

Apunts d'Avaluació de Serveis Socioeducatius (3a edició)

Francesc Martínez-Olmo



Com citar aquest document:

Martínez-Olmo, F. (2018). *Apunts d'Avaluació de Serveis Socioeducatius (3a edició)*. Barcelona: Universitat de Barcelona.



Apunts d'Avaluació de Serveis Socioeducatius (3a edició), de Francesc Martínez-Olmo, està subjecta a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons

Taula de continguts

1. MODELS I DIMENSIONS DE L' AVALUACIÓ DE SERVEIS I ORGANITZACIONS SOCIOEDUCATIVES	3
1.1. Models d'avaluació	4
a) ISO	6
b) EFQM.....	10
c) Pla de Qualitat dels Serveis Socials de Catalunya	17
d) Empoderament	19
e) Altres models d'avaluació de serveis	21
1.2. Objectes/dimensions d'avaluació.....	22
a) Necessitats.....	22
b) Disseny.....	23
c) Procés o execució.....	24
d) Producte o resultat.....	25
1.3. Referents d'avaluació.....	28
2. PROCÉS AVALUATIU D'UN SERVEI.....	29
2.1. Esquema general del procés avaluatiu d'un servei	29
2.2. Recursos per a l'avaluació (instruments i estratègies)	31
2.3. Mesura i anàlisi quantitativa i qualitativa d'objectius i indicadors.....	34
a) Qualitat de la mesura.....	34
Fiabilitat	34
Validesa	35
b) Anàlisi quantitativa de la informació	36
c) Anàlisi qualitativa de la informació	37
3. DOCUMENTS TÈCNICS DE PROPOSTA I DIFUSIÓ DE L' AVALUACIÓ	39
3.1. Projecte tècnic d'avaluació. Viabilitat i sostenibilitat del projecte d'avaluació.....	39
3.2. Informe d'avaluació	40
a) Elaboració	40
b) Difusió.....	40
3.3. Aspectes deontològics de l'avaluació	41
3.4. Codi de bones pràctiques en recerca	41
4. Referències bibliogràfiques.....	43

«Para mi el problema no es que no se evalúa, es decir, que no se emitan juicios o valoraciones, sino que estos se construyen sobre bases muy poco sólidas, muy poco rigurosas.»
(Sacanell Berrueco, 2008)□

1. MODELS I DIMENSIONS DE L'AVALUACIÓ DE SERVEIS I ORGANITZACIONS SOCIOEDUCATIVES

En què consisteix l'avaluació d'un servei socioeducatiu?

L'avaluació d'un servei o d'una organització socioeducativa s'ha d'entendre, en termes generals, com un procés sistemàtic que conté tres fases fonamentals:

- 1) L'obtenció d'informació.
- 2) La comparació de la informació amb algun referent (emissió d'un judici).
- 3) La presa de decisions.

Val la pena fer l'avaluació d'un servei socioeducatiu?

Tota avaluació comporta un cost de recursos humans i econòmics però aquest cost, de fet, s'hauria d'entendre com una inversió atès tot el que es pot aconseguir amb l'avaluació d'un servei

(Barbero, 2007, p. 9-10)□:

- Millorar l'eficàcia i eficiència i oferir així més i millors serveis, així com complir en major mesura la missió.
- Adoptar una dinàmica de millora contínua o formalitzar-la.
- Millorar l'organització interna, reforçant la col·laboració entre serveis, programes, professionals, voluntariat ... a través de la gestió per processos.
- Impulsar la creació de productes i serveis innovadors. La implantació de sistemes de gestió de la qualitat, afavoreix la investigació, estimulant l'estudi de línies de millora i permet reflexionar sobre errors i solucions noves.
- Organitzar la documentació i la informació, interna i externa, de la qual disposa l'entitat facilitant així la presa de decisions.
- Ordenar i sistematitzar els procediments, agilitant-los, simplificant-los, millorant-los i avaluant-los de forma més eficaç, demostrant que se segueixen procediments adequats en la intervenció social.
- Motivar les persones que treballen en l'organització, augmentar la seva participació i la seva identificació amb els objectius de l'entitat.
- Promoure una major participació de les persones destinatàries dels serveis en la intervenció i en la gestió, reconeixent com a subjectes i atorgant-los més drets.
- Augmentar la creació i transmissió del coneixement o saber fer de l'entitat.

Com decidir quin tipus d'avaluació fer?

Les propostes de com es pot dur a terme el procés d'avaluació s'emmarquen en algun model que dóna sentit a totes les decisions ontològiques (com és o com concebem allò que avaluem),

epistemològiques (com construïm coneixement a partir de l'avaluació), metodològiques (quins passos donar per fer una avaluació) i axiològiques (a què donem valor en una avaluació). D'aquesta manera trobem, per exemple, models més orientats al desenvolupament social, a l'eficiència dels serveis o a la millora de la qualitat organitzativa. En l'apartat següent s'analitzen alguns d'aquests models.

En termes més específics, tot aquest procés, i per tant també la primera fase de l'avaluació, la d'obtenció d'informació, s'ha d'enfocar sobre un servei o una organització com un ens, o bé sobre algun aspecte parcial d'aquest servei o organització. A l'apartat 1.2, pàg. 22, es detallen alguns d'aquests aspectes o dimensions sobre les quals es pot enfocar l'avaluació.

En l'apartat 1.3, pàg. 28, s'expliquen els diversos referents amb què es pot comparar (jutjar) la informació en la fase dos del procés d'avaluació.

Aquests apunts s'orienten a oferir alguns punts de reflexió per als educadors i les educadores socials que participaran d'una manera o altra en l'avaluació d'un servei, ja sigui com a professional d'acció directa amb les persones, com a professional gestor de serveis socioeducatius, o fins i tot, potser, com a professional consultor en temes d'avaluació.

1.1. Models d'avaluació

A fi de seguir un procés rigorós en l'avaluació, es pot seguir alguna de les propostes o models existents, totes elles contrastades amb experiències que s'han dut a terme en nombroses ocasions i que s'han difós públicament en els mitjans especialitzats.

Els criteris per seleccionar un o altre model es fonamenten en aspectes com la seva filosofia o ideologia, el seu objectiu, el seu abast, i fins i tot el seu ajust a les condicions econòmiques o temporals disponibles.

Quines modalitats d'avaluació es poden fer?

A la Taula 1 s'exposen sintèticament algunes modalitats d'avaluació classificades segons diversos criteris (quan, qui, com, què s'avalua). A la realitat, les avaluacions solen ser processos

complexos que habitualment contempnen diverses modalitats al mateix temps; així, per exemple, podríem trobar una avaluació de procés i final, formativa i sumativa, i que combinés mètodes quantitativs i qualitativs.

Criteri de classificació (no excloent)	Modalitat d'avaluació (no excloent)
Moment	<i>Ex-ante</i> / Prèvia Inicial De procés o de progrés Final
Finalitat	Diagnòstica Formativa Formadora Sumativa
Avaluador	Autoavaluació / Interna Externa
Mètode	Quantitativa Qualitativa
Objecte avaluat ¹	De necessitats De disseny De procés o d'execució De producte (efectivitat, eficàcia, eficiència, satisfacció, transferència, impacte)

Taula 1. Modalitats d'avaluació segons diversos criteris, adaptada de Gómez i Serra (1999c, 2004)

En els subapartats següents es detallen les principals característiques dels models més utilitzats.

¹A l'apartat 1.2, pàg. 21 d'aquest document, es desenvolupa aquest criteri.

a) ISO

Què és el model ISO?

Les normes ISO (*International Standards Organization*) són internacionals, van néixer d'una decisió de la Comunitat Europea (actual Unió Europea), i estan ja àmpliament esteses per

tot el món, tot i que no es tracta normatives comunitàries ni dels governs nacionals. Aquestes normes es fonamenten en les demandes dels compradors o usuaris que necessiten assegurar la qualitat del que reben; dit d'una altra manera: «L'assegurament de la qualitat és una activitat que pretén confirmar si un producte o servei respon o no a les especificacions establertes pel client i, per tant, té per objectiu protegir el client de possibles problemes de qualitat.» (Grima & Tort-martorell, 2004, p. 37).

Originàriament es van desenvolupar per cobrir les situacions contractuals entre dues parts que necessitaven garantir els requisits dels intercanvis i augmentar la confiança mútua, de manera que s'eliminen les avaluacions que cada organització feia de les altres per arribar a acords de col·laboració (Municio, 2000)□. AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) és la representant oficial a Espanya de la ISO. Les normes internacionals porten la clau ISO, les europees EN (*European Norm*) i les espanyoles UNE (Una Norma Española).

Una clara diferència amb altres models d'avaluació és que la certificació ISO no és per a tot un servei sinó per a les seves parts. Una altra diferència és que aquest model està orientat amb l'objectiu final de la certificació (de que s'acompleixen uns mínims), mentre que altres models estan més orientats a la millora constant de la qualitat.

El certificador és una organització acreditada (reconeguda per les autoritats del país) que fa el treball d'auditoria externa, i la seva missió és avaluar la documentació i la implantació del sistema de qualitat que es vol certificar.

La família o sèrie de normes ISO 9000 són un conjunt de normes sobre el sistema de qualitat, i entre d'altres destaquen:

- La 9000 parla dels principis i del vocabulari.
- La 9001 tracta sobre el sistema a seguir per complir els requeriments (és la que s'audita i serveix per certificar).

Punts clau del model ISO

Els vuit principis de gestió de la qualitat que inspiren la norma ISO 9001:2000 (la més utilitzada) són els següents (Grima & Tort-martorell, 2004)□:

1. Enfocament al client
2. Lideratge
3. Participació del personal
4. Enfocament a processos (organitzant les activitats de manera que segueixin un flux natural)
5. Enfocament de sistema (tots els processos estan interrelacionats)
6. Millora contínua
7. Enfocament basat en fets (evidències) per a la presa de decisions

8. Relacions mútuament beneficioses amb els proveïdors

Al Requadre de text 1, pàg. 8, hi ha resumits els principals requeriments per obtenir la certificació ISO 9001.

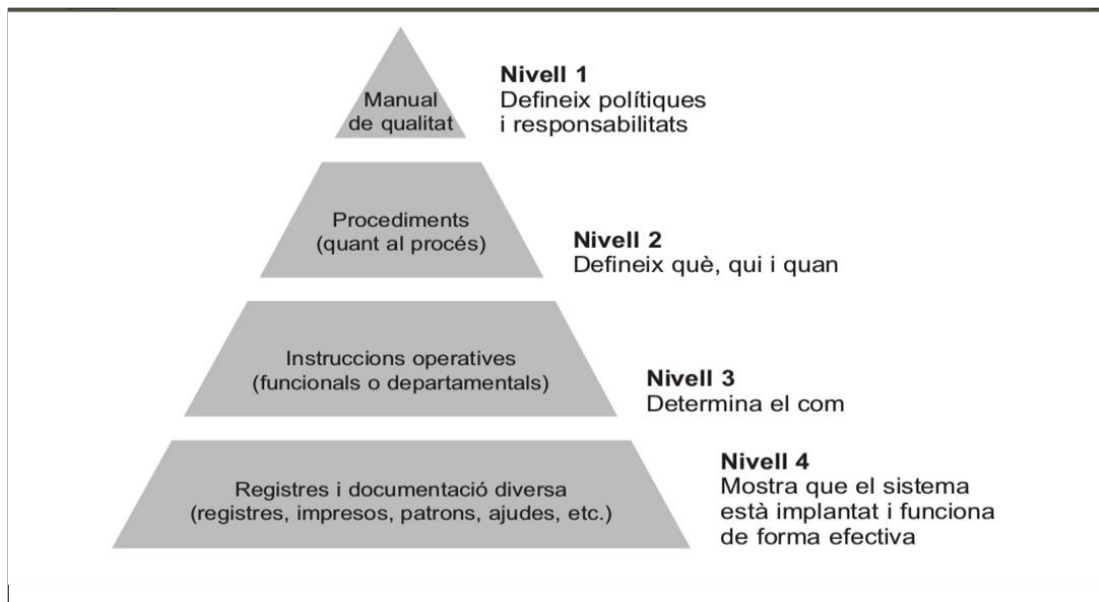
Com s'aplica el model ISO?

Consideracions metodològiques importants per implantar la norma:

- Cal el compromís i la participació directa de la direcció.
- Convé crear un equip que lideri el procés.
- Cal decidir si es faran servir consultors externs.
- La durada de la certificació sol ser de fins a tres anys.
- A l'inici:
 - Cal fer una diagnosi.
 - Sensibilitzar i formar el personal.
 - Fer participar i escoltar el punt de vista del personal.
 - Formar un equip de persones que conegui la norma en profunditat i pugui fer d'auditor intern.
- Cal modificar, i posteriorment documentar, allò que la diagnosi hagi detectat com a no d'acord amb la norma o poc eficient.
- Cal tenir documentat el sistema de gestió de la qualitat, amb l'estructura que s'indica a la Il·lustració 1, pàg. 9 .

1. Sistema de gestió de la qualitat
 - 1.1. Requeriments generals (establir què es vol fer, i fer-ho)
 - 1.2. Requeriments de documentació
 - a) Generalitats (posar per escrit les coses importants)
 - b) Manual de qualitat
 - c) Control dels documents (garantir que estan disponibles als usuaris)
 - d) Control de registres
2. Responsabilitat de la direcció
 - 2.1. Compromís de la direcció
 - 2.2. Enfocament al client
 - 2.3. Política de qualitat
 - 2.4. Planificació
 - a) Objectiu de la qualitat (establir responsabilitats dels processos)
 - b) Planificació del sistema de gestió de qualitat
 - 2.5. Responsabilitat i comunicació
 - 2.6. Revisió per la direcció (mesura del progrés i millora)
3. Gestió dels recursos
 - 3.1. Provisió de recursos (garantir els recursos necessaris per satisfer els clients)
 - 3.2. Recursos humans (preparar el personal perquè pugui desenvolupar les seves tasques)
 - 3.3. Infraestructura
 - 3.4. Ambient de treball
4. Realització del producte (servei)
 - 4.1. Planificació de la realització (determinar etapes dels processos)
 - 4.2. Processos relacionats amb el client (entendre els requeriments, mantenir el contacte, escoltar)
 - 4.3. Disseny i desenvolupament
 - 4.4. Compres
 - 4.5. Producció i prestació del servei (control dels processos, tenir registres, traçabilitat, etc.)
 - 4.6. Control dels dispositius de seguiment i mesura (assegurar que es disposa dels mitjans per mesurar l'eficàcia i eficiència dels processos)
5. Mesura, anàlisi i millora
 - 5.1. Generalitats (indicar els processos importants de mesura)
 - 5.2. Seguiment i mesura
 - a) Satisfacció del client
 - b) Auditoria interna
 - c) Seguiment i mesura dels processos
 - d) Seguiment i mesura del producte/servei
 - 5.3. Control del producte/servei «no conforme»
 - 5.4. Anàlisi de dades (convertir les dades en informació útil)
 - 5.5. Millora
 - a) Millora contínua
 - b) Acció correctiva
 - c) Acció preventiva

Requadre de text 1. Requeriments o criteris per obtenir la certificació ISO 9001, adaptats de Grima & Tort-martorell (2004)



Il·lustració 1. Estructura de la documentació del sistema de gestió de la qualitat en la norma ISO (Grima & Tort-martorell, 2004, p. 45)

Qui aplica el model ISO?

El sector Serveis cada vegada fa un ús més extensiu dels avantatges de la certificació. Al web d'AENOR (2010b) hi ha una relació de diversos tipus de serveis amb normes adaptades al seu sector. La cooperativa SUARA, per exemple, del sector d'atenció a les persones, avala els seus processos de millora contínua a través de la ISO 9001:2008 (Suara cooperativa, 2015).

Certificació de qualitat

L'Institut Català de l'Acolliment i de l'Adopció està certificat en el sistema de qualitat per a les activitats de: tramitació de la resolució d'adoneïtat per a l'adopció internacional, conforme amb els requisits de la norma ISO 9001: 2008.



Il·lustració 2. Exemple de difusió de certificació de qualitat ISO (http://treballiaferssocials.gencat.cat/ca/ambits_tematicos/acolliments_i_adoptacions/adoptacions/adopcio_internacional/#bloc10)

b) EFQM

Què és el model EFQM?

El model EFQM d'excel·lència el va crear la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat (*European Foundation for Quality Management* –EFQM en anglès) i es defineix com una via per a

l'autoavaluació i la determinació dels processos de millora continua en entorns empresarials tant públics com privats (www.efqm.es, 2012) □. L'EFQM està orientat a ajudar les organitzacions a practicar els principis de la qualitat total (*Total Quality Management*), i entén que una organització excel·lent és la que satisfà els seus clients i el seu personal, gaudeix d'una bona imatge i té un impacte positiu en la comunitat (Grima & Tort-martorell, 2004). En el Requadre de text 2 es pot consultar una concreció de la filosofia d'aquest model. Per exemple, el Pla de qualitat dels Serveis Socials de Catalunya 2010-2013 (Generalitat de Catalunya, 2010e) es fonamenta, en gran part, en aquest model.

Conceptes fonamentals de l'excel·lència:

Orientació cap als resultats

L'excel·lència consisteix a aconseguir uns resultats que satisfacin plenament tots els grups d'interès de l'organització.

Orientació als clients

L'excel·lència consisteix a crear valor sostingut pel client.

Lideratge i coherència

L'excel·lència és exercir un lideratge amb capacitat de visió que serveixi d'inspiració a la resta de les persones i que sigui coherent amb tota l'organització.

Gestió per processos i fets

L'excel·lència és gestionar l'organització mitjançant un conjunt de sistemes, processos i dades, interdependents i interrelacionades.

Desenvolupament i implicació de les persones

Excel·lència és maximitzar la contribució dels empleats a través del seu desenvolupament i implicació.

Procés continu d'aprenentatge, innovació i millora

Excel·lència és desafiar l'estatu quo i fer realitat el canvi aprofitant l'aprenentatge per crear innovació i oportunitats de millora.

Desenvolupament d'aliances

L'excel·lència és desenvolupar i mantenir aliances que afegixin valor.

Responsabilitat social de l'organització

L'excel·lència és excedir el marc legal mínim en què opera l'organització i esforçar-se per comprendre i donar resposta a les expectatives que tenen els seus grups d'interès en la societat.

Requadre de text 2. Principis filosòfics del model EFQM (Grima & Tort-martorell, 2004, p. 10-11)

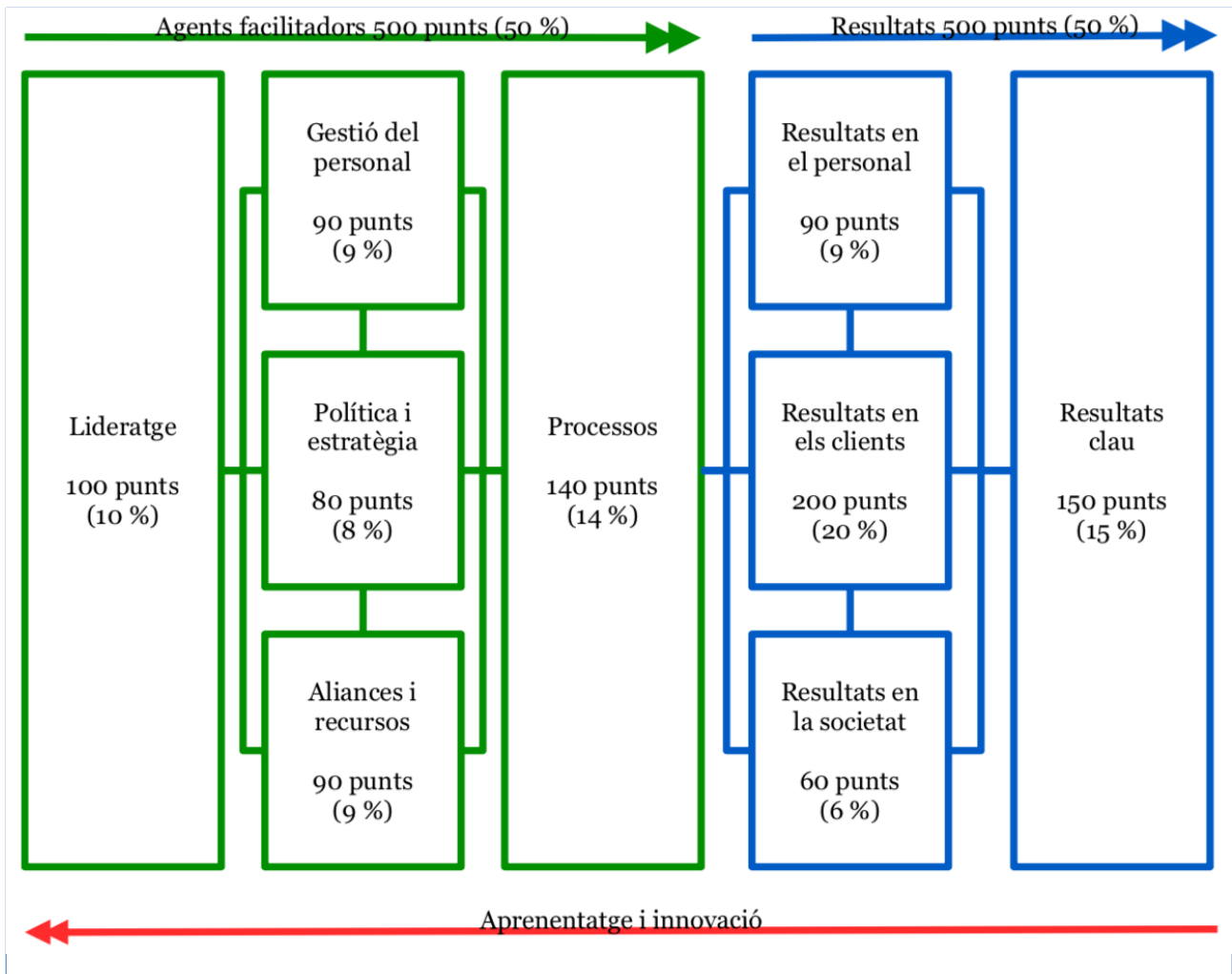
Punts clau del model EFQM

Aquest model utilitza nou criteris d'avaluació, representats tal com figura a la Il·lustració 3, pàg. 12. La concreció d'aquests criteris, adaptats de Municio (2000), per als serveis socioeducatius es

mostra al Requadre de text 3.

1. Lideratge
 - a) Demostració visible del compromís amb la cultura de qualitat total en la gestió, per part dels líders.
 - b) Suport a les millores i a la implicació de tothom, i oferiment de recursos i ajudes apropiats per part dels líders.
 - c) Implicació amb els beneficiaris del servei i amb altres organitzacions i serveis externs, per part dels líders.
 - d) Reconeixement i valoració a temps dels esforços i èxits de les persones implicades en el servei, per part dels líders.
2. Gestió del personal
 - a) Planificació i millora de la gestió del personal.
 - b) Manteniment i desenvolupament de l'experiència i competències de les persones mitjançant selecció, formació i promoció.
 - c) Acord entre els líders i la resta de personal sobre objectius i revisió contínua de l'assoliment de funcions.
 - d) Implicació i participació de tot el personal en la millora contínua. Reconeixement i atorgament de facultat per prendre decisions.
 - e) Assoliment d'una comunicació efectiva ascendent, descendent i lateral.
 - f) Preocupació i respecte pel personal.
3. Política/Planificació i estratègia
 - a) Fonamentació de la política/planificació i l'estratègia del servei en informació rellevant i completa.
 - b) Desenvolupament de la política/planificació i la estratègia del servei.
 - c) Comunicació i implantació de la política/planificació del servei.
 - d) Actualització i millora periòdica de la política/planificació i de l'estratègia del servei.
4. Aliances i recursos
 - a) Gestió dels recursos econòmics i financers.
 - b) Gestió dels recursos d'informació.
 - c) Gestió dels recursos materials.
 - d) Gestió dels espais/edificis/equipaments.
 - e) Gestió de la tecnologia i de la propietat intel·lectual.
5. Processos
 - a) Forma en què s'identifiquen els processos crítics per a l'èxit del servei.
 - b) Gestió sistemàtica dels processos.
 - c) Revisió dels processos i establiment d'objectius per a la seva millora.
 - d) Estimulació de la innovació i la creativitat en la millora de processos.
 - e) Implantació dels canvis de processos i avaluació dels beneficis.
6. Resultats en el personal
 - a) Percepció de satisfacció que té el personal.
 - b) Mesures complementàries relacionades amb la satisfacció del personal.
7. Resultats en els clients
 - a) Percepció de satisfacció dels clients sobre el servei.
 - b) Mesures complementàries relacionades amb la satisfacció dels clients.
8. Resultats en la societat
 - a) Impacte del servei en la societat en general.
 - b) Mesures complementàries relacionades amb l'impacte del servei en la societat.
9. Resultats clau
 - a) Mesures dels resultats de sostenibilitat del servei.
 - b) Mesures complementàries sobre la missió del servei.

Requadre de text 3. Criteris d'avaluació del model EFQM



Il·lustració 3. Esquema del model EFQM

Com s'aplica el model EFQM?

d'acreditació- El mètode d'avaluació d'aquest model és mitjançant una autoavaluació que es pot fer mitjançant un qüestionari, un formulari (vegeu exemples més avall, Il·lustració 5 i Il·lustració 6) o presentant-se als premis que s'organitzen.

AENOR, l'agència espanyola de normalització i certificació, pot acreditar que s'acompleixen els criteris d'aquest model (AENOR, 2010) -vegeu Il·lustració 4 amb les puntuacions i segells

En un estudi elaborat per conèixer diversos casos del tercer sector social que han aplicat el model EFQM (Juaneda Ayensa, González Menorca, & Marcuello Servós, 2013, p. 123) es conclou que

En definitiva, la implantació de sistemes TQM en el Tercer Sector Social va en augment cada dia. En general, les entitats que han implantat el sistema basat en el model EFQM se mostren satisfetes, aunque reconeixen que molts dels resultats no les sorprendien, pues venien "trabajando con calidad sin darse cuenta". Aunque el grado de satisfacción es alto desde la perspectiva de la Dirección, tras las evaluaciones iniciales se observa una especie de decadencia en el seguimiento posterior y una disminución del impulso hasta que no comienzan a materializarse los resultados de una manera evidente.

Criteri 4	Recursos i relacions institucionals Com l'organització planifica i gestiona les seves relacions i els seus recursos interns amb l'objectiu de donar suport a la seva estratègia i al funcionament efectiu dels seus processos.																																																																																																																																																																																																									
Subcriteri 4c	Com l'organització gestiona la informació																																																																																																																																																																																																									
Àrees a considerar	Punts forts:																																																																																																																																																																																																									
Com l'organització:																																																																																																																																																																																																										
– Estructura i gestiona la informació i el coneixement en suport de l'estratègia establerta																																																																																																																																																																																																										
– Proporciona al personal accés a la informació necessària per desenvolupar la seva feina																																																																																																																																																																																																										
– Assegura i millora la validesa, integritat i seguretat de la informació																																																																																																																																																																																																										
– Persegueix augmentar i emprar el coneixement de manera efectiva																																																																																																																																																																																																										
– Genera projectes innovadors i creatius dins de l'organització amb l'ús d'informació i coneixements adients	Àrees de millora:																																																																																																																																																																																																									
Evidències:																																																																																																																																																																																																										
Realitzat per:	Data:	Avaluat per:	Data:																																																																																																																																																																																																							
<table border="1"> <tr> <td colspan="11">Enfocament</td> </tr> <tr> <td>Fonamentat</td> <td>0%</td> <td>25%</td> <td>50%</td> <td>75%</td> <td>100%</td> <td colspan="5"></td> </tr> <tr> <td>Integrat</td> <td>0%</td> <td>25%</td> <td>50%</td> <td>75%</td> <td>100%</td> <td colspan="5"></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>0</td> <td>5</td> <td>10</td> <td>15</td> <td>20</td> <td>25</td> <td>30</td> <td>35</td> <td>40</td> <td>45</td> <td>50</td> <td>55</td> <td>60</td> <td>65</td> <td>70</td> <td>75</td> <td>80</td> <td>85</td> <td>90</td> <td>95</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td colspan="11">Desplegament</td> </tr> <tr> <td>Implantat</td> <td>0%</td> <td>25%</td> <td>50%</td> <td>75%</td> <td>100%</td> <td colspan="5"></td> </tr> <tr> <td>Sistemàtic</td> <td>0%</td> <td>25%</td> <td>50%</td> <td>75%</td> <td>100%</td> <td colspan="5"></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>0</td> <td>5</td> <td>10</td> <td>15</td> <td>20</td> <td>25</td> <td>30</td> <td>35</td> <td>40</td> <td>45</td> <td>50</td> <td>55</td> <td>60</td> <td>65</td> <td>70</td> <td>75</td> <td>80</td> <td>85</td> <td>90</td> <td>95</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td colspan="11">Avaluació i revisió</td> </tr> <tr> <td>Mesurat</td> <td>0%</td> <td>25%</td> <td>50%</td> <td>75%</td> <td>100%</td> <td colspan="5"></td> </tr> <tr> <td>Aprenentatge</td> <td>0%</td> <td>25%</td> <td>50%</td> <td>75%</td> <td>100%</td> <td colspan="5"></td> </tr> <tr> <td>Millora</td> <td>0%</td> <td>25%</td> <td>50%</td> <td>75%</td> <td>100%</td> <td colspan="5"></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>0</td> <td>5</td> <td>10</td> <td>15</td> <td>20</td> <td>25</td> <td>30</td> <td>35</td> <td>40</td> <td>45</td> <td>50</td> <td>55</td> <td>60</td> <td>65</td> <td>70</td> <td>75</td> <td>80</td> <td>85</td> <td>90</td> <td>95</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Global 4c</td> <td>0</td> <td>5</td> <td>10</td> <td>15</td> <td>20</td> <td>25</td> <td>30</td> <td>35</td> <td>40</td> <td>45</td> <td>50</td> <td>55</td> <td>60</td> <td>65</td> <td>70</td> <td>75</td> <td>80</td> <td>85</td> <td>90</td> <td>95</td> <td>100</td> </tr> </table>					Enfocament											Fonamentat	0%	25%	50%	75%	100%						Integrat	0%	25%	50%	75%	100%						Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Desplegament											Implantat	0%	25%	50%	75%	100%						Sistemàtic	0%	25%	50%	75%	100%						Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Avaluació i revisió											Mesurat	0%	25%	50%	75%	100%						Aprenentatge	0%	25%	50%	75%	100%						Millora	0%	25%	50%	75%	100%						Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Global 4c	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Enfocament																																																																																																																																																																																																										
Fonamentat	0%	25%	50%	75%	100%																																																																																																																																																																																																					
Integrat	0%	25%	50%	75%	100%																																																																																																																																																																																																					
Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																																																																																																																																																																																					
Desplegament																																																																																																																																																																																																										
Implantat	0%	25%	50%	75%	100%																																																																																																																																																																																																					
Sistemàtic	0%	25%	50%	75%	100%																																																																																																																																																																																																					
Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																																																																																																																																																																																					
Avaluació i revisió																																																																																																																																																																																																										
Mesurat	0%	25%	50%	75%	100%																																																																																																																																																																																																					
Aprenentatge	0%	25%	50%	75%	100%																																																																																																																																																																																																					
Millora	0%	25%	50%	75%	100%																																																																																																																																																																																																					
Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																																																																																																																																																																																					
Global 4c	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																																																																																																																																																																																					

Il·lustració 6. Exemple de com crear un formulari per a un dels criteris de l'EFQM (Grima & Tort-martorell, 2004, p. 27)

Pel que fa a la durada que pot comportar aplicar el model EFQM, a manera d'orientació esmentem el comentari de Moreno Alego (2007, p. 21):

[...] s'estimen dos mesos i mig per a la realització de l'Autoavaluació i un mes i mig per a la definició dels Plans d'Acció. El desenvolupament de les accions de millora, l'aprovació de les propostes i la seva implantació posterior queden supeditades a la durada dels Plans d'Acció que es defineixen, proposant una durada per a aquests plans d'entre 6 i 12 mesos...

Qui aplica el model EFQM?

El model EFQM s'aplica en molts serveis i administracions públiques (per exemple la Diputació de Tarragona², la fundació AMPANS³ o centres educatius de la Generalitat de Catalunya⁴). En ocasions s'aplica el model en sentit estricte i en altres ocasions s'aplica alguna variant o versió adaptada específicament per a algun sector determinat.

Veciana Armengol, Giralt de la Rosa, Gabriel Jiménez i Romera Hernández (2002a)⁵ exposen en un article l'experiència d'aplicar el model EFQM en un centre residencial d'acció educativa.

Quin model és millor ISO o EFQM?

A continuació es mostra una taula que pot ajudar a decidir a l'hora d'escollir entre normes ISO i model EFQM.

Aspecte	Normes ISO	Model EFQM
Aportacions i avantatges	<p>Afavoreix una major orientació als requisits del client. L'orientació al client suposa donar poder al sistema client.</p> <p>Introdueix la gestió per processos en l'organització: establint indicadors, responsables, moments per reflexionar sobre la millora contínua d'aquests processos, etcètera.</p> <p>Impulsa l'adopció d'una dinàmica de mesurament, anàlisi i millora sistemàtica.</p> <p>Permet obtenir un certificat en un termini breu de temps.</p>	<p>El model EFQM és menys prescriptiu que altres sistemes, respectant així les característiques de cada organització i l'experiència dels seus membres.</p> <p>Impulsa la responsabilitat social de l'organització.</p> <p>Impulsa el desenvolupament d'aliances amb els grups d'interès.</p> <p>Incrementa la creativitat i la motivació de les persones de l'organització.</p> <p>Incorpora l'aprenentatge i la innovació al costat de la millora.</p> <p>La implantació d'aquest model és compatible amb l'adopció de codis ètics i amb la implantació de diferents normes que constitueixen sistemes, més parcials, d'assegurament de la qualitat.</p> <p>Fomenta el treball en equip.</p>

² <http://www.dipta.cat/ca/noticies/la-diputacio-de-tarragona-obte-la-maxima-acreditacio-estatal-lexcellencia-de-la-seva-gestio>

³ <http://www.ampans.cat/qui-som/premis>

⁴ http://xtec.gencat.cat/web/.content/innovacio/qualitat_pqmc_publ/documents/INTERPRETACIO-I-DESPLEGAMENT-DEL-MODEL-EFQM_EN_CENTRES_EDUCATIUS.pdf

⁵ L'article d'aquests autors també es troba disponible en castellà (Veciana Armengol, Giralt de la Rosa, Gabriel Jiménez, & Romera Hernández, 2002b)

Aspecte	Normes ISO	Model EFQM
Dificultats i desavantatges	<p>La norma obliga a documentar una gran quantitat d'àmbits (política i manual de qualitat, processos, procediments, registres ...).</p> <p>El manteniment del sistema generat és costós.</p> <p>El llenguatge segueix adaptat principalment al sector industrial.</p>	<p>Es tracta d'una referència de gestió (un "model") molt exigent en la qual la necessitat contínua de millora pot desmotivar organitzacions amb menys recursos.</p> <p>La implantació del model és costosa i els resultats, tant interns com de reconeixement, són visibles, principalment, en el llarg termini.</p> <p>Requereix de formació prèvia i d'una forta implicació de la direcció.</p> <p>El model proporciona orientacions (no "directrius"), la qual cosa pot provocar diferents interpretacions i dubtes que l'organització ha de resoldre.</p>
Necessitats a què respon i orientacions per a la presa de decisions	<p>Apuntalar la gestió.</p> <p>Identificar processos en un centre o servei amb un nombre reduït de processos.</p> <p>Certificació a curt termini. Necessitat de disposar d'una primera certificació en el recorregut cap a la implantació d'un model de gestió més ampli.</p> <p>Està indicada per als següents tipus de serveis: a) serveis en què el procediment és clau per a la consecució d'un resultat positiu; b) serveis en què el volum de producció és alt i el "producte" és sempre el mateix.</p> <p>En el cas de les residències de gent gran, considerar la gamma de normes UNE 15800-Gestió de serveis en les residències de gent gran.</p>	<p>Necessitat d'enfortir l'organització a més dels serveis i projectes concrets.</p> <p>El Model Europeu s'ha d'introduir quan els objectius que es persegueix assolir han de veure amb la transformació de la cultura i la recerca de l'excel·lència.</p> <p>Aquests dos objectius tenen a veure amb el mitjà i llarg termini, per tant està associat amb objectius ambiciosos de millora permanent.</p> <p>Implantar aquest model d'excel·lència significa lliurar-se a un procés que mai s'acaba. D'aquí el terme "millora permanent", que té a veure amb un replantejament continu sobre què i com fer les coses.</p> <p>Resultarà més senzill en entitats de reduïda grandària i amb una gran motivació cap a la implantació de la gestió de la qualitat.</p>

Taula 2. Comparació entre normes ISO i model EFQM (Barbero, 2007, p. 35)

c) Pla de Qualitat dels Serveis Socials de Catalunya

Què és el PQSSC?

La Generalitat de Catalunya, dins del III Pla de qualitat (2010-2013) dels Serveis Socials (Generalitat de Catalunya, 2010e), va promoure projectes de desenvolupament d'indicadors per a l'avaluació de la situació de diversos sectors (vegeu **Error! Reference source not found.**, pàg. 17) amb l'objectiu de millorar el servei i garantir el nivell bàsic de qualitat d'aquests. En síntesi es pot considerar que els principis i els criteris d'avaluació s'assemblen al model EFQM.⁶

Punts clau del PQSSC

Els projectes d'avaluació s'organitzen en grans «dimensions», i, tot i que no són exactament les mateixes per a cada sector, en termes generals són les següents:

1. Atenció i suport a la persona i a la família.
2. Aspectes ètics i relacionals en l'atenció de la persona.
3. Organització i gestió del dispositiu.
4. Coordinació amb altres sectors i entitats / Coordinació i continuïtat de l'atenció.
5. Entorn de l'atenció/intervenció.

Per altra banda, aquestes dimensions estan relacionades amb una o diverses àrees dels serveis, que també són diferents per a cada sector, però en termes generals són les que es mostren al Requadre de text 4.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Valoració i pla d'intervenció (Pla Interdisciplinari d'Atenció Individualitzada -PIAI-, Programa de Rehabilitació Individual per a la Inserció Laboral -PRIIL-, Promoció de l'autonomia, Competències laborals/culturals, Formació continuada...)• Tractament farmacològic• Seguretat de la persona usuària• Nutrició• Participació de les persones usuàries• Intervenció | <ul style="list-style-type: none">• Protocols d'actuació• Documentació• Atenció/Suport/Informació a la família• Satisfacció de la persona usuària/família• Aspectes ètics• Informació• Gestió• Coordinació• Professionals (RRHH)• Infraestructures |
|--|---|

Requadre de text 4. Àrees relacionades amb l'avaluació

⁶ En el cas, per exemple, de l'Ajuntament de Reus (2009)□, el seu pla de qualitat dels serveis socials s'ajusta plenament al model EFQM.

Com s'aplica el PQSSC?

La metodologia d'aplicació dels projectes d'avaluació del Pla de qualitat s'ha d'acordar en cada situació concreta en funció de les condicions de cada cas (diagnòstic, seguiment, recursos

disponibles per a l'avaluació, etc.) però es pot resumir, a grans trets, de la manera següent:

1. Mesurar l'indicador seleccionat (identificar el número i nom -resumit i extens- de l'indicador) seguint aquests tres passos:
 - a) Llegir el «criteri» que explica què hauríem de trobar al servei
 - b) Llegir la justificació del criteri (ajuda a comprendre l'indicador i el criteri)
 - c) Aplicar la fórmula per al càlcul de l'indicador, d'acord amb la definició dels termes que apareixen a la fórmula i recorrent a les fonts de dades que s'indiquen
2. Comparar el resultat obtingut amb l'estàndard establert
3. Revisar els comentaris exposats a la guia, si s'escau
4. Proposar què millorar

- Gent gran (centres de dia) (Generalitat de Catalunya, 2010a)
- Gent gran (serveis residencials assistits) (Generalitat de Catalunya, 2010d)
- Persones amb SIDA (llars residència i pisos amb suport) (Generalitat de Catalunya, 2009b)
- Persones amb malaltia mental (clubs socials) (Generalitat de Catalunya, 2009a)
- Persones amb malaltia mental (serveis prelaborals) (Generalitat de Catalunya, 2010c)
- Persones amb discapacitat física amb necessitat de suport extens o generalitzat (serveis de centres residencials) (Generalitat de Catalunya, 2010b)
- Dones maltractades (cases d'acolliment) (Generalitat de Catalunya, 2002)

Requadre de text 5. Sectors amb indicadors de qualitat específics

Per saber-ne més: INNOVAL (2010)

d) Empoderament

Què és el model d'empoderament?

El model d'avaluació d'empoderament (*empowerment*) fonamenta els seus principis en l'ús dels conceptes i les tècniques d'avaluació a fi de promoure l'autodeterminació. El focus d'avaluació és la millora i la col·laboració, i requereix mètodes quantitius i qualitius (Fetterman, 1994).

Les arrels d'aquest model es troben en la teoria participativa, la qual proposa que com més participació tinguin els agents implicats en la presa de decisions, més compromís, més creïbles seran els resultats i més dedicació hi posaran aquests agents en les decisions (Smith, 1998).

Aquest model s'ha aplicat majoritàriament a l'avaluació de programes, però la seva filosofia és perfectament aplicable a l'avaluació de tot un servei o una organització. Cal distingir clarament però, que no és el mateix empoderar un servei (amb tots els seus agents implicats) mitjançant l'avaluació, que avaluar si un servei està empoderant els seus beneficiaris.

El model d'empoderament proposa que els resultats de l'avaluació han de ser útils per a tots els agents implicats en el servei que s'avalua. I, de fet, no només han d'empoderar-se els individus, sinó també les organitzacions o serveis, i les comunitats.

Els rols que han de prendre els avaluadors dins d'aquest model són els de formadors, facilitadors, amics crítics, promotors i co-alliberadors.

Punts clau del model d'empoderament

Els conceptes clau d'aquest model són els següents (Fetterman, 2011):

- Professional reflexiu
- Comunitat d'aprenentatge
- Cicle de reflexió i acció
- Cultura de l'evidència
- Amic crític
- Evidència

Com s'aplica el model d'empoderament?

Els principals passos del model d'empoderament es poden resumir en els següents:

1. Explicitar la missió o els objectius del servei i esbossar algun aspecte que cal millorar (no cal que sigui una millora «enorme», pot ser perfectament un aspecte de detall millorable).
2. Acordar quins resultats (evidències) mostrarien una millora del servei. Per exemple, es pot demanar que tots els agents implicats valorin cadascun dels resultats i que es discuteixin les puntuacions.

3. Dur a terme trobades participatives (i voluntàries) per anar apropant-se als resultats desitjats. Dedicar temps específic als agents amb menys «poder». Assessorar/formar en tot allò que calgui per fer que les millores es proposin, s'apliquin i s'evidencin per part dels implicats.
4. Elaborar i aplicar estratègies de seguiment/consciència/reflexió sobre com s'està duent a terme l'avaluació/millora.
5. Reportar els aspectes següents:
 - a) Com es van assolint els resultats amb benefici per a tots els agents implicats.
 - b) Com augmenta el compromís de tots els agents per tal de millorar.
 - c) Com augmenta la implicació de tots els agents en la missió del servei.
 - d) Com s'aprofita l'avaluació que s'està duent a terme.
 - e) Com s'incrementa l'autovaloració i autodeterminació dels agents implicats.

Metodològicament, l'excel·lència del model s'aconsegueix sobretot quan el procés s'aplica de manera que sigui «útil».

Algunes consideracions metodològiques que cal preveure són (Smith, 1998):

- Quan hi ha discrepàncies entre els agents implicats, és fonamental que l'avaluador adopti el rol d'amic crític per tal d'ajudar a apropar les postures diverses i de facilitador o formador per tal d'ampliar els coneixements necessaris.
- El procés d'avaluació empoderadora requereix temps.
- Els participants poden tenir grans mancances de coneixements, en aquests casos l'avaluador ha de posar en joc totes les seves habilitats formatives; el que no s'ha de fer és excloure aquells individus que tinguin certes mancances.
- L'avaluador s'ha de sentir còmode i ha d'estar familiaritzat amb el servei que s'avalua així com amb l'entorn social i polític de l'entorn.
- Tots els participants s'han de recompensar per les despeses que els comportin la seva participació en l'avaluació.
- Els gestors del servei han de subscriure el model d'avaluació i han de facilitar els recursos necessaris.

A l'informe elaborat per Soler, Planas i Rieradevall (2013) es pot consultar, a mode d'exemple, una avaluació participativa sobre un pla d'educació i convivència.

Per continuar sabent més:

- <http://evaluation.blogspot.com/>
- March Amengual (2011)
- A l'obra de Martínez-Olmo (2012) s'ofereix una síntesi d'aquest model.

e) Altres models d'avaluació de serveis

A més a més dels models que s'han comentat en els apartats anteriors, n'hi ha molts d'altres que s'han desenvolupat en major o menor grau i que es caracteritzen per diversos aspectes. A continuació s'esmenten alguns d'ells.

- **CAF (Common Assessment Framework).** Impulsat per la Unió Europea (Institut Europeu d'Administració Pública -EIPA-, i Agència Estatal d'Avaluació de Polítiques Públiques i Qualitat dels Serveis -AEVAL-), es pot entendre com una versió lliure i gratuïta, adaptada a l'administració pública, a partir de l'EFQM. Es poden consultar els detalls del model a les obres del Govern de les Illes Balears (2008) i de Grima i Tort-martorell (2004)□.
- **Models de recerca avaluativa.** Aquest conjunt de models inclou aquelles recerques de tipus avaluatiu que no s'ajusten a cap model específic dels comentats anteriorment i que s'estructuren en els apartats fonamentals del mètode científic, ja sigui aquest d'orientació empírico-analítica, interpretativa, sòcio-crítica o de qualsevol altra orientació⁷. Aquests apartats, en síntesi, solen ser: a) Plantejament del tema o problema a estudiar, b) Fonamentació teòrica sobre el tema, c) Objectius de l'estudi, d) Mètode aplicat, e) Resultats, f) Conclusions, g) Recomanacions, h) Límits de la recerca, i) Bibliografia⁸.
 - L'obra de Carratalà (2009) és un exemple de recerca avaluativa, qualitativa i interpretativa.
 - El model d'avaluació dels serveis de mediació de la Diputació de Barcelona (Uzqueda, 2010), que proposa complementar la recerca amb mètodes quantitius i qualitius, i especifica com ha de ser l'avaluació interna o autoavaluació, l'avaluació externa, l'avaluació del projecte de servei de mediació, l'avaluació de la fase informativa i de la fase operativa.
- **Model d'acreditació de la transparència i les bones pràctiques de les ONG, de la Fundació Lealtad.**

«La Fundación Lealtad es una institución sin ánimo de lucro pionera en España, que fue constituida en 2001. Su misión es fomentar la confianza de la sociedad española en las ONG para lograr un incremento de las donaciones, así como de cualquier otro tipo de colaboración con las ONG.

La Fundación ofrece a particulares y empresas información independiente, objetiva y homogénea sobre las ONG para ayudarles a decidir con qué ONG colaborar y orientarles para hacer un seguimiento de sus donaciones. Esta información se basa en los análisis de transparencia y buenas prácticas que la Fundación realiza a aquellas ONG que voluntariamente lo solicitan.» (Fundación Lealtad, 2015)□
- **Etiqueta Responsable.** «L'objectiu de l'Etiqueta Responsable és ajudar a posar en valor les empreses i organitzacions que aposten per la gestió social i ambientalment responsable, essent a la vegada una eina per al foment del consum responsable.» (<http://masresponsables.org/etiqueta>).

⁷Per saber més sobre les orientacions o paradigmes es pot consultar l'obra de Gómez Serra (2004, p. 91-108) en castellà o a (1999b, p. 136-156) en català.

⁸Per saber més sobre les fases d'un procés d'avaluació es pot consultar l'obra de Gómez Serra (2004 Capítol 7) en castellà o (1999c, p. 302-329) en català.

1.2. Objectes/dimensiions d'avaluació

En quin aspecte es pot enfocar una avaluació?

En aquest apartat s'expliquen els diversos aspectes (també anomenats objectes o dimensions) en què es pot enfocar l'avaluació d'un servei socioeducatiu.

Una avaluació es pot centrar en un, diversos o tots els objectes al mateix temps.

a) Necessitats

Tots els agents implicats en un servei tenen necessitats

En l'avaluació d'un servei social o educatiu, les necessitats que se solen tenir en compte habitualment són les dels usuaris o beneficiaris potencials. Cal ampliar però aquesta mirada

també a les necessitats de tots els agents implicats en un servei.

L'avaluació de necessitats es pot veure com una fase d'un procés més global que comportaria els passos següents:

1. Avaluar les necessitats
2. Planificar el servei
3. Actuar (dur a terme el servei)
4. Monitorar
5. Avaluar

Tot i així, aquests cinc passos no seran sempre seqüencials i duts a terme de manera lineal sinó que sovint s'aniran fent en funció de com es vagi avançant en tot el servei entès com un tot globalment.

Es faci com es faci, l'avaluació de necessitats hauria de considerar els aspectes següents:

1. Identificar les diferències entre la situació existent i la situació desitjada
2. Analitzar les necessitats detectades i les possibles solucions
3. Decidir quines accions serien millor per arribar als resultats desitjats

Per als aspectes 1 i 3 citats anteriorment, l'obra de Watkins, Meiers i Visser (2012) conté nombrosos suggeriments pràctics.

b) Disseny

Com està dissenyat/planificat un servei socioeducatiu?

El disseny d'un servei sol ser avaluat en situacions com concursos públics (per exemple ajuntaments o fundacions que volen ampliar la cartera de serveis que ofereixen). A continuació es detalla, a

tall d'exemple⁹, el procés seguit per a l'avaluació de projectes adreçats a la pobresa en el marc de la Fundació La Marató de TV3 que es va dur a terme l'any 2012.

En aquest exemple, l'avaluació del disseny de serveis es va fer amb una modalitat «ex-ante», és a dir abans de posar en marxa el servei en base només a la documentació sobre el projecte de servei, i externa mitjançant «peer review» (revisió per experts), és a dir que les avaluacions les van fer persones reconegudes en l'àmbit dels serveis que s'avaluaven però externes als serveis que s'avaluaven.

Els principis del model d'avaluació que es va aplicar en aquest cas van ser:

- objectivitat
- independència
- transparència
- professionalitat de l'equip
- confidencialitat
- eficiència
- eficàcia

Els criteris d'avaluació per a la selecció dels dissenys de serveis van ser:

- 15%: Necessitat de la proposta (d'acord amb el coneixement específic de la situació a Catalunya) i pertinença (adequació a les línies i l'objecte del concurs).
- 15%: Qualitat (objectius, metodologia, actuacions i calendari) i innovació (enfocament de la proposta i efecte multiplicador de les accions previstes).
- 40%: Viabilitat (adequació del pressupost, dels recursos humans i infraestructura, experiència de l'entitat en gestió de projectes adreçats a col·lectius similars) i capacitat organitzativa (pla de gestió, organització i seguiment de la proposta atenent a l'equip involucrat, col·laboracions entre entitats o altres agents de l'entorn i previsió de continuïtat).
- 30%: Impacte (a) impacte socioeconòmic a curt i mig termini i el potencial transformador que tindrà l'acció per a la prevenció de l'exclusió, i (b) previsió del nombre de persones que se'n beneficiaran, la seva implicació i la coordinació entre agents del territori.

⁹Per consultar tota la informació disponible sobre aquest exemple consulteu el document disponible a http://agaur.gencat.cat/web/.content/Documents/Documentacio-Documents-dinteres/avaluacio_marato_pobresa.pdf

c) Procés o execució

El procés o l'execució d'un servei se sol avaluar mitjançant el monitoratge d'uns quants indicadors (es recomana anar recollint la informació d'uns pocs indicadors de seguiment, però que realment siguin significatius).

El quadre de comandament

Convé tenir la informació de seguiment resumida de tal manera que sigui ràpid i fàcil de detectar aquells aspectes que cal anar revisant mentre es duu a terme el servei. A la Il·lustració 7 es pot

veure un exemple de com es pot visualitzar, en el que s'anomena un quadre de comandament, la informació per al seguiment d'un servei.

Perspectiva	Núm. Objectiu	Objectiu	Àmbit	Meta	Valor real	Desviació	Tend.
Encàrrec polític	A.2	Cobertura de la demanda	Municipi	3,00%	3,36%	12,00%	↑
			Barri 1	3,0%	3,40%	13,33%	↑
			Barri 2	3,0%	3,50%	16,67%	↑
			Barri 3	3,0%	3,40%	13,33%	↑
			Barri 4	3,0%	3,30%	10,00%	↔
			Barri 5	3,0%	3,20%	6,67%	↔
	A.3	Equitat territorial	Municipi	80,00%	78,00%	-2,50%	↘
			Barri 1	80,0%	55,00%	-31,25%	↓
			Barri 2	80,0%	67,00%	-16,25%	↘
			Barri 3	80,0%	82,00%	2,50%	↔
			Barri 4	80,0%	95,00%	18,75%	↑
		Barri 5	80,0%	91,00%	13,75%	↑	

Il·lustració 7. Exemple d'un Quadre de Comandament Integral (Garcia Marimon & González Navarro, 2014, p. 22)

A l'obra de Garcia Marimon i González Navarro (2014) es poden consultar amb detall orientacions per a la creació d'un quadre de comandament.

d) Producte o resultat

A quin tipus de resultat o “producte” ens referim?

El «producte» d'un servei es pot entendre des de diversos aspectes o nivells:

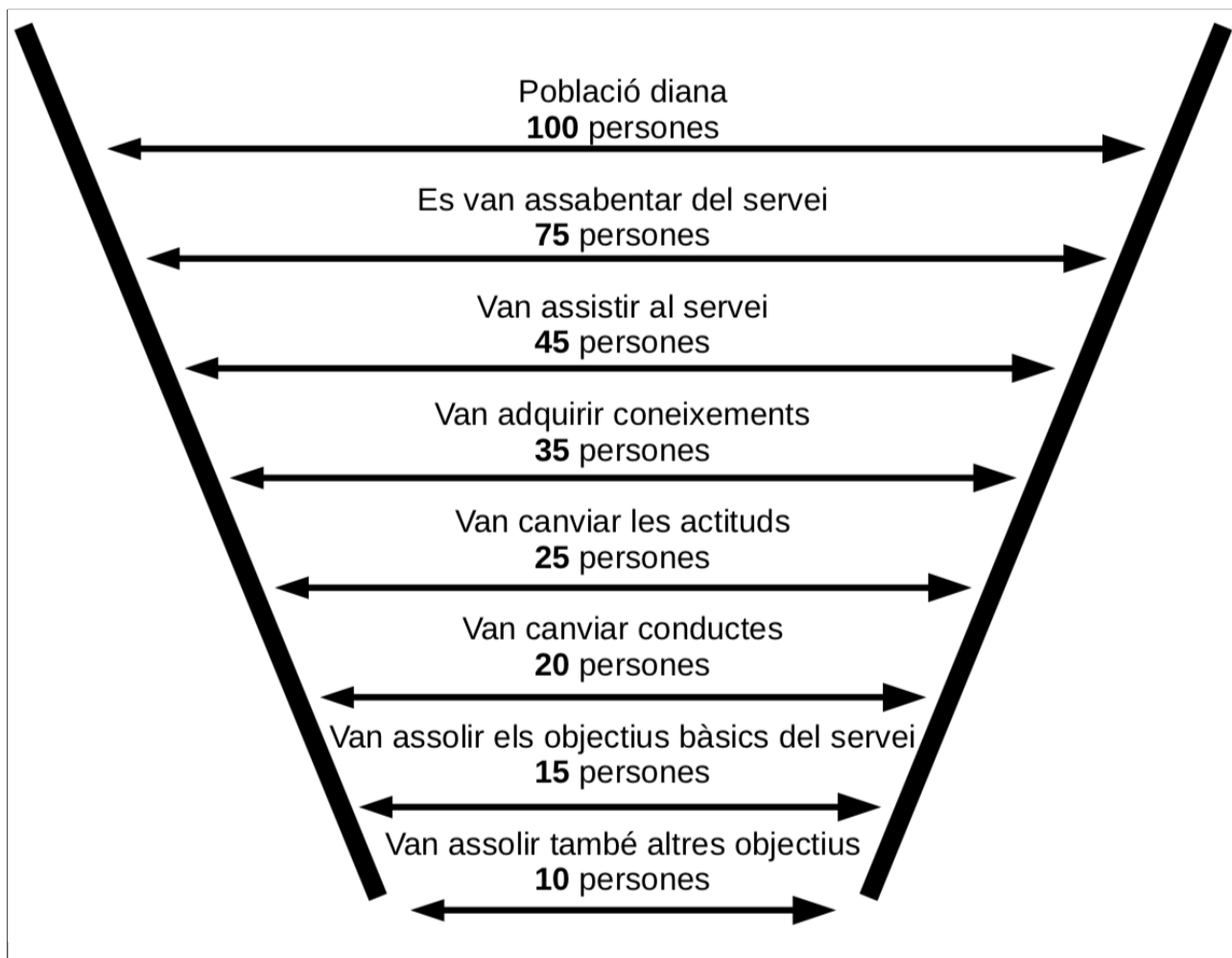
- Efectivitat. Efectes reals del servei, tant si estaven previstos com si no.
- Eficàcia. Assoliment dels objectius previstos en el servei.
- Eficiència. Relació entre els efectes del servei i el seu cost.
- Satisfacció. Percepció que tenen els agents sobre el compliment de les seves expectatives pel que fa al servei.
- Transferència. Aprofitament dels efectes del servei més enllà de les activitats del servei. Normalment a mitjà termini.
- Impacte. Efectes del servei més enllà de l'àmbit del servei, socialment, organitzatiu global, del medi ambient, etc. Normalment a llarg termini. Des del punt de vista d'enfocaments més empíric-analítics, l'impacte es valora comparant dos grups, un d'ells anomenat «experimental» (que participa en el servei que s'està avaluant) i un altre grup, anomenat «control», que no ha participat en el servei.

Reflexions sobre l'avaluació de l'impacte

Sobre l'avaluació de l'impacte, podem recuperar algunes idees de Retolaza (2010, p. 27), que proposa fer-nos les preguntes següents, a manera de reflexió:

- Qui determina què és el que cal observar per saber si hem assolit els canvis desitjats?
- Quins senyals de canvi observem en l'entorn que ens permeten saber que les condicions plantejades en un inici ja estan tenint lloc actualment?
- De quina manera recollirem les evidències que indiquen el canvi?
- Amb qui i com compartirem aquestes evidències?
- Com aquestes evidències ens permeten aprendre individualment i organitzacional, i ser mútuament responsables de les nostres accions?

A fi d'aprofundir sobre les diferències entre els resultats i l'impacte d'un servei també es pot analitzar la proposta de White (2013) sobre l'«embut» entre tot el que s'inverteix en un servei i el que finalment impacta sobre la societat.



Il·lustració 8. Embut de reducció de resultats, adaptat de White (2013, p. 10)

A l'informe elaborat per Rivas (2012) es pot consultar, a manera d'exemple, una avaluació d'impacte de projectes sobre dones víctimes del tràfic d'éssers humans.

Per saber-ne més:

- Guía práctica medición impacto social:

http://evpa.eu.com/downloads/?pdf=2015/04/GuIa_impacto-EVPA-AEF-2015.pdf

SROI com a cas específic d'avaluació de l'impacte

Avaluació econòmic-social d'un servei

El Retorn Social de la Inversió (SROI, de l'anglès *Social Return On Investment*), com a cas específic de l'avaluació de l'impacte, és un mètode per mesurar el valor d'un servei més enllà dels

resultats econòmics (valors socials i de l'entorn), tot i que utilitza termes monetaris per representar aquest impacte. Per exemple, una raó de 3:1 significa que una inversió d'un euro genera tres euros de valor social.

Els principis d'aquest mètode són (Nicholls, Lawlor, Neitzert, & Goodspeed, 2012, p. 9)¹⁰:

- Involucrar els *stakeholders* (agents implicats).
- Entendre què canvia.
- Valorar les coses importants.
- Incloure únicament l'essencial.
- No reivindicar en excés.
- Ser transparent.
- Comprovar el resultat.

Per saber-ne més:

<http://youtu.be/BUlE5s18jGI>

<http://youtu.be/MCvwsSZXQc>

¹⁰L'obra d'aquests autors és una guia pràctica detallada, amb exemples desenvolupats, de com dur a terme el mètode SROI.

1.3. Referents d'avaluació

Amb què comparem els resultats obtinguts?

Tot procés avaluatiu conté una fase en què s'han de comparar els resultats obtinguts amb algun referent que permeti concloure com valorar aquests resultats. Els referents que s'utilitzen

poden ser de tres grans tipus:

- **Personalitzats.** Es compara la informació final amb la informació inicial del mateix servei que s'estigui avaluant.
- **Criterials.** Es compara la informació obtinguda amb allò que estigui establert per part d'algú (el mateix servei, alguna institució externa, algun material elaborat per experts, etc.)
- **Normatius.** Es compara la informació obtinguda amb la informació d'altres serveis similars. Com a exemple d'aquest tipus de referents es pot consultar l'obra de Verdugo, Arias, Gómez i Schalock (2013).

2. PROCÉS AVALUATIU D'UN SERVEI

2.1. Esquema general del procés avaluatiu d'un servei

Com s'organitza en general una avaluació?

En aquest apartat es comenta l'esquema general del procés avaluatiu d'un servei, tot i que aquest esquema s'ha d'ubicar sempre en el context global del servei. No es recomana doncs, dissenyar un

servei per una banda i després incorporar-li un procés avaluatiu; s'ha de dissenyar tot com un mateix ens integrat, del servei i la seva avaluació (Gómez i Serra, 1999b, 1999c, 1999a)□.¹¹

Cada model d'avaluació, com s'ha vist en el tema anterior, pot plantejar un procés específic d'avaluació, però en termes generals, les fases principals de qualsevol avaluació, d'acord amb Gómez i Serra (1999a, b i c)□, Martínez-Olmo (2012)□ i Sancho (s.d.), es resumeixen en les següents:

1. Preliminar. Identificació del marc general de referència.
 - a) Negociació de l'encàrrec (què, per a qui i per a què s'avaluarà, i de quins recursos es disposa). La negociació és un procés que requereix temps.
 - b) Caracterització del servei i el seu entorn (missió, visió i àmbit del servei, població a qui va adreçat, lloc on s'ubica el servei, activitats del servei, moments en què es duu a terme el servei, configuració legal i econòmica del servei, condicions socials i econòmiques de l'entorn, xarxa de relacions del servei amb altres entitats).
 - c) Valoració de l'avaluabilitat del servei (es podrà dur a terme l'avaluació? Cal recomanar algun canvi en el model o el mètode d'avaluació abans d'iniciar-la? Cal recomanar una avaluació només parcial d'algun aspecte del servei?).

2. Planificació. Definició del model d'avaluació.
 - a) Revisió d'experiències prèvies.
 - b) Concreció de l'objecte específic d'avaluació i dels objectius de l'avaluació.
 - c) Elecció del model d'avaluació.

3. Disseny de l'avaluació.
 - a) Definició d'objectius específics de l'avaluació.
 - b) Selecció i definició d'indicadors.
 - c) Selecció i/o elaboració de tècniques d'obtenció d'informació i d'anàlisi d'informació (vegeu capítol 2.2, pàg. 31).
 - d) Selecció de la mostra d'informants.

¹¹Totes les referències i cites a l'obra de Gómez i Serra es poden trobar també en castellà a Gómez i Serra (2004)□.

- e) Establiment d'un calendari i recursos necessaris.
4. Desenvolupament. Execució de l'avaluació.
 - a) Recollida i anàlisi de la informació (vegeu capítols 2.2 i 2.3, pàg. 31 i següents).
 - b) Formulació de conclusions.

 5. Difusió i utilització.
 - a) Presentació de resultats (vegeu capítol 3, pág. 39 i següents).
 - b) Proposta de mesures de retroalimentació.

 6. Metaavaluació. Avaluació del procés d'avaluació (ha estat útil? Ha estat eficient? S'ha dut a terme protegint els drets de les persones afectades per l'avaluació? S'ha fet bé tècnicament?).

«Sisplau, no m'expliqui res més.[...] Entenc com se sent, però si ho expressa amb paraules serà mentida.»
(Murakami, 2014, p. 96)

2.2. Recursos per a l'avaluació (instruments i estratègies)

Un dels recursos que cal per dur a terme l'avaluació d'un servei són les tècniques d'obtenció d'informació (TOI). Aquestes tècniques consisteixen en instruments (de caire més aviat quantitatiu) – com per exemple qüestionaris, escales de valoració, documents o portafolis–, o estratègies (de caire qualitatiu)–per exemple entrevistes, observacions o grups de discussió–.

Quins recursos puc utilitzar per recollir informació?

d'aquestes tècniques¹².

Atès que el nombre de TOI disponibles és molt elevat, a continuació s'esmenten algunes fonts d'informació que aporten detalls metodològics interessants en cas que convingui aplicar alguna

- **Qüestionaris**
 - Del Rincón, Arnal, Latorre, i Sans (1995)
 - Latorre (2003, p. 66-70)
 - Martínez Olmo (2002, p. 15-24)
 - Mateo, i Martínez-Olmo (2008, p. 129-137)
 - Watkins, Meies i Visser (2012, p. 116-126) @
- **Escales (consulteu altres documents d'apunts al campus virtual)**
 - Latorre (2003, p. 65-66)
 - López García (2002) @
 - Mateo, i Martínez-Olmo (2008, p. 121-126)
 - **Escala GENCAT de Qualitat de Vida**
 - http://treballiaferssocials.gencat.cat/ca/el_departament/avaluacio-de-serveis-publics/millora-de-la-qualitat/el-concepte-de-qualitat-de-vida/
 - Formulari: (Verdugo Alonso, Arias Martínez, Gómez Sánchez, & Schalock, 2008a) @
 - Manual i formulari: (Verdugo Alonso, Arias Martínez, Gómez Sánchez, & Schalock, 2008b) @

¹²Les referències que inclouen el símbol @ es poden localitzar amb accés obert i gratuïtament a internet en l'enllaç que apareix al capítol de referències bibliogràfiques.

- **Escala FUMAT de Calidad de Vida en personas mayores**
 - Informe d'elaboració de l'escala: (Gómez Sánchez, Verdugo Alonso, Arias Martínez, & Navas, 2008) @
 - Manual i formulari: (Verdugo Alonso, Gómez Sánchez, & Arias Martínez, 2009) @
- **SERVQUAL** -Qualitat percebuda per les persones ateses en un servei- (Arenas Martínez, 2015)
- **Entrevistes**
 - Álvarez-Gayou (2005a)
 - Latorre (2003, p. 70-75)
 - Massot, Dorio, i Sabariego (2012, p. 336-343)
 - Mateo, i Martínez-Olmo (2008, p. 137-140)
 - Ruiz Olabuénaga (2003)¹³
 - Valles (2003a, 2007)
 - Watkins, Meies i Visser (2012, p. 106-115) @
- **Observacions**
 - Del Rincón, Arnal, Latorre, i Sans (1995)
 - Massot, Dorio, i Sabariego (2012, p. 332-336)
 - Mateo, i Martínez-Olmo (2008, p. 140-144)
 - Watkins, Meies i Visser (2012, p. 144-147) @
- **Diaris**
 - Latorre (2003, p. 60-62)
- **Notes de camp**
 - Latorre (2003, p. 58-60)
- **Documents (textos oficials, personals, audiovisuals...)**
 - Latorre (2003, p. 77-82)
 - Massot, Dorio, i Sabariego (2012, p. 349-352)
 - Watkins, Meies i Visser (2012, p. 84-88) @

¹³Aquesta referència es pot descarregar d'internet amb accés restringit als usuaris de la UB a l'enllaç http://cataleg.ub.edu/record=b1989099~S1*cat

- **Grups de discussió**
 - Álvarez-Gayou (2005b)
 - Latorre (2003, p. 75-77)
 - Massot, Dorio, i Sabariego (2012, p. 343-345)
 - Suárez Ortega (2005)
 - Valles (2003b)
 - Watkins, Meies i Visser (2012, p. 95-105) @
- **Portafolis**
 - Mateo, i Martínez-Olmo (2008; 2005) @
- **DAFO**
 - Watkins, Meies i Visser (2012, p. 127-131) @
- **World café**
 - Watkins, Meies i Visser (2012, p. 132-136) @
- **Delphi**
 - Torrado-Fonseca i Reguant-Álvarez (2016)
 - Watkins, Meies i Visser (2012, p. 137-142) @

A la pàgina web <https://blog-rasse.blogspot.com> es poden trobar altres recursos d'interès per a l'avaluació de serveis socioeducatius.

2.3. Mesura i anàlisi quantitativa i qualitativa d'objectius i indicadors

a) Qualitat de la mesura

Com sé si un recurs per recollir informació té qualitat?

L'obtenció d'informació en un procés avaluatiu consisteix a prendre mesura d'algun o diversos fenòmens. Per garantir el rigor metodològic de l'avaluació cal assegurar que les mesures que

s'obtenen tenen certa precisió i són realment útils per a l'objectiu pretès.

La precisió de les mesures de les tècniques d'obtenció d'informació (TOI) ve determinada pel grau de fiabilitat d'aquestes tècniques.

La utilitat de les mesures s'ha d'argumentar mitjançant algun procés de validació de les TOI.

En les ciències socials cal tenir present però, que és impossible que les TOI tinguin una fiabilitat o una validesa «perfecta», ja que sempre es comet algun tipus d'error quan s'obté informació.

Els mètodes específics per calcular el grau de fiabilitat o la validesa de les TOI excedeixen el propòsit d'aquests apunts. En tot cas es poden consultar a Mateo i Martínez-Olmo (2008, p. 72-79). A continuació s'exposa una síntesi.

Fiabilitat

Es recull la informació amb precisió?

La fiabilitat indica el grau en què una TOI aporta informació estable, consistent i precisa (Mateo & Martínez-Olmo, 2008).

Si ens fixem en la pregunta d'un qüestionari, per exemple, es pot veure com pot variar el grau de fiabilitat de la informació que se n'obté:

Exemple 1: Estàs satisfet amb la vida? Sí No

Exemple 2: Estàs satisfet amb la vida?
 Molt Bastant Mig Poc Gens

Si comparem els exemples anteriors, queda clar que la informació que s'obté amb el segon redactat té més precisió, és més fiable, que la informació que s'obté amb el primer redactat.

El grau de fiabilitat s'expressa amb un valor que pot anar entre 0 i 1. Com més s'apropa a 1, significa que més fiable és. No existeix un criteri unificat a l'hora d'interpretar els valors de la fiabilitat, però en termes generals podem dir que valors inferiors a 0,5 solen interpretar-se com fiabilitats molt baixes i valors superiors a 0,8 solen interpretar-se com fiabilitats altes.

Algunes de les estratègies per aconseguir que una TOI tingui una major fiabilitat són les següents:

- Fer diverses preguntes sobre un mateix fenomen, per tal d'obtenir un millor grau de precisió.
- Donar un ampli marge d'opcions de resposta (vegeu els dos exemples comentats anteriorment).
- Ser objectiu a l'hora d'obtenir la informació.

- Controlar possibles fonts d'error, com per exemple: el redactat de les preguntes, el format de la TOI, l'ambient en què s'aplica la TOI, el personal que aplica la TOI.

Validesa

Es recull informació útil?

La validesa ve determinada per la utilitat que aporta una TOI per a l'objectiu de l'avaluació.

Existeixen múltiples tipus de validesa, a continuació se n'esmenten només un parell:

- La validesa «de contingut» s'argumenta mitjançant una taula d'especificació (vegeu un exemple més endavant) i l'opinió de jutges experts en el tema que s'avalui.
- La validesa «aparent» s'argumenta mitjançant l'opinió dels aplicadors i dels qui responen la TOI sobre la utilitat que aparenta tenir la informació que es recull.

Algunes estratègies bàsiques per aconseguir una bona validesa són:

- Tenir molt clar per què s'utilitzarà la informació obtinguda.
- Fonamentar bé teòricament el fenomen del qual es vol obtenir informació.
- Utilitzar TOI fiables.
- Controlar possibles fonts d'error (consulteu annex).

Una taula d'especificació permet argumentar que la informació que recull una TOI s'ajusta als tèmics que es necessiten avaluar. Per exemple, si ens fixem en la taula següent, podrem argumentar que el qüestionari aplicat és vàlid sobretot per obtenir informació sobre aspectes socials i familiars i de salut, en segon terme sobre aspectes ocupacionals, i de manera residual sobre aspectes jurídics i generals. Aquesta distribució de tèmics cal que coincideixi amb les necessitats avaluatives per tal que aquesta TOI sigui vàlida.

Dimensió	Ítems	Total
Sòcio-Familiar	1a, 1b, 2a i 2b	4 (36 %)
Ocupacional	3 i 4	2 (18 %)
Jurídic	5	1 (9 %)
Salut	6a, 6b i 6c	3 (27 %)
General	7	1 (9 %)
Total		11 (100 %)

Taula 3. Exemple de taula d'especificació d'una TOI

b) Anàlisi quantitativa de la informació

Com es fa una anàlisi quantitativa?

Els processos aplicats en l'anàlisi quantitativa de les dades són estadístics i es resumeixen, de manera molt sintètica, en les fases següents:

1. Creació d'una matriu amb les dades.
2. Selecció de l'índex o de la prova estadística en funció del tipus de variable, el nombre de casos i l'objectiu de l'anàlisi –descriure, comparar o relacionar–.
3. Càlcul de l'índex estadístic o aplicació de la prova.¹⁴
4. Interpretació del resultat.

Alguns dels índexs estadístics més habituals són:

- Freqüència absoluta. Per exemple: el qüestionari l'han respost 4 dones i 6 homes.
- Freqüència relativa. Per exemple: el qüestionari l'han respost un 40% de dones i un 60% d'homes.
- Valor mínim.
- Valor màxim.
- Percentil. Per exemple: l'índex de qualitat de vida obtingut per una persona equival a un percentil de 68 (significa que el 68% de la població té una qualitat de vida pitjor que aquesta persona).
- Mitjana. Per exemple: la mitjana d'edat dels enquestats és de 32 anys.
- Desviació típica. Per exemple: la desviació típica de l'edat dels enquestats és de 0,50 (significa que els enquestats s'han dispersat una mitjana de mig any –per amunt i per avall– respecte a la mitjana d'edat).

Les proves estadístiques més habituals són:

- Comparació de mitjanes. Per exemple: es compara la mitjana de qualitat de vida dels usuaris d'un servei abans i després d'aplicar una millora en aquest servei.
- Correlació. Per exemple: s'estudia si hi ha relació entre la qualitat de vida i la quantitat de visites familiar que reben els usuaris d'un servei.

¹⁴Existeixen nombroses aplicacions informàtiques per al càlcul estadístic. L'explicació de qualsevol d'aquestes aplicacions excedeix l'abast d'aquests apunts. Tot i així, a mode il·lustratiu, es pot consultar el web <http://graphpad.com/quickcalcs/> on es poden calcular certs índexs i proves estadístiques.

c) Anàlisi qualitativa de la informació

Com es fa una anàlisi qualitativa?

L'anàlisi qualitativa d'informació s'ha d'entendre com un procés recurrent dels passos següents (Mateo & Martínez-Olmo, 2008):

- Gestionar la informació recollida (mitjançant arxius, carpetes, documents...).
- Llegir i fer anotacions reflexives de la informació.
- Descriure, classificar i interpretar la informació (mitjançant categories, fent comparacions...).
- Representar i visualitzar la informació (mitjançant matrius, taules, esquemes, mapes conceptuals...).

Existeixen aplicacions informàtiques que faciliten aquest procés analític però la seva explicació sobrepasa l'abast d'aquests apunts. Es recomana com a mínim elaborar taules comparatives que continguin fragments de la informació recollida, com en els exemples següents.

Opinió sobre les activitats del servei expressada en entrevistes	Usuaris	Famílies
A l'inici del servei	«No entenc massa bé què em volen fer fer» → [opinió dubtosa i confosa]	«Hi ha moltes activitats, segur que troba alguna que li interessi» → [opinió que mostra una actitud positiva]
Al final del servei	«M'ho he passat molt bé amb les activitats de la Maria [tècnica que feia reforç de la memòria]. Però en Jaume és molt dur [fisioterapeuta del servei].» → [opinió positiva i crítica]	«Notem que ara està més despert. Abans només mirava la televisió» → [opinió positiva i valorativa]

Taula 4. Exemple de taula comparativa per interpretar les diferències d'opinió entre col·lectius i moments

ENTREVISTA A DIRECTIVOS, PROFESIONALES Y/O VOLUNTARIOS DE LA ORGANIZACIÓN	ANÁLISIS REALIZADO EN BASE A LAS RESPUESTAS
<p>ENTREVISTADOR: 1. ¿A través de qué medios se desarrolla la comunicación entre los miembros de la organización?</p> <p>ENTREVISTADA 1 (Coordinadora-Psicóloga ONG en barrio marginal):</p> <p><i>¿De qué medios? Nosotros, entre nosotros hablando a base de reuniones. De reuniones y de encontrarnos por aquí nos vamos pasando la información. Pero bueno, dentro de cada proyecto siempre hay programada más o menos una reunión a la semana para informar.</i></p> <p>ENTREVISTADA 2 (Directora-voluntaria de Asociación de promoción de la mujer):</p> <p><i>Verbalmente, oralmente y también en Facebook. Y mediante cartas informativas a todas las socias, y luego aquí en la sede todos los días de 5 a 7 de la tarde pues todo el que quiere venir a coger información</i></p> <p>ENTREVISTADO 3 (Director-voluntario en ONL):</p> <p><i>Básicamente a través de la reunión mensual que tenemos de formación, tercer martes de cada mes. Ahí es donde todos los miembros voluntarios se reúnen para completar su formación.</i></p> <p><i>Pero también después, a través de boletines electrónicos que emitimos de vez en cuando y reuniones una al año, que hay una asamblea anual. ¿Vale?</i></p> <p><i>Más después, los miembros de vez en cuando, se reúnen en determinados cursos o talleres en los que colaboran. Pero eso ya, no todos, sino por pequeños grupos.</i></p>	<p>Como podemos apreciar a través de las respuestas de los entrevistados, el principal medio de comunicación en su trabajo diario es la comunicación directa verbal con carácter informal.</p> <p>De esta forma, la información significativa es conocida y en su caso utilizada de manera inmediata, sin menosprecio de la realización de reuniones temporales con carácter formal en donde recoger los puntos de vista de toda la organización: directivos, profesionales y voluntarios para coordinar las distintas acciones; y de los usuarios para tener en cuenta sus apreciaciones y necesidades.</p> <p>Estas organizaciones, como muchas otras, se han visto “obligadas” a recurrir a los formatos electrónicos; en especial redes sociales o páginas web para maximizar y mejorar los distintos canales de comunicación y favorecer un rápido acceso y respuesta a ésta.</p> <p>La reunión asamblearia con participación horizontal en las decisiones pero estructura vertical con los distintos cargos de representación es el organigrama predominante.</p> <p>Las palabras más repetidas en este caso son reunión; nosotros; todos; haciendo referencia a grupos unificados y cohesionados en la diversidad de funciones y puntos de vista.</p>

Taula 5. Exemple de taula per analitzar les respostes de tres entrevistats (Conde Lacárcel, 2015, p. 495)

3. DOCUMENTS TÈCNICS DE PROPOSTA I DIFUSIÓ DE L'AVALUACIÓ

3.1. Projecte tècnic d'avaluació. Viabilitat i sostenibilitat del projecte d'avaluació

Què ha d'incloure un projecte tècnic d'avaluació?

En el moment d'iniciar l'avaluació d'un servei convé aclarir i/o negociar amb els gestors i explicitar en el projecte tècnic els punts següents:

1. Propòsit de l'avaluació (diagnòstica, formativa, formadora, sumativa)
2. Objecte d'avaluació (necessitats, disseny, procés, resultats)
3. Agents implicats (i possibles audiències)
4. Referents (personalitzats, criterials, normatius)
5. Indicadors i fonts d'informació
6. Model d'avaluació
7. Agents que faran l'avaluació (interns o externs)
8. Calendari
9. Tècniques d'obtenció d'informació
10. Treball de camp: Obtenció d'informació
11. Anàlisi d'informació
12. Elaboració d'informes
13. Presa de decisions
14. Difusió, seguiment i avaluació de l'avaluació

3.2. Informe d'avaluació

a) Elaboració

Com es fa l'informe final d'una avaluació?

En l'elaboració d'un informe d'avaluació es poden seguir diversos formats. En funció de l'objectiu de l'avaluació és possible que interressi elaborar un informe *detallat* per retre comptes dels recursos

que s'han invertit en la mateixa avaluació. Aquest tipus d'informe però, rarament és llegit i tingut en compte en la presa de decisions. En canvi, l'elaboració d'un informe *executiu*, que sol ser breu, amb resultats destacats i recomanacions clarament visibles, sol ser força útil atès que resulta més fàcil i digerible d'entendre.

Als capítols vuit i nou de l'obra de Gómez i Serra es poden consultar detalls a l'hora d'elaborar els informes (2004).

A les referències següents es poden consultar, a mode il·lustratiu, alguns exemples d'informes d'avaluació força variats:

- Instituto Promundo (s.d.), un informe de 25 pàgines amb missatges breus però impactants, taules de dades i amb imatges suggeridores.
- Asociación Proyecto Hombre (2011), 263 pàgines amb ple de detalls tècnics i annexos amb els indicadors, criteris i les tècniques d'obtenció d'informació utilitzades.
- Soler, Planas i Rieradevall (2013), 20 pàgines d'informe executiu, amb els principals aspectes de l'avaluació que s'ha dut a terme.

b) Difusió

Com es difonen els resultats d'una avaluació?

Des de l'inici de l'avaluació convé tenir clar quina difusió es farà dels resultats. No és el mateix una avaluació de la qual se sap que només en serà informat l'equip directiu d'un servei, que una

avaluació que serà absolutament transparent.

A l'hora de dissenyar la difusió d'una avaluació és clau tenir en compte les possibles audiències, de manera que els missatges estiguin adaptats tant al format de difusió (escrit en paper, escrit en internet, publicació editada amb imatges, xerrada informal, xerrada acadèmica, etc.)

3.3. Aspectes deontològics de l'avaluació

Quins aspectes deontològics s'han de tenir presents?

En cada pas de l'avaluació es van prenent decisions que impliquen, de forma explícita o implícita, l'aplicació d'uns valors. A fi d'exposar obertament aquests valors convindria discutir

alguns aspectes controvertits com els següents (Martínez-Olmo, 2012):

- S'han tingut en compte les necessitats de tots els implicats?
- Segur que no s'està manipulant el context a fi de reflectir una imatge més positiva o més negativa del real amb la intenció d'aconseguir uns resultats més beneficiosos per a alguna de les parts?
- S'ha acordat com es tractarà l'assumpte de l'anonimat o confidencialitat?
- S'ha previst que l'obtenció d'informació no envaeixi la privacitat de les persones?
- La selecció d'informants és prou representativa del servei que es vol avaluar?
- En cas que hi hagi un grup control, s'ha debatut si cal el seu consentiment informat?
- El disseny de les tècniques d'obtenció d'informació té en compte la diversitat de la població (social, cultural, professional, etc.) a qui van destinades?

A l'obra de Gómez i Serra (2004, p. 121-131) es discuteixen més aspectes deontològics de l'avaluació.

3.4. Codi de bones pràctiques en recerca

Hi ha codis deontològics per a diverses professions i països que s'han de tenir en compte segons l'àmbit d'aplicació. A continuació es destaquen uns fragments del codi de bones pràctiques en recerca de la Universitat de Barcelona (2010), que es poden aplicar a l'avaluació en el sentit que aquest és un procés metodològic per assolir un coneixement rigorós i científic.

Punt 3.1. Honestetat

[...] Els investigadors no han d'infringir els drets de la propietat intel·lectual, practicar el plagi ni manipular els resultats.

Punt 3.3. Rigor

Els investigadors han de dur a terme un rigorós procés de descobriment i interpretació, la qual cosa requereix una revisió detallada dels resultats obtinguts abans de publicar-los. En cas que es detectin errors després de la publicació, es farà una rectificació pública tan aviat com sigui possible.

Punt 3.4. Conflictes d'interès

Els investigadors hauran d'evitar els conflictes d'interès que puguin comprometre la validesa dels resultats de la seva recerca.

Punt 7. Procediments i mètodes

Totes les metodologies utilitzades en els protocols o projectes d'investigació han de procedir de fonts que permetin garantir la fiabilitat (mètodes de referència, publicacions científiques, normes, etc.). En cas que la pròpia investigació impliqui la utilització d'una metodologia nova, el procés de posada a punt i validació de la nova metodologia formarà part del protocol d'investigació i els investigadors hauran de disposar d'evidències que demostrin la seva fiabilitat.

Tots els procediments i mètodes utilitzats en un protocol d'investigació hauran d'estar adequadament referenciats i / o documentats, per tal que posteriorment es pugui revisar com es va operar de la manera més exacta possible. Aquesta documentació haurà de constar, com a mínim, en els resultats originals obtinguts pels investigadors. Segons la naturalesa de la investigació, podrà resultar més apropiat documentar els mètodes en el protocol de recerca o bé documentar en procediments específics. En aquest últim cas, les còpies d'aquests procediments s'han de controlar per assegurar que tots els investigadors disposen de la mateixa versió dels documents.

Punt 9. Obtenció, registre, emmagatzematge, custòdia i conservació dels materials i resultats

Els investigadors hauran de registrar totes les dades i observacions que s'obtinguin de les activitats de recerca (inclosos els resultats preliminars, negatius, inesperats o discordants) de manera permanent i amb suficient claredat per permetre que terceres persones puguin reproduir el treball realitzat. Els registres han de permetre la identificació de la persona que els ha obtingut i la data de la seva obtenció.

Qualsevol esmena efectuada ha de permetre poder reconèixer la dada corregida i identificar la data de la correcció, així com la persona que l'hagi efectuat. El registre adequat i la identificació de les dades permet demostrar el treball dut a terme, i pot ser especialment important per a la protecció de la propietat intel·lectual.

Totes les dades s'han de conservar durant un període mínim de cinc anys des de la data de la seva publicació (excepte en els casos en què s'hagi acordat un període superior), de manera que es garanteixi la seva integritat i seguretat, i s'evitin les modificacions no autoritzades. En el cas de les dades emmagatzemades en suport electrònic, haurà de disposar d'un sistema de còpies de seguretat i, tenint en compte el temps de conservació establert, s'ha de garantir una recuperació adequada dels mateixos.

Totes les dades que continguin informació sobre persones s'han d'obtenir i emmagatzemar de manera que es pugui garantir el compliment de la Llei de Protecció de Dades.

Tots els materials que siguin objecte de les activitats de recerca, i els que es derivin d'aquestes, han d'estar identificats de manera inequívoca i duradora, i hauran d'indicar clarament el projecte o protocol del qual procedeixen. L'emmagatzematge dels materials s'ha de fer de manera que es garanteixi en tot moment la seva adequada integritat, traçabilitat i conservació durant el temps establert. En cas de condicions d'emmagatzematge crítiques (temperatura, humitat, etc.) caldrà disposar dels registres corresponents. Qualsevol intercanvi de materials amb altres institucions requereix la signatura del protocol de transferència corresponent.

Punt 12. Investigació amb éssers humans

[...] En el cas que en un projecte es prevegi la participació d'estudiants, s'ha de garantir que seran inclosos de forma lliure i s'hauran de prendre mesures per evitar conseqüències adverses per als que declinen prendre part o decideixin retirar-se.

4. Referències bibliogràfiques

- AENOR. (2010). Certificació sota el model EFQM Excel·lència europea. Recuperat de http://www.ca.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_efqm.asp#.VEFuQB_Rc3Q
- Ajuntament de Reus. (2009). *Pla de Qualitat de Serveis Socials*. Reus: Ajuntament de Reus. Recuperat de <http://www.reus.cat/sites/reus/files/Fitxers/arees/benestar/documents/MvaLeNvUmA.pdf>
- Álvarez-Gayou Jurgenson, J. L. (2005a). Entrevista. En *Cómo hacer investigación cualitativa* (p. 109-112). Barcelona: Paidós.
- Álvarez-Gayou Jurgenson, J. L. (2005b). Grupo focal. En *Cómo hacer investigación cualitativa* (p. 128-145). Barcelona: Paidós.
- Arenas Martínez, M. (2015). Calidad percibida en los servicios sociales de inclusión. Una aproximación desde el caso de Avilés (Asturias). *Cuadernos de Trabajo Social*, 28(1), 115-125. Recuperat de <http://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/view/47882/46007>
- Asociación Proyecto Hombre. (2011). *Informe de Evaluación de los programas de rehabilitación de la Asociación Proyecto Hombre con pacientes internos en prisiones y con pacientes en cumplimiento extrapenitenciario*. Recuperat de http://proyectohombre.es/wp-content/uploads/2012/06/programas_rehabilitacion.pdf
- Barbero, I. (2007). *Gestión de la calidad en las organizaciones no lucrativas de intervención social*. Bizkaia: Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. Recuperat de http://www.observatoritercersector.org/pdf/centre_recursos/2_14_bar_03542.pdf
- Carratalà Pérez, P. (2009). *Avaluació dels serveis de mediació intercultural en l'àmbit de l'atenció sanitària de Catalunya*. Catalunya: Departament de Salut. Generalitat de Catalunya. Recuperat de http://canalsalut.gencat.cat/web/.content/home_canal_salut/professionals/temes_de_salut/immigracio_i_salut/documents/avasermedi2010.pdf
- Conde Lacárcel, A. (2015). *Eficacia de los estándares de calidad educativa en la Educación No Formal: Estudio sobre el grado de implantación del Modelo EFQM y la Norma ONG con Calidad en ONGS y ONL que desarrollan actividades educativas en la provincia de Granada*. [Tesi doctoral]. Universidad de Granada. Recuperat de <http://hdl.handle.net/10481/40467>
- Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A., & Sans, A. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson.
- Fetterman, D. M. (1994). Empowerment Evaluation. *Evaluation Practice*, 15(1), 1-15. [https://doi.org/10.1016/0886-1633\(94\)90055-8](https://doi.org/10.1016/0886-1633(94)90055-8)
- Fetterman, D. M. (2011). Using an Empowerment Evaluation Engine to Race Toward Social Justice. En *Annual American Evaluation Association conference*. Anaheim (CA): AEA. Recuperat de <http://youtu.be/fjUvV4HHH38>
- García Marimon, X., & González Navarro, A. M. (2014). *L'elaboració d'un quadre de comandament integral dels serveis d'atenció domiciliària*. Barcelona: Diputació de Barcelona. Recuperat de <http://www1.diba.cat/uliep/pdf/53638.pdf>
- Generalitat de Catalunya. (2002). *Avaluació externa de qualitat dels centres de l'ICASS. Àrea de serveis: cases d'acolliment per a dones maltractades. Indicadors d'avaluació de qualitat*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Recuperat de <http://treballiaferssocials.gencat.cat/ca/detalls/Article/Avaluacio-externa-de-qualitat-dels-centres-de-ICASS.-00002>
- Generalitat de Catalunya. (2009a). *Indicadors de qualitat: clubs socials per a persones amb malaltia mental* (1a ed.). Barcelona: Departament d'Acció Social i Ciutadania (Generalitat de Catalunya). Recuperat de

<http://benestar.gencat.cat/ca/detalls/Article/3ec46c35-31b1-11e4-9832-005056924a59>

- Generalitat de Catalunya. (2009b). *Indicadors de qualitat: llars residència i pisos amb suport per a persones amb SIDA* (1a ed.). Barcelona: Departament d'Acció Social i Ciutadania (Generalitat de Catalunya). Recuperat de <http://benestar.gencat.cat/ca/detalls/Article/Indicadors-de-qualitat-llars-residencia-i-pisos-amb-suport-per-a-persones-amb-SIDA>
- Generalitat de Catalunya. (2010a). *Indicadors de qualitat: serveis de centres de dia per a gent gran* (1a ed.). Barcelona: Departament d'Acció Social i Ciutadania (Generalitat de Catalunya). Recuperat de <http://benestar.gencat.cat/ca/detalls/Article/Indicadors-de-qualitat-serveis-de-centres-de-dia-per-a-gent-gran-00001>
- Generalitat de Catalunya. (2010b). *Indicadors de qualitat: serveis de centres residencials per a persones amb discapacitat física amb necessitats de suport extens o generalitzat* (1a ed.). Barcelona: Departament d'Acció Social i Ciutadania (Generalitat de Catalunya). Recuperat de <http://benestar.gencat.cat/ca/detalls/Article/Indicadors-de-qualitat-serveis-de-centres-residencials-per-a-persones-amb-discapacitat-fisica-amb-necessitat-de-suport-extens-o-generalitzat>
- Generalitat de Catalunya. (2010c). *Indicadors de qualitat: serveis prelaborals per a persones amb malaltia mental* (1a ed.). Barcelona: Departament d'Acció Social i Ciutadania (Generalitat de Catalunya). Recuperat de <http://benestar.gencat.cat/ca/detalls/Article/Indicadors-de-qualitat-serveis-prelaborals-per-a-persones-amb-malaltia-mental>
- Generalitat de Catalunya. (2010d). *Indicadors de qualitat: serveis residencials assistits per a gent gran* (1a ed.). Barcelona: Departament d'Acció Social i Ciutadania (Generalitat de Catalunya). Recuperat de <http://benestar.gencat.cat/ca/detalls/Article/Indicadors-de-qualitat-serveis-residencials-assistits-per-a-gent-gran-00001>
- Generalitat de Catalunya. (2010e). *Pla de qualitat dels Serveis Socials de Catalunya 2010-2013*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Recuperat de http://treballiaferssocials.gencat.cat/web/.content/03ambits_tematics/15serveissocials/pla_estrategic_serveis_socials/Pla-de-qualitat-dels-serveis-socials-de-Catalunya/04_pla_de_qualitat_ss_catalunya_2010-13/documentos/pla_qualitat.pdf
- Gómez i Serra, M. (1999a). *L'avaluació en el camp dels serveis socials. Tres models d'avaluació aplicats als serveis i programes socials. 2a part*. Universitat de Barcelona. Recuperat de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/43067/3/03.MGS_SEGONA_PART.pdf
- Gómez i Serra, M. (1999b). *L'avaluació en el camp dels serveis socials. Tres models d'avaluació aplicats als serveis i programes socials. 1a part*. Universitat de Barcelona. Recuperat de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/43067/2/02.MGS_PRIMERA_PART.pdf
- Gómez i Serra, M. (1999c). *L'avaluació en el camp dels serveis socials. Tres models d'avaluació aplicats als serveis i programes socials. 2a part*. Universitat de Barcelona, Barcelona. Recuperat de <http://www.tdx.cat/TDX-0407108-164037/>
- Gómez i Serra, M. (2004). *Evaluación de los servicios sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Gómez Sánchez, L. E., Verdugo Alonso, M. Á., Arias Martínez, B., & Navas, P. (2008). Evaluación de la calidad de vida en personas mayores y con discapacidad: la Escala Fumat. *Intervención Psicosocial*, 17(2), 189-199. Recuperat de <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/social/in2008v17n2a7.pdf>
- Govern de les Illes Balears. (2008). *CAF. El marc comú d'avaluació. Millorar una organització per mitjà de l'autoavaluació* (Vol. 41). Illes Balears: Conselleria de Presidència/Direcció General de Qualitat dels Serveis (Govern de les Illes Balears). Recuperat de <http://www.caib.es/sacmicrofront/archivopub.do?ctrl=MCRST292ZI43202&id=43202>
- Grima, P., & Tort-martorell, X. (2004). *Qualitat i govern local: els models de l'EFQM i CAF i les normes ISO 9000*. Barcelona: Diputació de Barcelona. Recuperat de <https://www1.diba.cat/uliep/pdf/38773.pdf>

- INNOVAL. Innovació i qualitat en el servei a les persones. (2010). *Jornada d'Innovació i Qualitat en el servei a les persones*. Lleida: INNOVAL. Recuperat de <http://www.firalleida.com/tinymce/uploaded/docs/IN2010 - Llibre ponencies agrupat.pdf>
- Instituto Promundo (Coord.). (s.d.). *Involucrando a los Hombres en el Fin de la Violencia de Género: Una intervención multipaís con evaluación de impacto*. Recuperat de <http://promundoglobal.org/wp-content/uploads/2015/01/Involucrando-a-los-hombres-en-el-fin-de-la-violencia-de-genero.pdf>
- Juaneda Ayensa, E., González Menorca, L., & Marcuello Servós, C. (2013). El reto de la calidad para el Tercer Sector Social. Análisis de casos de implantación del modelo EFQM. *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 111-126. <https://doi.org/10.5295/cdg.110285ea>
- Latorre, A. (2003). *La investigación-acción. Conocer y cambiar la práctica educativa* (1a ed.). Barcelona: Graó.
- López García, J. C. (2002). Matriz de Valoración (Rúbricas - Rubrics en inglés). Recuperat de <http://www.eduteka.org/MatrizValoracion.php3>
- March Amengual, J. M. (2011). *Empowerment : Model i Instrument de mesura basat en les variables primàries o efectives PIEQ (Primary Items Empowerment Questionnaire)*. Universitat de Girona. Recuperat de <http://hdl.handle.net/10803/32036>
- Martínez-Olmo, F. (2002). *El cuestionario. un instrumento para la investigación de las ciencias sociales*. Barcelona: Laertes.
- Martínez-Olmo, F. (2008). El dossier de aprendizaje: Técnica de evaluación alternativa. En J. Mateo & F. Martínez-Olmo (Ed.), *La evaluación alternativa de los aprendizajes* (p. 23-47). Barcelona: ICE. Universitat de Barcelona y Octaedro. Recuperat de <http://www.ub.edu/ice/sites/default/files//docs/qdu/3cuaderno.pdf>
- Martínez-Olmo, F. (2012). La investigación evaluativa. En R. Bisquerra Alzina (Ed.), *Metodología de la investigación educativa* (3a ed., p. 425-446). Madrid: La Muralla.
- Massot, I., Dorio, I., & Sabariego, M. (2012). Estrategias de recogida y análisis de la información. En R. Bisquerra (Ed.), *Metodología de la investigación educativa* (3a ed., p. 329-366). Madrid: La Muralla.
- Mateo, J., & Martínez-Olmo, F. (2005). *L'avaluació alternativa dels aprenentatges* (Vol. 3). Barcelona: ICE. Universitat de Barcelona. <https://doi.org/10.1344/101.8488795858>
- Mateo, J., & Martínez-Olmo, F. (2008). *Medición y evaluación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Moreno Alego, J. L. (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social*. Madrid: Fundación Luis Vives. Recuperat de http://rscat.gencat.cat/web/.content/02_-_ambit_empreses_i_organitzacions/documents/arxiu/model_efqm.pdf
- Municio, P. (2000). *Herramientas para la evaluación de la calidad*. Barcelona: Wolters Kluwer.
- Murakami, H. (2014). *Después del terratrèmol* (2a ed.). Barcelona: Edicions 62.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *Guía para el Retorno Social de la Inversión (SROI)*. (S. Cupitt, Ed.). Vigo: Grupo Civis. Recuperat de http://observatoritercersector.org/canviepoca/wp-content/uploads/2014/02/OTS_Guide-SROI-spanish.pdf
- Retolaza Eguren, I. (2010). *Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. Guatemala: PNUD/Hivos. Recuperat de <http://preval.org/files/TEORIAL DEL CAMBIO PNUD e HIVOS.pdf>
- Rivas, A. (2012). *II Avaluació d'impacte. 2006-2010. Dones víctimes de TEH*. Recuperat de http://w110.bcn.cat/Dones/Continguts/Documents/a. II Avaluació d'impacte Sicar.cat 2006-2010_català.pdf

- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2003). La entrevista. En *Metodología de la investigación cualitativa* (3a ed., p. 165-190). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sacanell Berruero, E. (2008). Unas ideas sobre la evaluación de programas o servicios. Recuperat de <http://enriquesacanell.blogspot.com.es/2008/09/unas-ideas-sobre-la-evaluacin-de.html>
- Sancho, D. (s.d.). *Avaluació de serveis*. Barcelona: Diputació de Barcelona. Recuperat de http://formadiba.diba.cat/web/sites/default/files/public_resources/continguts/034AS_00/cu09_conceptual.pdf
- Smith, M. K. (1998). Empowerment evaluation: theoretical and methodological considerations. *Evaluation and Program Planning*, 21, 255-261. [https://doi.org/10.1016/S0149-7189\(98\)00015-9](https://doi.org/10.1016/S0149-7189(98)00015-9)
- Soler, P., Planas, A., & Rieradevall, J. (2013). *Informe executiu del procés d'avaluació participativa del Pla d'Educació i Convivència de Sant Narcís i Santa Eugènia de Girona*. Recuperat de https://ddd.uab.cat/pub/estudis/2013/110924/infexeGirona_a2013.pdf
- Suara cooperativa. (2015). Qualitat. (Web). Recuperat de <http://www.suara.coop/ca/qualitat/>
- Suárez-Ortega, M. (2005). *El grupo de discusión. Una herramienta para la investigación cualitativa*. Barcelona: Laertes.
- Torrado-Fonseca, M., & Reguant-Álvarez, M. (2016). El método Delphi. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(1), 87-102. <https://doi.org/10.1344/reire2016.9.1916>
- Universitat de Barcelona. (2010). *Código de buenas prácticas en investigación. [Code of Good Research Practices]*. Barcelona: Vicerektorat de Recerca / Vicerektorat de Política Científica i Docent / Agència de Polítiques i de Qualitat - Universitat de Barcelona. Recuperat de <http://hdl.handle.net/2445/28543>
- Uzqueda, A. (2010). L'avaluació dels serveis de mediació. Bases d'implantació. En R. Zapata-Barrero, J. Wilhelm, & R. Llinàs (Ed.), *La mediació ciutadana: una nova política pública*. Barcelona: Diputació de Barcelona (estudiants i altres col·lectius poden obtenir aquesta obra gratuïtament registrant-se a http://www1.diba.cat/liblioteca/lstDetall_Publicacions.asp?Opener=Diputacio&ID=47315#.VEYkJR_Rcl8).
- Valles, M. S. (2003a). Técnicas de conversación, narración (I): las entrevistas en profundidad. En *Técnicas cualitativas de investigación social* (p. 177-234). Madrid: Síntesis.
- Valles, M. S. (2003b). Técnicas de conversación, narración (III): los grupos de discusión y otras técnicas afines. En *Técnicas cualitativas de investigación social* (p. 279-338). Madrid: Síntesis.
- Valles, M. S. (2007). *Entrevistas cualitativas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Veciana Armengol, J., Giralt de la Rosa, P., Gabriel Jiménez, A., & Romera Hernández, J. (2002a). Implantació d'un pla de qualitat en un centre residencial d'acció educativa. *Educació social. Revista d'Intervenció Socioeducativa*, 21, 136-151. Recuperat de <http://www.raco.cat/index.php/EducacioSocial/article/view/165408/240876>
- Veciana Armengol, J., Giralt de la Rosa, P., Gabriel Jiménez, A., & Romera Hernández, J. (2002b). Implantación de un plan de calidad en un centro residencial de acción educativa. *Educació social. Revista d'Intervenció Socioeducativa*, 21, 140-155. Recuperat de <http://www.raco.cat/index.php/EducacioSocial/article/view/165408/397411>
- Verdugo Alonso, M. Á., Arias Martínez, B., Gómez Sánchez, L. E., & Schalock, R. L. (2008a). *Formulari de l'Escala GENCAT de Qualitat de vida*. Barcelona: Departament d'Acció Social i Ciutadania (Generalitat de Catalunya). Recuperat de http://benestar.gencat.cat/web/.content/01departament/08publicacions/ambits_tematic/serveis_socials/21escalagencatformulariqualitatvida/formulariescalagencat.pdf
- Verdugo Alonso, M. Á., Arias Martínez, B., Gómez Sánchez, L. E., & Schalock, R. L. (2008b). *Manual d'aplicació de l'Escala GENCAT de Qualitat de Vida*. Barcelona: Departament d'Acció Social i

Ciudadania (Generalitat de Catalunya). Recuperat de http://benestar.gencat.cat/web/.content/01departament/08publicacions/ambits_tematicas/serveis_socials/14escalagencatformularimanual08/2008escalagencatformulari.pdf.pdf

Verdugo Alonso, M. Á., Arias Martínez, B., Gómez Sánchez, L. E., & Schalock, R. L. (2013). *Model de qualitat de vida. Informe sobre els perfils de servei basats en el model de qualitat de vida per als serveis socials especialitzats de Catalunya*. Barcelona: Departament de Benestar Social i Família (Generalitat de Catalunya). Recuperat de http://benestar.gencat.cat/web/.content/01departament/08publicacions/ambits_tematicas/serveis_socials_2011/05qualitatvidaperfils/qualitat_de_vida_perfil_servei_definitiu.pdf

Verdugo Alonso, M. Á., Gómez Sánchez, L. E., & Arias Martínez, B. (2009). *Evaluación de la calidad de vida en personas mayores. La Escala FUMAT. Intervención Psicosocial* (Vol. 17, 2). Salamanca: INICO. Recuperat de http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO23248/herramientas_4.pdf

Watkins, R., Meiers, M. W., & Visser, Y. L. (2012). *A guide to Assessing Needs. Essential Tools for Collecting Information, Making Decisions, and Achieving Development Results*. Washington D.C.: The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8868-6>

White, H. (2013). *The Theory of Change*. Recuperat de http://www.3ieimpact.org/media/filer_public/2013/02/27/why_the_theory_of_change_matters_for_impact_evaluation.pdf

www.efqm.es. (2012). *Modelo EFQM de Calidad y Excelencia*. (Web). Recuperat de <http://www.efqm.es/>