date - Etapa 1

- Abordare extensivă, tendințe exhaustive
- Cantitate imensă de informații
- Datele culese conțin în mare proporție opinii
- Procesare – selecție, detectare legături logice, legături cauzale, formulare constatări

Culegere date - Etapa 2

- Pentru constatările formulate e nevoie de data măsurabile suplimentare, respectiv de standarde față de care se pot emite judecăți
- De obicei aceste date nu au fost anterior colectate, prin urmare se poate recurge doar la date aproximative
- Adesea nu există standarde față de care se poate judeca, prin urmare se poate recurge doar la standarde stabilite *ad-hoc*
- De obicei timpul disponibil pentru etapa 2 este extrem de redus, fiind necesare anumite alegeri

Implementarea evaluării

Datele – două etape majore

Alegeri posibile în etapa a 2-a

- ➔ abordarea în etapa a 2-a a unui număr limitat de aspecte, decis în colaborare cu beneficiarul. Un posibil criteriu de selecție poate fi impactul pe care îl are fenomenul respectiv. Aspectele alese urmează a fi studiate la un grad de detaliu ridicat.
- ➔ continuarea analizei pentru toate aspectele constatate, la un grad de detaliu mai redus.

Implementarea evaluării

Datele

Un exercițiu de evaluare reprezintă, *în mod firesc*, o oportunitate de a depista lipsa unor date și discernerea *acelor date* care ar trebui să fie colectate de sistemul de monitorizare al programului.

Implementarea evaluării

Un exercițiu de evaluare ar trebui să includă o **colaborare constantă** între beneficiari și evaluatori, nu un proces în care cele două părți se întâlnesc doar cu ocazia rapoartelor intermediare. Modul concret prin care această colaborare se poate materializa depinde esențial de stilul de management practicat de beneficiarul evaluării.

Implementarea evaluării

Ca principiu, CCE ar trebui să **urmărească**, să **sprijine** și să **ghideze** procesul de implementare a evaluării, în funcție de nevoile sale.



CCE deține informații pe care evaluatorii nu le au

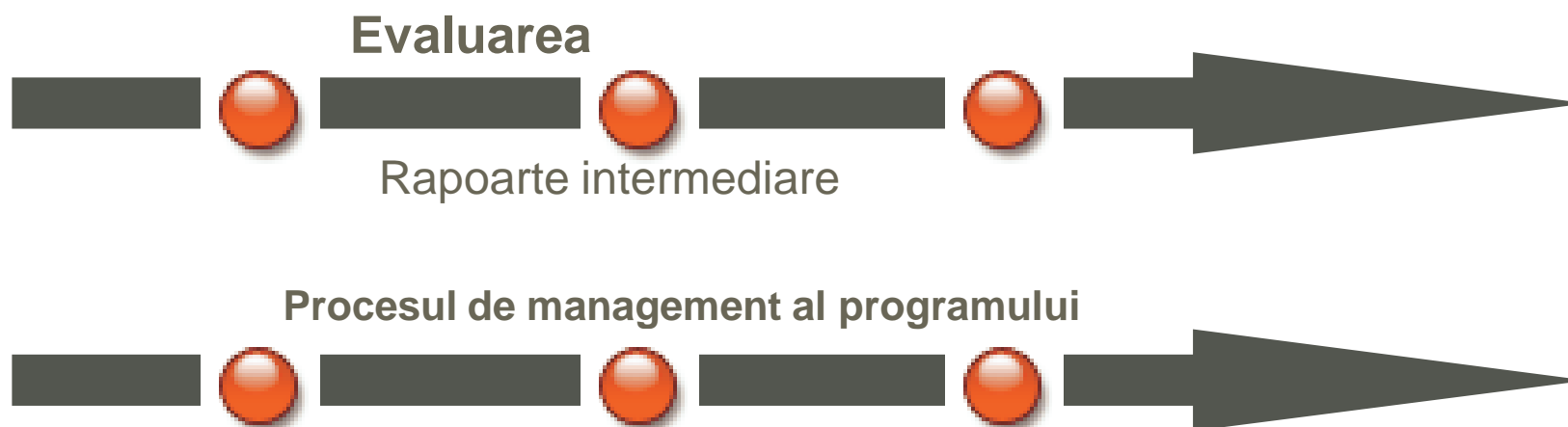


CCE are nevoi care adesea nu pot fi clarificate la începutul evaluării ci se cristalizează pe măsură ce evaluarea avansează.

Implementarea evaluării

Procesul de evaluare poate fi împletit cu procesul de management

Nu e necesar să aștepti n luni până la versiunea finală a raportului de evaluare!



Discuții legate de datele solicitate – e.g. *ce fenomen urmăriți?* - nu doar transmitere de date

Discuții pe marginea analizelor prezentate, decizii manageriale



Nu doar aprobări de rapoarte!

Implementarea evaluării

Implicarea *stakeholderilor* în procesul de analiză – câteva considerente

Opiniile stakeholderilor

- Includ numeroase informații utile privind derularea programului
- Pot evidenția anumite arii prioritare de analiză
- Pot indica anumite legături cauzale între fenomenele analizate
- Sunt, în sine, *fapte*
- Verificarea faptelor pe care se bazează opiniile exprimate e dificilă, fiindcă adesea opiniile sunt bazate pe anumite tendințe care nu au fost măsurate altfel decât pe baza bunului-simț

Implementarea evaluării

Structura raportului de evaluare

- Definirea structurii raportului contribuie esențial la eficacitatea și eficiența procesului de evaluare:
 - Oferă direcție procesului de culegere de date
 - Asigură relevanța analizelor efectuate
 - Clarifică gradul de detaliu așteptat al analizelor
- Structura raportului poate fi definitivată doar după etapa preliminară, sau chiar mai târziu, pe parcursul procesului de evaluare. Chiar și în aceste condiții, e de preferat utilizarea unei structuri a raportului care evoluează concomitent cu progresul evaluării față de situația în care structura raportului este schițată pentru prima dată cu ocazia redactării primei versiuni a raportului de evaluare.

Implementarea evaluării

Structura raportului de evaluare

 Practic, stabilirea structurii raportului de evaluare reprezintă încă o oportunitate de a clarifica, detalia și verifica:

- întrebările de evaluare
- metodologia de evaluare utilizată
- disponibilitatea datelor necesare

Implementarea evaluării

Versiunile intermediare ale raportului de evaluare – pot fi

Draft (în lucru) în sensul că tratează incomplet întrebările de evaluare



Parțiale, în sensul că tratează complet doar o parte din întrebările de evaluare