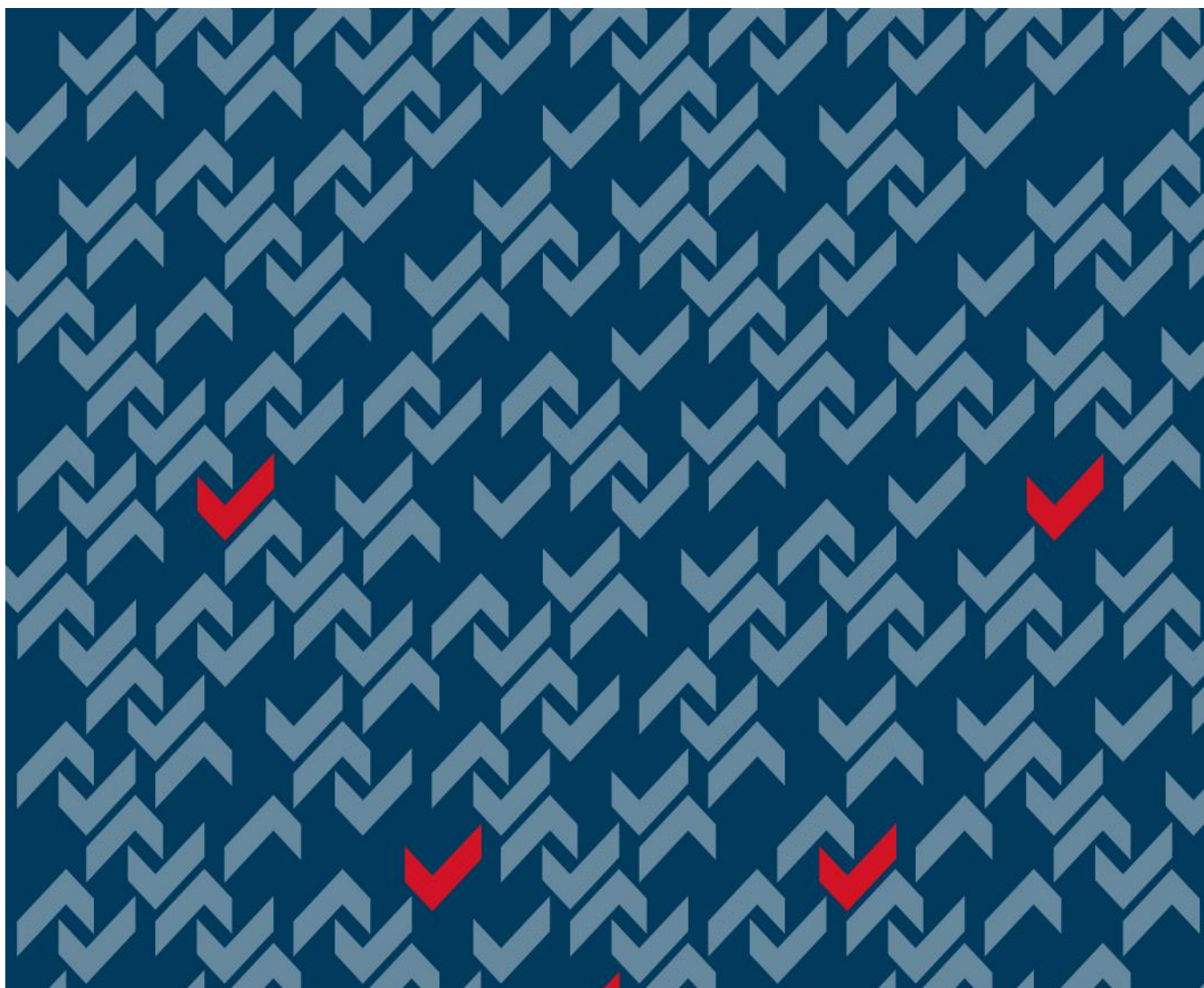


# L'avaluació al tercer sector social

## Reptes i propostes de millora a partir de l'anàlisi de casos



Amb el finançament de:



Institucions membres d'Ivàlua:



## L'avaluació al tercer sector social

### Reptes i propostes de millora a partir de l'anàlisi de casos

Informe definitiu  
Setembre 2019

Tipus d'avaluació:  
Assessorament

Mètode  
Anàlisi de casos

Assessorament encarregat per:  
Taula del Tercer Sector

Assessorament finançat per:  
Generalitat de Catalunya  
Direcció General d'Economia  
Social, el Tercer Sector i les  
Cooperatives

Assessorament realitzat per:  
Ivàlua

Equip de treball:  
Jordi Sanz (coordinació),  
Neus Martí

© Institut Català d'Avaluació de  
Polítiques Públiques (Ivàlua), 2019  
Aquesta obra està subjecta a la  
licència Creative Commons de  
Reconeixement-NoComercial-  
CompartirIgual 4.0 Internacional.  
Es permet a tercers distribuir,  
retocar i crear a partir de l'obra  
licenciada  
de manera no comercial, la  
distribució de les quals cal fer-la  
amb una llicència igual a la que  
regula aquesta l'obra original.

Ivàlua  
Institut Català d'Avaluació  
de Polítiques Públiques  
C/ Pau Claris 108, 4t 1a  
Barcelona 08009  
Tel. 00 34 93 554 53 00  
info@ivalua.cat

## Resum executiu

En el marc del procés de col·laboració entre la Taula del Tercer Sector i Ivàlua per tal de promoure l'avaluació en les entitats del tercer sector social, l'objectiu d'aquesta anàlisi ha estat el d'identificar els principals reptes que afronta el tercer sector social per introduir l'avaluació de forma sistemàtica en el si de les diferents entitats que el componen. Això s'ha fet a través d'una anàlisi de casos recollits a partir de l'acompanyament realitzat a 10 entitats del tercer sector en diferents àmbits d'intervenció.

Els resultats de l'anàlisi mostren que els reptes per a introduir l'avaluació en el tercer sector social són diversos i de diferent naturalesa, donant-se al llarg de tot el cicle de disseny i gestió dels programes. Aquestes reptes, que impliquen la millora tant del plantejament estratègic dels programes com d'aspectes operatius, són:

- 1) Diferenciar la descripció de la problemàtica de la descripció de les necessitats de les persones destinatàries del programa;
- 2) Perfilar les necessitats específicament per a les persones destinatàries del programa;
- 3) Incorporar indicadors de prevalença i de cobertura en les anàlisis de necessitats;
- 4) Concebre el programa o intervenció com a una hipòtesi raonable;

- 5) Concretar i explicitar els productes i efectes dels programes o intervencions;
- 6) Adequar els sistemes d'informació dels programes per al registre diferenciat dels seus outputs i dels *outcomes*;
- 7) Posar de manifest els interessos de l'avaluació i el tipus d'avaluació previstos per les diferents intervencions;
- 8) Enfocar el disseny del programa per tal d'esbrinar el seu efecte.

Per tal d'abordar aquests reptes es realitzen una sèrie de propostes que s'orienten a perfilar el plantejament dels programes com a hipòtesis raonables, millorant els seus dissenys per a fer emergir les teories del canvi subjacents, fonamentar-les en evidències i completar-les. Addicionalment, les propostes cerquen facilitar la concreció inicial dels interessos, tipologies i processos d'avaluació, així com dotar-los d'eines que possibilitin el registre d'evidències fiables i robustes sobre outputs i els *outcomes* de les seves intervencions. L'ús de determinats instruments com ara la teoria del canvi, la revisió d'evidències, l'anàlisi de necessitats, la integració de l'enfocament de gènere i l'anàlisi de les condicions d'avaluabilitat poden contribuir a consolidar l'avaluació de programes entre les entitats del tercer sector social possibilitant l'aprenentatge i millora continuada de l'acció social.

## Continguts

<b>Introducció</b>	<b>5</b>
<b>Principals reptes per a la introducció de l'avaluació en el tercer sector social</b>	<b>8</b>
1. Diferenciar la descripció de la problemàtica de la descripció de les necessitats de les persones destinatàries del programa	8
2. Perfilar les necessitats específicament per a les persones destinatàries del programa	9
3. Incorporar indicadors de prevalença i de cobertura en les anàlisis de necessitats	11
4. Concebre el programa o intervenció com una hipòtesi raonable	5
5. Concretar i explicitar els productes i efectes dels programes o intervencions	6
6. Adequar els sistemes d'informació dels programes per al registre diferenciat dels outputs i outcomes	8
7. Posar de manifest els interessos de l'avaluació i el tipus d'avaluació previstos per les diferents intervencions	15
8. Enfocar el disseny del programa per tal d'esbrinar el seu efecte	18
9. Comparativa dels principals reptes detectats	21
<b>Propostes de millora</b>	<b>23</b>
<b>Conclusions</b>	<b>29</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>33</b>

## Introducció

Una dels objectius de l'Institut Català d'Avaluació de Polítiques públiques és el foment de l'avaluació de polítiques públiques i d'iniciatives del tercer sector social a Catalunya, per millorar-ne la seva efectivitat i eficiència. En aquest sentit, molts dels programes del tercer sector són també polítiques públiques en quant realitzen una tasca molt important d'atenció de necessitats socials alineada amb la de les administracions públiques. Però per tal de conèixer si realment aquestes iniciatives són transformadores i en quina mesura, cal avaluar-les. Només avaluant podrem generar coneixement sobre aquestes intervencions, sobre com s'han dissenyat, sobre com es posen en marxa, sobre quins efectes tenen i, al cap i a la fi, sobre si realment mitiguen les problemàtiques socials que justifiquen la seva existència. L'avaluació, en aquest sentit, permet ajudar les entitats del tercer sector social a generar coneixement útil per a la millora de la presa de decisions. En d'altres paraules, generar coneixement per a millorar.

L'any 2017 es va iniciar la col·laboració entre la Taula del Tercer Sector i Ivàlua per tal de promoure l'avaluació en les entitats del tercer sector social. Les activitats es van centrar sobretot en una tasca de sensibilització sobre la necessitat i els avantatges d'avaluar programes d'intervenció social. Concretament, es va treballar tota la vessant de capacitació mitjançant l'elaboració d'una guia d'avaluació<sup>1</sup> adaptada a les peculiaritats del teixit del tercer sector social. Aquesta guia va vertebrar els continguts de les dues sessions formatives del cicle "Avaluació i avaluabilitat dels programes del tercer sector social", en el que van participar 60 professionals de les federacions membres de la Taula. Així, es va introduir les participants en l'ús de l'avaluació com a eina de planificació, valoració global dels processos, resultats i de millora dels processos de decisió. A més, i com a complement, es va treballar tota la vessant de diagnosi sobre l'avaluació en el tercer sector, mitjançant assessoraments individualitzats d'avaluabilitat per les entitats que així ho van sol·licitar, com a resposta a la crida realitzada des de la Taula del Tercer Sector.

En aquest marc, es van acompanyar 10 entitats del tercer sector que treballen en diferents àmbits d'intervenció, per a identificar interessos d'avaluació dels seus programes, així com oportunitats de millora de les condicions d'avaluabilitat dels mateixos. Les sessions d'acompanyament i els respectius informes van contribuir a identificar els reptes que cada entitat afronta de cara a fer més avaluable les seves accions en el marc dels seus interessos específics.

Com a continuació de la tasca de sensibilització realitzada l'any 2017, l'any 2019 s'han portat a terme un seguit d'activitats per fer avançar en la incorporació de l'avaluació

---

<sup>1</sup> Ivàlua, 2017. Guia pràctica 15. Avaluació de programes del tercer sector social. Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques. La guia es troba disponible a la secció de recursos d'avaluació de la web [www.ivalua.cat](http://www.ivalua.cat).

d'intervencions socials en les entitats del tercer sector social. D'entrada, s'han portat a terme un seguit de seminaris restringits amb l'objectiu de concretar quins són els propers passos (i els respectius terminis) per tal d'avaluar el programa a elecció de les pròpies entitats participants. Aquests seminaris restringits s'han caracteritzat per posar un contacte un expert en avaluació i els professionals de les diferents entitats, per tal de que, de forma molt aplicada i pràctica, cada entitat s'hagi pogut emportar al final del seminari una pauta clara de les accions a emprendre per avaluar el programa d'interès així com l'horitzó temporal per fer-ho. Així mateix, s'ha elaborat un Toolkit en avaluació d'intervencions socials adaptat a les necessitats de les entitats del tercer sector social. Aquest Toolkit pretén complementar la "Guia pràctica d'avaluació de programes del tercer sector social" dotant a les entitats, ja siguin grans o petites, d'instruments pràctics per sistematitzar la pràctica de l'avaluació en el si de la seva organització.

Finalment, per aquest 2019 s'ha finalitzat una anàlisi en profunditat dels 10 assessoraments realitzats l'any 2017, amb la finalitat de situar cada entitat respecte la viabilitat de realitzar alguna avaluació dels programes i serveis que presten. Així mateix, posar sobre la taula les principals lliçons i aprenentatges generals, així com els principals reptes que, segons el nostre parer, afronta el tercer sector social per introduir l'avaluació de forma sistemàtica en el si de les diferents entitats que la componen.

Aquest informe presenta els resultats de l'anàlisi d'aquests assessoraments, identificant els principals reptes de les entitats acompanyades, plantejant propostes de millora per consolidar els diferents tipus d'avaluació en el cicle de disseny i implementació dels programes i orientant els tipus d'avaluació realitzables a curt, mig i llarg termini. Es prenen, aleshores, aquests 10 assessoraments com una anàlisi de casos pràctics<sup>2</sup> a partir dels quals s'han extret un seguit de lliçons generals, aprenentatges concrets de cada entitat i propostes d'acció general que pretenen avançar cap a la consolidació de l'avaluació com a part indispensable en qualsevol disseny de programa o intervenció social.

Els criteris tinguts en compte han estat els propis de l'anàlisi de l'avaluabilitat de programes i projectes aplicats a les principals fases del cicle dels programes: 1) el disseny, 2) la implementació i 3) el tancament. Una diversitat d'organismes internacionals (p.e, agències de Nacions Unides, agències de cooperació al desenvolupament com ara DFID, organismes internacionals com ara el Banc Mundial, etc.) i de plataformes de practicants de l'avaluació, com per exemple Better Evaluation, proveeixen sistemes de criteris d'anàlisi de l'avaluabilitat de programes i projectes.

Al seu torn, Ivàlua compta amb l'equivalent Protocol d'avaluabilitat (Farré, 2017) adreçat a professionals de les polítiques públiques i del tercer sector social, i que té per objectiu

---

<sup>2</sup> L'anàlisi de casos és una metodologia de recerca que permet portar a terme una anàlisi profund de les qüestions d'interès en els casos triats obtenint la informació d'una varietat de fonts tant primàries com secundàries que inclouen, en aquest cas, tant els propis documents de programes formulats com els documents resultants dels assessoraments realitzats a cada entitats durant la primera fase. En aquestes fonts s'hi afegixen els recursos que pugui aportar el propi analista. .

contribuir a anticipar i treballar els elements que fan avaluable una determinada política pública, i millorar el seu disseny, planificació i implementació. Amb l'objectiu de proveir les entitats del tercer sector amb recursos complementaris, l'anàlisi ha estat realitzada a partir dels criteris presentats en aquest Protocol. Aquest presenta les condicions indispensables per poder tirar endavant una avaluació, així com altres condicions rellevants que és recomanable haver abordat abans d'iniciar l'avaluació (apartat 2).

Val a dir que els resultats que es presenten s'han extret d'una revisió de fonts secundàries, és a dir, dels informes de resultats de cada entitat elaborats en la primera fase. Això comporta que aquells aspectes que hagin pogut no quedar reflectits en aquests informes tampoc han considerats en aquesta anàlisi. D'altra banda, els factors de viabilitat de les avaluacions tinguts en compte han estat aquells vinculats al cicle de gestió dels programes, deixant fora de l'anàlisi els de tipus institucional i organitzatiu (p.e, pressupostació de les avaluacions, assignació de personal per a la gestió de les avaluacions, etc.).

Amb la finalitat de proveir elements per a la planificació estratègica, l'anàlisi finalment fa una proposta sobre com impulsar a la pràctica l'avaluació en el curt, mig i llarg termini (apartat 3). Entre les tipologies d'avaluació s'han contemplat les de necessitats (o rellevància), les de procés (o implementació), les d'impacte i les d'eficiència (o econòmica).

## Tipus d'avaluacions

**Rellevància o necessitat:** Es vol entendre la problemàtica social, la seva magnitud, les seves causes, les perspectives de futur, el perfil dels seus protagonistes o les possibles solucions.

**Implementació o procés:** Es vol saber si la intervenció assoleix els seus objectius operatius i si les activitats i productes són els que es preveia inicialment.

**Impacte:** Es pregunta sobre la consecució dels objectius estratègics i els canvis esperats (*outcomes* i impacte)

**Eficiència:** Es pregunta sobre la relació entre els impacte obtinguts i els costos de la intervenció.

## Principals reptes per a la introducció de l'avaluació en el tercer sector social

Els resultats de l'anàlisi dels estudis de cas mostren que els reptes per a introduir l'avaluació en el tercer sector social, diversos i de diferent naturalesa, es donen al llarg de tot el cicle de disseny i gestió dels programes implicant la millora tant del plantejament estratègic dels programes com d'aspectes operatius (per exemple, les eines de gestió de la informació generada).

En aquest apartat es presenten els reptes més freqüents i considerats més estratègics per a la consolidació dels diferents tipus d'avaluació en els programes socials. Es proveeixen també, i per a cadascun d'ells, exemples específics referits als estudis de cas. Al final de l'apartat es mostra la distribució dels reptes entre els estudis de cas a través d'una taula de síntesi.

### 1. Diferenciar la descripció de la problemàtica de la descripció de les necessitats de les persones destinatàries del programa

En els diagnòstics dels programes analitzats es presenten descripcions de les problemàtiques que els programes aborden. Aquestes anàlisis presenten sovint una àmplia descripció de les condicions en les que es troben els col·lectius diana, si bé rarament s'acompanyen d'una identificació posterior de les necessitats específiques d'aquests col·lectius que els programes pretenen cobrir. De la mateixa manera, en les formulacions dels programes analitzats rarament es troba una descripció del context de les polítiques públiques i programes que s'orienten a incidir en les problemàtiques descrites i cobrir part de les necessitats exposades. Sovint, les limitacions de cobertura dels serveis públics d'atenció i protecció social o les estratègies de col·laboració publico-privades en la prestació de determinats serveis fan que les persones o famílies destinatàries sol·licitin els serveis de les entitats, creant així una demanda que justificaria la naturalesa i estratègies dels programes.

La descripció del col·lectiu diana, del/s problema/es que afronten, de les seves necessitats, dels factors que incideixen en resoldre aquestes necessitats, del context de les polítiques i programes existents que cobreixen part d'aquestes necessitats, articulen la base de la **Teoria del canvi** o de la intervenció (Ivàlua, 2017:32). Algunes entitats descriuen en els documents de programes parts de les problemàtiques que aborden, si bé poques en realitzen una presentació estructurada amb evidències i dades quantitatives, seguida d'una presentació de les necessitats específiques que els programes cobreixen.



### Exemple 1: separar la problemàtica i serveis disponibles

Una entitat atén les necessitats d'acompanyament de joves en risc d'exclusió social tutelats pel Departament de Treball, Benestar social i Famílies que són acollits en recursos residencials. L'objectiu és el d'enfortir les seves capacitats d'emancipació a través de formació, mentoria i orientació laboral personalitzades a les necessitats de cada jove.

L'entitat valora d'interès poder comptar amb evidències de la contribució del programa en l'assoliment dels objectius plantejats en termes de millora de les capacitats d'emancipació dels joves, així com generar aprenentatges interns sobre el desplegament del procés.

L'entitat ha descrit en un document de programa on s'identifica la problemàtica que vol contribuir a resoldre, el perfil de les persones destinatàries, els objectius (general i específics), les orientacions metodològiques i les fases del procés. En aquest document es presenta un esquema sobre els factors determinants de la capacitat d'emancipació del jovent. Aquest esquema vol sintetitzar el model d'intervenció de l'entitat per a cobrir les necessitats dels joves i contribuir a que afrontin les problemàtiques en les que es troben. Es tracta d'un primer esforç per identificar els condicionants de les capacitats d'emancipació dels joves, abans de poder concretar les necessitats d'atenció d'aquest col·lectiu i explicar com el programa cobreix aquestes necessitats.

El repte pràctic en aquest cas concret seria identificar, d'entre totes aquestes necessitats, aquelles a les que específicament la intervenció vol donar resposta.

## 2. Perfilar les necessitats específicament per a les persones destinatàries del programa

Una part dels programes analitzats presenten un capítol de "Diagnòstic" amb descripcions de les problemàtiques que aborden. No obstant, una altra part no inclouen apartats inicials (anteriors a la presentació dels objectius) on es realitzin descripcions acurades de les problemàtiques i de les necessitats d'atenció concretes de les persones i famílies que els programes pretenen cobrir. Aquesta informació es troba sovint dispersa en diferents mitjans i suports d'informació (p.e, web, informes anuals, etc.) que no són el document de formulació del programa.

Pel que fa l'anàlisi de les necessitats d'atenció, pocs programes identifiquen amb precisió el/s col·lectius diana i les circumstàncies o condicionants en els que es troben. En alguns casos, l'anàlisi de les necessitats no s'exposa en un sol apartat establert amb aquest propòsit, sinó que es presenten parts d'aquesta anàlisi en diferents capítols dels programes (p.e, la introducció, el marc, el context, el diagnòstic, etc.).

D'altra banda, cal tenir en compte que determinar la intensitat de les necessitats de les persones beneficiàries dels programes permet valorar-les de nou al llarg de la intervenció i, una vegada finalitzada, poder entendre de quina manera aquesta ha contribuït a resoldre les necessitats inicials. En aquest sentit, en els documents de formulació dels programes revisats, no es presenten indicadors de les necessitats i no es proveeix una primera valoració de les necessitats dels col·lectius de persones destinatàries.

Adicionalment, en alguns d'ells, els criteris utilitzats per a la valoració de les necessitats de les persones destinatàries no tenen una correspondència amb els requisits i criteris d'accés als programes. Els requisits i criteris d'accés sovint utilitzats (p.e, càrregues familiars, edat, situació legal, situació laboral, situació personal viscuda, disponibilitat d'una xarxa familiar i social, temps d'acompanyament previst) no sempre són indicadors de necessitat.

## Exemple 2: Establir diferents nivells d'intensitat d'una problemàtica social

Una entitat atén persones en situació de vulnerabilitat amb necessitats d'accés temporal a un habitatge digne, i de millora de la seva autonomia per al manteniment i gestió de l'habitatge, la convivència amb l'entorn i la gestió de les llars. En la formulació del programa, l'entitat no proveeix d'una descripció de les necessitats d'atenció específiques per a enfortir l'autonomia de les persones beneficiàries, reforçar les seves capacitats de convivència amb l'entorn o el desenvolupament de capacitats de gestió de les llars.

El fet que les persones destinatàries es trobin en situacions diferents fa que les necessitats d'atenció puguin ser de diferent tipologia i intensitat. L'entitat realitza diagnòstics inicials de la situació de les famílies, si bé no es disposa d'un sistema de valoració de les necessitats.

El repte pràctic en aquest cas concret seria establir un mecanisme de valoració dels nivells d'intensitat de les necessitats d'atenció que pugui servir per a establir estratègies d'acompanyament diferenciades i adaptades a la diversitat de necessitats de les persones o famílies beneficiàries.

**Exemple 3: Elaborar la teoria del canvi del programa en base a les necessitats**

Una entitat atén dones en situació de risc d'exclusió social proveint un habitatge digne i un servei d'acompanyament adaptat a cada una d'elles a través d'un equip de persones tècniques i professionals. El programa té com a objectiu general el d'acompanyar de manera integral a dones i famílies en situació de sensellarisme, afavorint els processos de recuperació de l'autonomia personal i els vincles socials. A través d'un suport individualitzat, el programa possibilita la millora del grau d'autonomia de les dones i famílies durant el període que ocupen l'habitatge (p.e, en termes de millora de la seva capacitat d'accedir a ajuts i prestacions, millora en la seva capacitat d'accedir a una feina remunerada a través de la orientació laboral, millora de la seva capacitat de gestió del manteniment dels habitatges, millora en la seva capacitat d'atendre les seves necessitats de salut, millora del seu coneixement de l'entorn per afavorir la seva integració, millora de la convivència amb la comunitat, o millora en la seva capacitat en la realització de gestions -relatives a l'escolarització, empadronament, etc.-, entre altres).

L'entitat no ha desenvolupat la teoria del canvi en la que es presenti la problemàtica ni les necessitats d'atenció global de les dones. El document de formulació del programa no especifica les necessitats a valorar ni els mètodes de valoració per a la determinació dels nivells d'intensitat d'aquestes necessitats.

El repte pràctic en aquest cas concret seria incloure en la formulació del programa una descripció de la problemàtica del risc d'exclusió social que afronten els col·lectius de dones als quals s'orienta el programa, identificant els seus determinants. Posteriorment i en un apartat diferenciat, realitzar una descripció de les necessitats específiques d'aquests col·lectius per a poder afrontar la problemàtica, justificant quines d'aquestes necessitats cobreix el programa.

### **3. Incorporar indicadors de prevalença i de cobertura en les anàlisis de necessitats**

Els diagnòstics de les problemàtiques que els programes aborden presenten informació valuosa sobre els factors que contribueixen a les situacions de vulnerabilitat de les persones destinatàries dels programes, si bé rarament s'hi inclouen dades específiques dels àmbits territorials on es desenvolupen els programes de prevalença de la problemàtica, relatives a la població diana, a la demanda dels serveis, a la població destinatària del programa o a la cobertura. Aquestes dades resulten necessàries per a poder valorar la pertinença dels programes analitzats i posar en valor els serveis proveïts per les entitats impulsores.

#### **Exemple 4: Caracteritzar bé la problemàtica d'entrada**

Una entitat atén persones en situació de vulnerabilitat amb necessitats d'accés temporal a un habitatge digne, i de millora de la seva autonomia per al manteniment i gestió de l'habitatge, la convivència amb l'entorn i la gestió domèstica. En els documents de formulació de l'estratègia d'intervenció no es presenten dades de referència sobre la demanda d'habitatges, estimada a partir dels propis registres de l'entitat o prenent com a referència indicadors publicats per l'administració pública o altres entitats. Aquestes dades permetrien valorar la necessitat i justificar tant els objectius de cobertura de l'entitat com els d'ampliació del parc d'habitatge social a través de l'estratègia d'intervenció plantejada.

El repte pràctic en aquest cas concret seria incloure en el document de formulació del programa, en l'apartat de descripció de la problemàtica, dades específiques sobre la proporció de llars o persones amb necessitats d'accés a un habitatge digne, així com sobre la demanda d'habitatges en l'àmbit territorial d'intervenció. L'ús de taules i gràfics pot resultar útil per a mostrar dades comparatives (p.e, entre àmbits territorials) i desagregades (p.e, entre sexes de les persones sol·licitants i nivell d'ingressos). Les dades publicades pels organismes públics sectorials poden ser complementades amb les dades dels propis registres de l'entitat.

#### **Exemple 5: Generar coneixement sobre les necessitats socials de la població diana**

Una entitat atén les necessitats de suport continu de persones amb intel·ligència límit al llarg de tota la trajectòria vital, tant de la persona afectada per aquest trastorn com per l'entorn familiar que en té cura. L'acompanyament es realitza de forma modular, a partir d'un repertori de serveis que els participants poden fer servir en el moment que els requereixin al llarg de la vida i les vegades que els faci falta. L'entitat ofereix programes formatius, d'inserció laboral, d'habitatge, suport psicològic i de suport en activitats de lleure i extraescolars, entre d'altres. L'entitat desconeix el nombre actual de persones amb intel·ligència límit a la ciutat de Barcelona i, en general, a Catalunya. Això fa que no es conegui quina és l'actual taxa de cobertura de la població amb aquesta problemàtica, atès que tan sols es coneix aquella que actualment s'està atenen per part de l'entitat. Tanmateix, existeix la creença de que la proporció de persones ateses és petita.

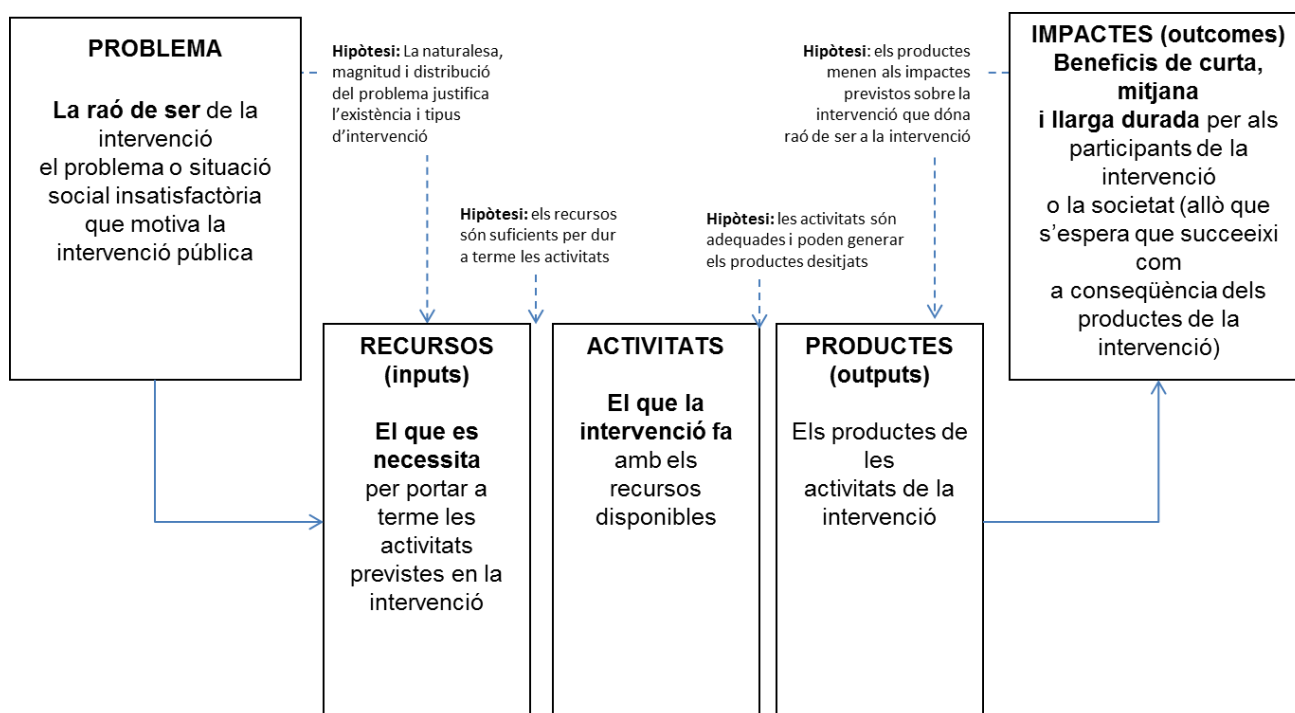
El repte pràctic en aquest cas concret seria iniciar algun estudi que serveixi tant per la diagnosi de necessitats com per a la detecció de casos no manifestos.

#### 4. Concebre el programa o intervenció com una hipòtesi raonable

La descripció de les estratègies d'intervenció dels programes socials per a cobrir les necessitats dels col·lectius en situació de vulnerabilitat als quals s'adrecen es realitza a través dels documents de formulació dels programes. Aquests documents, no només han de possibilitar la comprensió de l'estratègia d'intervenció, sinó que han de partir de teories raonables i fonamentades d'intervenció que els propis programes han de sotmetre a l'empíria, és a dir, a l'avaluació i validació.

En alguns estudis de cas, les intervencions es fonamenten com si d'entrada haguessin de funcionar. No es plantegen per contra com a una hipòtesi raonable, la qual cal testar a la pràctica i esbrinar què passa. La conseqüència d'això és que rarament es formulen a partir d'una bona teoria del canvi (Ivàlua, 2017: 32).

**Figura 1: Components de la teoria del canvi del programa**



Font: Ivàlua, 2009. Guia pràctica 1. Com iniciar una avaluació: oportunitat, viabilitat i preguntes d'avaluació. Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques.

### Exemple 6: Incorporar evidències existents per elaborar la teoria del canvi

Una entitat proveeix serveis residencials d'atenció a la infància i adolescència, així com de formació i inserció socio-laboral. L'entitat compta amb un sistema de gestió de la qualitat que estableix els processos estratègics, operatius i de suport. Entre aquests processos hi ha el seguiment i avaluació del mateix sistema de gestió de la qualitat, que té com a objectiu el registre i valoració dels indicadors associats a la gestió de cada procés; concretament, a l'eficàcia de la seva gestió i la qualitat del servei.

Les formulacions dels programes consultats no presenten l'ús d'evidències empíriques per a justificar la pertinència i coherència de les estratègies d'intervenció plantejades. Més enllà, el sistema de gestió de la qualitat de l'entitat, no preveu processos d'avaluació de l'eficàcia dels programes per analitzar la mesura en la què els serveis proveïts i les accions executades generen els canvis esperats.

El repte pràctic en aquest cas concret seria, d'una banda, utilitzar evidències empíriques existents (p.e, d'altres programes similars, avaluacions realitzades, etc.) per a justificar el disseny dels programes, millorant la seva formulació a través de la teoria del canvi. D'altra banda, preveure la realització d'avaluacions, tant del disseny com de l'eficàcia dels programes, per tal de generar evidències pròpies en el marc del sistema de gestió de la qualitat de l'entitat.

## 5. Concretar i explicitar els productes i efectes dels programes o intervencions

La major part dels documents de programa analitzats presenten apartats que inclouen, entre d'altres, capítols de diagnosi, objectius, descripció dels serveis oferts, i en alguns casos indicadors. La informació analitzada sobre els 10 estudis de cas no explicita de forma ben clara les principals peces de les seves intervencions: objectius, accions, recursos, productes/ serveis i efectes esperats.

La concreció d'aquests components resulta important de cara a possibilitar tant el seguiment dels programes com la seva avaluació una vegada implementats. En conjunt, la Teoria del canvi (Ivàlua, 2017:32) poden ajudar a descriure cadascun d'aquests components, concretar-los i relacionar-los.

D'altra banda, l'exploració i descripció dels supòsits realitzats en el plantejament de les estratègies de lliurament dels productes i l'assoliment dels efectes esperats dels programes, pot contribuir a avaluar els programes i trobar explicacions a les diferències observades en relació a la formulació realitzada. Aquesta qüestió resulta especialment rellevant en programes d'intervenció social donada la complexitat i naturalesa multidimensional de les problemàtiques en les que volen incidir.

Així mateix, els programes no solen identificar indicadors per a cadascun d'aquests components. Els sistemes d'indicadors formulats per la major part dels programes corresponen a indicadors d'implementació o execució, és a dir, referits a les accions realitzades.

L'ús limitat dels indicadors d'activitat o *output* i d'impactes esperats en la fase de seguiment dels programes fa que en la fase de tancament dels mateixos no es disposi d'evidències per avaluar la contribució del programa en la cobertura de les necessitats detectades en la fase de disseny. La valoració final de la millora de les necessitats de les persones o famílies ateses (quan es gestiona la seva sortida) queda sovint registrada de manera descriptiva en expedients o informes, però no permet estimar indicadors de progrés.

La valoració final dels efectes dels programes ha d'anar vinculada a la valoració de la millora o reducció de les necessitats de les persones beneficiàries. Això s'hauria de poder realitzar a través d'indicadors d'assoliment dels objectius dels programes. Ara per ara, la formulació dels programes inclouen objectius entre els quals en trobem de referits a la posada en funcionament o dotació d'espais/ instruments/ mitjans/ condicions per a fomentar el canvi en els àmbits d'incidència (dimensions de l'apoderament) i els que pròpiament dit apunten al canvi desitjat en aquestes dimensions de l'apoderament que els programes busquen. Aquesta barreja genera una certa confusió dificultant la identificació dels efectes esperats i els seus indicadors.

## Exemple 7: Identificar indicadors adients

Una entitat atén les necessitats d'acompanyament de joves en risc d'exclusió social en la fase d'emancipació i d'orientació laboral a partir de l'atenció personalitzada de les necessitats específiques de cada jove. L'entitat disposa d'un volum d'informació important sobre els/les joves participants, de l'evolució de les seves competències després del seu pas pel programa i de la seva percepció sobre la contribució que hi ha tingut el programa, així com del procés. Aquesta informació permetria nodrir una avaluació de la implementació del programa que analitzi la pertinença del programa, la coherència del disseny, l'eficàcia en l'assoliment dels resultats i l'eficiència de l'estratègia plantejada. No obstant, l'absència d'indicadors clarament referits a la realització de les activitats i els efectes esperats del programa plantejaria limitacions en aquesta avaluació.

El repte pràctic en aquest cas concret seria formular un doble sistema d'indicadors. D'una banda, identificar indicadors d'*outputs* en termes d'assoliments de les accions realitzades (p.e., nombre de persones ateses, nombre d'hores de formació i assistència, etc.). De l'altra, identificar indicadors dels efectes en els àmbits de transformació del programa, és a dir, dels impactes (*outcomes*) (p.e, millora de l'autonomia personal).

## **6. Adequar els sistemes d'informació dels programes per al registre diferenciat dels *outputs* i *outcomes***

En els apartats anteriors hem apuntat la necessitat de diferenciar, en la formulació dels programes, els *outputs* o productes de la intervenció (p.e., nombre de persones ateses, nombre d'hores de formació i assistència, etc.) dels *outcomes* o canvis derivats de la intervenció en la problemàtica (p.e, millora de l'autonomia personal). La no distinció d'aquests dos fenòmens en el disseny dels programes fa que en la fase d'implementació dels programes no es generin suficients evidències tant dels *outputs* com dels *outcomes* a partir d'informació rellevant, fiable i completa. Apuntàvem doncs la necessitat d'incloure en la formulació dels programes un doble sistema d'indicadors diferenciant els referits als *outputs* i *outcomes*.

El pla de seguiment del programa, a banda d'identificar els processos i la periodicitat de la valoració dels indicadors dels dos sistemes, també proveirà les eines adequades de gestió de la informació per a la seva estimació i registre diferenciat. En pocs casos els programes expliquen com els sistemes de gestió de la informació (p.e, CRM, bases de dades, etc.) possibiliten la valoració automatitzada dels indicadors tant d'*outputs* com d'*outcomes* esdevinguts.

Dos reptes específics detectats en aquest sentit són:

### **A. Millorar les eines de valoració dels indicadors d'*outputs* per al seguiment del desplegament del programa**

De l'anàlisi dels estudis de cas, es detecta la necessitat que les eines de gestió de la informació permetin registrar els itineraris d'atenció de les persones beneficiàries, és a dir, la seva participació en la diversitat d'activitats i recursos oferts per les entitats. En programes en els que s'ofereix una diversitat de serveis o recursos a les persones beneficiàries per a cobrir una diversitat de necessitats, resulta necessari relacionar les activitats realitzades i recursos proveïts a cada persona participant evitant l'agregació *a posteriori* de les dades en el moment d'analitzar els efectes obtinguts.



### Exemple 8: Generar instruments per gestionar la informació individual de les persones participants

Una entitat realitza acompanyament a infants i joves en risc d'exclusió social a través d'acompanyament socioeducatiu en centres oberts. L'entitat compta amb un sistema de gestió de la qualitat que estableix els processos estratègics, operatius i de suport. Entre els processos clau es compta amb el d'*Observació i diagnòstic* en el marc del qual es realitza l'avaluació de les necessitats dels infants i joves a través d'una eina de registre d'observació i amb el d'*Intervenció educativa* dels centres oberts.

La valoració de les necessitats inicials a través del procés i eina establerts permeten realitzar una valoració en 5 graus i 6 àrees de desenvolupament dels joves (el que s'anomenen competències) durant els primers mesos de l'any. Això produeix un cert decalatge amb el procés de programació anual de les activitats que es realitzen en els centres oberts que haurien de donar resposta a les necessitats detectades en els infants i joves. Valorar inicialment la intensitat de les necessitats específiques dels infants i joves beneficiaris en les diferents dimensions cobertes per l'estratègia dels centres oberts (salut, participació, expressió, etc.) és el factor que possibilita poder fer-ne un seguiment progressiu al llarg de la seva estada en els centres oberts i en el moment de la seva sortida. L'anàlisi d'aquests progressos junt amb l'anàlisi de l'evolució dels factors contextuals permetran reflexionar sobre la incidència que el Programa ha pogut tenir-hi.

Aquesta valoració inicial (o línia de base), hauria d'aportar informació sobre els aspectes en els que s'espera que el Pla educatiu individualitzat incideixi integrant les estratègies educatives de 7 programes sectorials en diferents temes, p.e, salut, participació, expressió, sostenibilitat, competències socials, valors i de suport a l'educació formal. L'informe d'avaluació individual conté 6 àrees d'avaluació que no acaben de reflectir els canvis esperats en termes educatius dels 7 programes sectorials del document marc de centres oberts. Caldria revisar si els criteris que s'han definit per cada àmbit realment estan referits a l'apoderament dels infants i joves.

El repte pràctic en aquest cas concret seria generar les eines d'informació que possibilitin d'una banda el registre dels itineraris d'atenció personalitzada que ha rebut cada infant i jove amb els resultats específics de cada un d'ells, així com els progressos i canvis específics en els àmbits competencials per a cada infant i jove.

D'altra banda, la freqüència del registre dels indicadors de seguiment per part d'algunes entitats no resulta suficient per a poder realitzar una anàlisi de la contribució de les diferents fases i eines d'acompanyament desplegades pels programes al llarg de l'any. Diverses entitats opten per realitzar un seguiment global del programa una vegada l'any, reduint-se el temps disponible per a introduir millores durant l'any. Algunes entitats consideren com a seguiment la publicació de memòries anuals, sense que el procés d'elaboració de la memòria comporti una revisió interna de l'evolució dels efectes assolits a través d'un sistema de generació periòdic d'evidències.

## Exemple 9: Dissenyar de forma conjunta un sistema d'indicadors d'*outputs* com a sistema de seguiment de les activitats de la intervenció

Una entitat atén les necessitats d'acompanyament de joves en risc d'exclusió social en la fase d'emancipació i d'orientació laboral a partir de l'atenció personalitzada de les necessitats específiques de cada jove.

El programa que desplega compta amb mecanismes de valoració i seguiment periòdic dels progressos dels joves que es registren en informes setmanals així com de valoració per part de l'equip del programa del procés de desplegament del programa a través de sessions bimensuals. També s'han establert espais per a la valoració per part dels joves acompanyats dels resultats del procés d'acompanyament, a través de tutories individuals.

El fet que la formulació del programa no estigui dotada d'un sistema d'indicadors (de contribució als objectius, assoliment d'impactes, ni de desplegament de mitjans i accions) dificulta el recull d'evidències de manera sistematitzada i el seu tractament per a la provisió de dades globals sobre: 1) la millora de les competències i aprenentatges dels joves i dels mentors; 2) el desplegament del programa (en termes d'eficàcia en realitzar el que el programa plantejava i en termes d'eficiència considerant els recursos disponibles).

El repte pràctic en aquest cas concret seria dissenyar un sistema d'indicadors (tant d'*outputs* com d'*outcomes*) i un pla de seguiment anual que l'acompanyi i que estableixi la periodicitat del registre dels indicadors i la seva revisió. L'objectiu és possibilitar la generació d'evidències periòdiques sobre l'avenç tant d'*outputs* com d'*outcomes*.

### Exemple 10: Separar indicadors relatius a les activitats i als impactes

Una entitat atén dones en situació de risc d'exclusió social proveint un habitatge digne i un servei d'acompanyament adaptat a cada una d'elles, a través d'un equip de persones tècniques i professionals i del conjunt de serveis que l'entitat proveeix.

La formulació del seu programa compta amb un sistema d'indicadors de seguiment. En aquesta llista s'hi barregen indicadors referits a la cobertura i desplegament del programa (majoritaris), i alguns indicadors referits als progressos de les dones en termes de millora del seu apoderament per a la integració social (minoritaris). En la taula final annexa al document de programa es relacionen els indicadors amb els objectius específics del programa. El fet que la major part dels objectius estiguin formulats en clau de proveïment de serveis/acompanyament fa que els indicadors associats siguin majoritàriament d'execució/ desplegament del programa i no de canvis en termes d'apoderament/emancipació de les dones. Alguns exemples d'indicadors de cobertura i de desplegament del programa inclosos en la formulació són el nombre pisos d'acolliment, el nombre d'entrevistes de selecció realitzades, el nombre de places ofertes, el nombre de places ocupades, el nombre d'entrevistes de seguiment realitzades, i el nombre d'intervencions en els diferents àmbits de l'acompanyament (salut, responsabilitat familiar, etc.). Aquest tipus d'indicadors no constitueixen evidències sobre els progressos específics i relatius de les dones en els diferents àmbits de l'apoderament que s'acompanyen.

El repte pràctic en aquest cas concret seria revisar el sistema d'indicadors per a identificar quins d'ells estan referits a l'execució de les activitats del programa o als efectes. D'aquesta manera es podrien detectar els indicadors mancants.

## **B. Millorar les eines de valoració dels indicadors d'*outcomes* per a l'avaluació de l'eficàcia i l'impacte del programa**

La valoració de les millores esdevingudes ha de seguir protocols estandarditzats entre la diversitat de persones participants en aquests procediments. La no identificació en la fase de disseny de protocols de valoració de les necessitats fa que en programes on hi participen una diversitat de persones tècniques, es puguin utilitzar diversos criteris per valorar els progressos de les persones i famílies acompanyades. A més, el fet que sovint aquestes persones tècniques tinguin diferents perfils professionals, facilita aquestes diferents visions dels progressos, criteris i conseqüentment, de les valoracions realitzades. El fet que l'eina de seguiment no disposi d'un sistema d'indicadors i la valoració d'*outputs* i *outcomes* sigui descriptiva pot fer que les valoracions registrades en les eines estiguin realitzades en termes diferents.

Les eines de registre, per la seva banda, han de possibilitar el tractament quantitatiu i desagregat de les dades. La personalització de les estratègies d'atenció dels programes

requereix sistemes d'indicadors de canvi que permetin l'anàlisi agregat dels progressos: a nivell individual (o familiar), per àmbits d'acompanyament i global. El fet que la combinació de necessitats a cobrir pels programes pugui ser diferent entre persones o famílies -donat que l'acompanyament que realitzen és personalitzat-, fa que els sistemes d'indicadors dels programes hagin de permetre una valoració a diferents nivells:

- 1) dels progressos específics de cada persona/ família en la cobertura de les seves necessitats;
- 2) dels progressos relatius a una necessitat en el conjunt de persones/ famílies que la presentaven;
- 3) del progrés global del conjunt de persones/ famílies beneficiàries del programa.

La major part dels programes no presenten indicadors d'*outcomes* relacionats amb la diversitat de necessitats i intensitat de les mateixes.

## Exemple 11: Estandarditzar els instruments de mesura dels impactes en les persones participants d'una intervenció

Una entitat atén les necessitats d'habitatge de població vulnerable facilitant l'accés temporal a un habitatge digne i l'acompanyament en la millora de l'autonomia i la reducció dels factors d'exclusió social de les persones ateses a través d'un equip d'educadors socials i un Pla de Treball individualitzat.

L'entitat compta amb una eina automatitzada per al registre de la valoració de les necessitats inicials de les famílies, per a fer la gestió de les sol·licituds d'habitatges i per al registre del progrés de les famílies (expedients). La informació de valoració i seguiment de les necessitats que es registra a l'eina és de tipus informe escrit, no permetent el registre d'indicadors valoratius (quantitatius o qualitius en escales de valoració). Això fa que les persones encarregades de realitzar la valoració de la cobertura de les necessitats per part del programa puguin utilitzar diferents criteris d'anàlisi i l'explicació registrada en l'eina no analitzi els mateixos criteris.

El repte pràctic en aquest cas concret seria millorar l'eina de valoració i registre dels canvis per a estandarditzar la diversitat de valoracions dels equips d'educadors i possibilitar una estimació automatitzada dels canvis en el grau d'autonomia de les persones ateses.

### Exemple 12: Adaptar els sistemes d'informació a aspectes relatius a la millora de les persones participants

Una entitat realitza acompanyament a infants i joves en risc d'exclusió social a través d'acompanyament socioeducatiu en centres oberts. L'entitat compta amb diversos centres oberts i una sèrie de programes educatius "sectorials" (de salut, participació, expressió, sostenibilitat, competències socials, valors i de suport a l'educació formal) que aborden l'estratègia educativa per a la cobertura de les necessitats dels infants usuaris dels centres oberts en cadascun d'aquests àmbits. Es destaca el fet que els infants poden tenir necessitats específiques diferenciades; de manera que l'estratègia d'intervenció es basa en una atenció personalitzada en relació a aquestes necessitats.

Això fa que els impactes esperats en termes de progrés de cada infant en cada un dels àmbits (salut, relacions, etc.) siguin diferents. Per tant, els efectes esperats de l'acompanyament que es realitza en els centres oberts han d'estar referits als objectius de progrés individualitzat de cada infant. En aquest sentit, s'ha de vigilar que els indicadors d'assoliment de competències dels grups d'infants no estiguin només referits a l'assoliment de determinats graus de competències en l'escala establerta (p.e, grau promig assolit pel grup en una competència, % d'infants que han assolit una competència en un grau determinat, etc...), sinó al progrés relatiu dels infants en funció dels seus objectius individualitzats (p.e, per una determinada competència, % d'infants que han progressat en la mesura que el seu Pla educatiu individualitzat plantejava).

El repte pràctic en aquest cas concret seria adaptar les eines de gestió de la informació de l'entitat automatitzant la valoració i registre dels canvis en el grau de progrés de les competències específiques de cada infant i jove en el marc del seu Pla individualitzat d'acompanyament.

Cal també destacar que la participació dels beneficiaris en la valoració dels canvis finals no està del tot estesa com a instrument d'anàlisi dels progressos. En varis dels programes analitzats, les entitats no disposen de procediments per a possibilitar la participació de les persones i famílies a qui està adreçada la intervenció en l'anàlisi de l'eficàcia del programa. Aquesta valoració pot ser en termes de percepció dels canvis o basada en indicadors prèviament establerts en la fase de programació.

Per últim, mencionar que les limitacions en la disponibilitat de registres d'evidències sobre els canvis esdevinguts propicia que en els informes finals orientats a la rendició de comptes social i institucional (p.e, memòries anuals, informes per als agents col·laboradors, etc) es presentin majoritàriament indicadors d'execució o implementació, o en alguns casos de cobertura.

### Exemple 13: Enfocar-se en la rendició de comptes d'acord a indicadors d'impacte

Una entitat atén persones en situació de vulnerabilitat amb necessitats d'accés temporal a un habitatge digne, i de millora de la seva autonomia per al manteniment i gestió de l'habitatge, la convivència amb l'entorn i la gestió domèstica.

El fet que l'entitat no disposi d'indicadors relatius als canvis que les persones ateses han experimentat, p.e, en termes de millora en l'accés a habitatge digne i millora de l'autonomia, fa que conseqüentment no els pugui utilitzar en els informes de rendició de comptes als agents d'interès com ara organismes privats i públics col·laboradors (p.e, a través de memòries anuals que evidencien l'evolució) i propietaris dels habitatges. Els indicadors que actualment s'inclouen són bàsicament de cobertura.

El repte pràctic en aquest cas concret seria generar indicadors d'impacte en els àmbits d'incidència del programa per a poder nodrir els informes de rendició de comptes amb els agents col·laboradors.

### Exemple 14: Informar sobre els recursos emprats en una intervenció amb relació als impactes obtinguts

Una entitat atén persones en situació de fragilitat, vulnerabilitat o exclusió social amb dificultats de vinculació a altres serveis o recursos, a través d'un centre de dia en el qual s'ofereixen activitats socioeducatives, atenció sociosanitària, i servei de menjador, entre d'altres. Cada persona beneficiària compta amb un Pla de treball personalitzat, compartit per la xarxa de serveis.

L'entitat realitza memòries anuals del programa en les quals presenta indicadors sobre la inclusió/ exclusió social de les persones usuàries i recollint la situació prèvia i posterior a l'ús del servei. Els indicadors publicats no es recullen de forma sistemàtica, sinó que es tracta d'un exercici puntual. Aquestes memòries identifiquen les activitats realitzades i, en alguns casos, ofereixen una breu descripció narrativa sobre el seu contingut. Més enllà d'aquesta informació, no s'identifiquen indicadors sobre els aspectes operatius del programa (*outputs*), de forma sistematitzada, com podria ser la durada de cada activitat, la periodicitat, el nombre i perfil de persones ateses en cada activitat, la seva satisfacció, ni tampoc indicadors sobre els recursos esmerçats en cadascuna de les activitats del programa (*inputs*).

El repte pràctic en aquest cas concret seria enriquir les memòries amb indicadors sobre els recursos que han possibilitat portar a terme el programa, així com amb indicadors sobre les accions portades a terme (p.e, nombre de persones beneficiàries, nombre d'hores d'atenció socioeducativa lliurades, etc.).

## **7. Posar de manifest els interessos de l'avaluació i el tipus d'avaluació previstos per les diferents intervencions**

Els significats del terme “avaluació” utilitzats en els estudis de cas analitzats han estat diversos, si bé es detecta un ús predominant com a sinònim de seguiment de les accions dels programes. L'avaluació com a sinònim d'estudi de l'eficàcia dels programes és majoritàriament intuïtiva.

Cal destacar que les entitats acompanyades presenten un gran interès per poder avaluar els seus programes. Entre les necessitats d'avaluació més freqüentment mencionades estan comptar amb evidències de la seva contribució en la reducció dels factors de risc i vulnerabilitat dels col·lectius atesos per a demostrar l'eficàcia dels programes, comptar amb evidències sobre l'eficiència dels processos d'implementació dels programes per optar als recursos necessaris per al seu desplegament (per exemple, a través de licitacions i convocatòries de subvencions amb concurrència), articular l'avaluació dels serveis i impactes amb els sistemes de gestió de la qualitat existents, i retre comptes a les persones beneficiàries i agents socials i institucionals. Amb menor freqüència s'han mencionat objectius de validació de l'eficàcia de nous plantejaments d'intervenció. El fet de concebre el programa com una hipòtesi raonable porta a la necessitat de plantejar preguntes d'avaluació pertinents, rellevants i coherents amb la formulació del programa i la teoria del canvi. És a dir, només sabent les preguntes que volem fer obtindrem la informació que ens és útil per la millora del programa i mitigar la necessitat social que aborda. Els interessos i preguntes d'avaluació poden ser diversos i estar orientats a diferents propòsits (Ivàlua, 2017) tal i com es mostra en la següent Taula.

**Taula 1. Interessos d'avaluació i tipologies**

Tipus d'avaluació	Preguntes d'avaluació
<b>Avaluació de necessitats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quina és la magnitud, la distribució, les causes i les conseqüències de la problemàtica social?</li> <li>• Quins tipus de serveis haurien d'utilitzar les persones que pateixen la problemàtica?</li> <li>• Com haurien de ser aquests serveis i quin n'hauria de ser l'ús?</li> </ul>
<b>Avaluació del disseny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quina és la teoria del canvi del programa? Per què s'espera que funcioni correctament i tingui impacte?</li> <li>• El programa reuneix les condicions necessàries d'avaluabilitat?</li> <li>• Els seus objectius, indicadors i sistemes d'informació estan definits en aquesta direcció?</li> </ul>
<b>Avaluació de la implementació</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'ha disposat dels recursos planificats i aquests han estat suficients?</li> <li>• S'han realitzats totes les activitats previstes?</li> <li>• El perfil dels usuaris es correspon amb el de la població diana?</li> <li>• Quin ha estat el nivell d'ús i compleció del programa per part dels usuaris?</li> </ul>
<b>Avaluació de l'impacte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha aconseguit el programa corregir la problemàtica i en quina mesura?</li> <li>• Quins components de la intervenció són més efectius?</li> <li>• Ha tingut els mateixos efectes sobre els diferents col·lectius atesos?</li> </ul>
<b>Avaluació econòmica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quin és l'esforç (mesurat en termes de cost) que requereix una intervenció per assolir un determinat nivell d'impacte?</li> <li>• Quina és l'eficiència de les alternatives que es presenten per adreçar una mateixa problemàtica?</li> <li>• Això és, quina relació exhibeixen en termes d'efectes i costos?</li> </ul>

Font: Ivàlua, 2017. *Guia pràctica d'avaluació de programes del tercer sector social. Guia pràctica 15.*

Si bé la major part de les entitats tenen clars els interessos d'avaluació, en la major part dels programes no es preveu la realització d'una avaluació i per tant no s'estableixen en els documents de formulació d'aquests, els interessos que la motiven, les preguntes d'indagació ni la seva tipologia. En els casos en què sí que es preveu la realització d'una avaluació i s'inclou en la formulació del programa, no es concreta quin tipus d'avaluació es prioritza.

En d'altres casos, l'avaluació s'emmarca en sistemes de gestió de qualitat que l'orienten cap a l'avaluació del desplegament dels processos i de la satisfacció de les persones beneficiàries. En aquest cas, el retiment de comptes es basa purament en *outputs* o en com s'han desplegat les activitats previstes d'una intervenció. Aquesta informació, per se, no diu res sobre si la intervenció ha estat capaç de mitigar la problemàtica inicial que la justifica.



### Exemple 15. Separar els mecanismes de seguiment i els impactes de la intervenció

Una entitat atén dones en situació de risc d'exclusió social proveint un habitatge digne i un servei d'acompanyament adaptat a cada una d'elles, a través d'un equip de persones tècniques i professionals. El programa té com a objectiu general acompanyar de manera integral a dones i famílies en situació de sense llar, afavorint els processos de recuperació de l'autonomia personal i els vincles socials. A través de l'acompanyament personalitzat, el programa possibilita la millora del grau d'autonomia de les dones i famílies durant el període que ocupen l'habitatge.

El document de programa conté un apartat de "mecanismes d'avaluació", que menciona que es realitza una avaluació "qualitativa" a través d'una sèrie de reunions, i una avaluació "quantitativa" a través dels indicadors. En aquest apartat no s'acaben d'identificar els mecanismes que correspondrien al seguiment de l'execució del programa del que seria l'avaluació de l'eficàcia del programa en termes de generació de canvis en el grau d'autonomia de les dones. Aquests dos interessos generen necessitats diferents: en el primer cas (el del seguiment de la implementació), cal registrar i valorar periòdicament l'evolució dels indicadors d'execució o de desplegament del programa (p.e, nombre de dones beneficiàries, hores d'acompanyament realitzades, etc.); en el cas de l'avaluació dels impactes, cal utilitzar la informació generada a través d'indicadors sobre l'autonomia de les dones, així com sobre els factors determinants.

El repte pràctic en aquest cas seria separar la descripció dels mecanismes de seguiment del desplegament del programa del que seria la descripció del tipus d'avaluació que es realitzarà. En aquesta última s'han de plantejar els interessos i finalitats de l'avaluació i en funció d'aquests, el tipus d'avaluació que s'impulsarà.

### Exemple 16. Garantir les condicions d'avaluabilitat d'un programa

Una entitat atén les necessitats d'habitatge de població vulnerable facilitant l'accés temporal a un habitatge digne i l'acompanyament en la millora de l'autonomia i la reducció dels factors d'exclusió social de les persones beneficiàries. L'entitat recull un volum d'informació important sobre les persones ateses, l'evolució de les seves necessitats i la seva percepció sobre la contribució del programa. Aquesta informació, una vegada millorats els sistemes de registre i valoració d'indicadors, permetria nodrir una avaluació del programa que analitzi la seva pertinença, la coherència del disseny, l'eficàcia en l'assoliment dels objectius i l'eficiència de l'estratègia plantejada.

No obstant, la manca de previsió de la realització d'una avaluació d'eficàcia, fa que el seu disseny no garanteixi les condicions d'avaluabilitat del mateix. El programa no preveu els canvis necessaris en el sistema de valoració de les necessitats i d'entrada de les persones destinatàries, ni els mecanismes de registre d'aquestes valoracions.

El repte pràctic en aquest cas concret seria garantir les condicions d'avaluabilitat del programa millorant-ne el disseny i els mecanismes de valoració de les necessitats i dels progressos esdevinguts. D'igual manera, es planteja el repte d'identificar el propòsit de l'avaluació en el moment de dissenyar la intervenció.

## 8. Enfocar el disseny del programa per tal d'esbrinar el seu efecte

L'interès d'algunes entitats en demostrar l'efecte que els programes tenen sobre la reducció dels factors de vulnerabilitat de les persones porta a la realització d'avaluacions d'impacte. Aquest tipus d'avaluació també és necessària quan s'introdueixen canvis importants en les estratègies d'intervenció dels programes i existeix la necessitat de confirmar l'eficàcia de les noves estratègies per a validar-les.

En aquests casos, el disseny de l'estratègia que desplega el programa determina la viabilitat de l'avaluació d'impacte. Per exemple, els sistemes de valoració de les necessitats de les persones que sol·liciten els serveis en la fase d'inici del procés, els criteris de selecció de les persones beneficiàries i el sistema de gestió de les persones que no seran ateses poden limitar la viabilitat de realitzar una avaluació d'impacte.

Una de les principals dificultats és identificar grups de comparació vàlids (atesos i no atesos pels programes) en una mostra prou gran d'individus. Recordem que els impactes d'un programa s'infereixen comparant les millores de les persones beneficiàries amb els que aquestes mateixes persones mostrarien en cas de no haver-hi participat. La identificació d'allò que hauria succeït en absència del programa (l'anomenat escenari contrafactual) es realitza a través de la construcció de grups de comparació o control. El fet que les persones arribin derivades d'altres serveis o entitats, o que existeixi menys demanda que oferta, dificulta la identificació d'un grup de persones amb les mateixes necessitats que no s'hagin beneficiat del programa. Addicionalment, en la prioritització de l'accés als programes d'unes o altres persones, sovint acaba primant el criteri qualitatiu (subjectiu) de les persones que les entrevisten i gestionen el programa. Això fa que les persones descartades siguin difícilment comparables a les participants.

Les entitats compten sovint amb dades sobre les condicions de vida de les persones beneficiàries del programa (*outcomes*) en dos moments, després i abans d'accedir als programes. Si bé aquesta informació pot donar una idea de quin podria ser l'impacte del programa, no permet establir una relació causa-efecte<sup>3</sup> donat que no es pot considerar que en absència del programa les persones beneficiàries haguessin continuat en la mateixa situació en la que estaven abans d'accedir-hi. Les millores esdevingudes en les persones participants entre dues edicions dels programes no són condicions suficients per a atribuir causalment les millores que es puguin observar als programes.

---

<sup>3</sup> Ivàlua, 2017. Guia pràctica 15. Avaluació de programes del tercer sector social. Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques

Alguns dels programes introdueixen millores en el plantejament o estratègia d'intervenció en el temps. La comparació entre els resultats en les persones beneficiàries obtinguts en les edicions passades i l'edició millorada no informa de l'impacte de les reformes. En cas que trobéssim resultats diferents entre l'una i l'altra edició, no sabríem fins a quin punt aquests es deuen a les reformes, o bé a un efecte composició (canvis en les característiques dels participants) o d'altres factors de context que hagin succeït al mateix temps que el programa (canvis en polítiques municipals, nous programes en els que també participen les persones beneficiàries, noves oportunitats laborals al territori, etc.).

L'impacte de les reformes tampoc no pot ser inferit de la comparació entre les puntuacions obtingudes pels participants en qüestionaris que valorin els seus progressos en els àmbits d'intervenció pre- i post-programa (Ivàlua, 2017: 62). D'una banda, poden donar-se "biaixos de sinceritat" que acompanyin les respostes al qüestionaris per part de les persones beneficiàries. D'altra banda, no es sap fins a quin punt l'evolució que puguin experimentar les persones beneficiàries no l'haguessin tingut en cas que no hi haguessin participat.

### Exemple 17. Adequar els mecanismes d'entrada al programa a l'avaluació del seu efecte

Una entitat atén les necessitats d'habitatge de població vulnerable facilitant l'accés temporal a un habitatge digne i l'acompanyament en la millora de l'autonomia i la reducció dels factors d'exclusió social, a través d'un equip d'educadors/es socials i un Pla de treball individualitzat. Les persones destinatàries arriben al programa derivades per altres entitats que realitzen una primera selecció en funció d'una sèrie de criteris establerts.

L'entitat utilitza un sistema de valoració de les necessitats de les famílies a través d'una sèrie de criteris i d'un sistema de categorització en la fase d'entrada al programa. Els documents de formulació del programa no especifiquen però, ni les necessitats que es valoren ni els mètodes de valoració de la intensitat. Al mateix temps, els nivells d'intensitat de les necessitats s'estableixen en funció de la intensitat de l'acompanyament, és a dir, de la pròpia intervenció.

El plantejament d'aquesta fase de valoració de necessitats i d'entrada al programa dificulta la identificació de grups comparables per a la realització d'una avaluació d'impacte. Si es volgués conèixer l'impacte del programa, caldria optar per una avaluació de tipus experimental, en la que s'assignés de forma aleatòria si una persona participa en el programa o forma part del grup de control, de forma que les característiques o circumstàncies de les persones no determinin si reben o no la intervenció, i que per tant la comparació entre persones beneficiàries i no beneficiàries sigui vàlida com a estimació de l'impacte del programa. No obstant, el fet que les persones beneficiàries estiguin preseleccionades i derivades per altres entitats fa que l'assignació aleatòria no sigui factible. En aquest cas, cal valorar si els supòsits necessaris d'algun dels dissenys quasi-experimentals s'ajusten a la realitat del programa (Ivàlua, 2017: 64).

En aquest sentit, es podria fer servir com a grup de control el conjunt de persones que estan a la llista d'espera (doncs hi ha més demanda d'habitatge que oferta). Si es pogués conèixer la situació anterior a la seva inscripció, tant del grup de participants com del grup que han quedat a la llista d'espera, i la situació un cop passat un període suficient com per evidenciar canvis, es podria optar per la metodologia coneguda com a dobles diferències. Tot i així, el fet de que la llista d'espera tingui un nombre reduït de persones (15 o 20) dificulta la inferència estadística que es pugui fer a partir d'aquesta.

El repte pràctic en aquest cas concret seria valorar la possibilitat d'adequar els mecanismes d'entrada de les persones beneficiàries al programa per a possibilitar l'existència de grups comparables sobre els quals avaluar els canvis esdevinguts amb i sense programa.

### Exemple 18. Valorar objectivament les necessitats socials de les persones participants

Una entitat atén persones afectades amb un grau lleu o moderat de malalties cròniques, de dependència o amb alguna discapacitat, que necessiten ser acompanyades freqüentment als serveis mèdics. El programa s'orienta a enxarxar aquestes persones amb d'altres persones voluntàries que s'ofereixen a realitzar una tasca d'acompanyament.

En la implementació del programa, el treballador o treballadora social del centre d'atenció primària sol ser qui selecciona i dona d'alta les persones usuàries, i en el moment en què es programa una visita és el personal administratiu qui avisa al voluntari/a pertinent per a què realitzi l'acompanyament. Tanmateix, hi ha una variabilitat important en les formes de gestionar la relació entre les persones voluntàries i les persones acompanyades, segons l'àrea i el servei sanitari implicat.

El fet de que hi participin diferents actors, que s'han de coordinar i intercanviar informació, comporta certa complexitat i diversitat en els criteris de valoració de les necessitats i derivació de les persones destinatàries dificultant l'establiment de grups de comparació per a la realització d'una avaluació d'impacte.

El repte pràctic en aquest cas concret seria possibilitar que la valoració inicial de les necessitats de les persones destinatàries per a determinar la seva entrada en el programa es realitzi segons un sistema de criteris objectivables i valorables amb una eina estandarditzada d'ús comú entre totes les persones i agents que realitzen la primera valoració. Posteriorment, caldrà valorar si el procediment d'entrada assegura un grup de persones no beneficiàries de característiques comparables (p.e, persones en llista d'espera) suficientment nombrós.

## 9. Comparativa dels principals reptes detectats

A la Taula 3 es mostra, a títol de síntesi, la distribució dels reptes identificats entre els estudis de cas analitzats. Si bé el conjunt dels reptes han estat valorats com a estratègics per a l'avaluació dels programes, es destaca el fet que alguns d'ells semblen presentar-se de manera més freqüent. A la taula s'observa que, per exemple, els reptes relatius a un disseny i formulació dels programes que possibilitin la seva avaluació són els més freqüents (reptes 1, 2, 4 i 7).

**Taula 2. Distribució dels reptes identificats per a la integració de l'avaluació en programes del tercer sector**

	Estudis de cas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. La descripció de la problemàtica i de les necessitats de les persones destinatàries que el programa cobreix no es presenten diferenciadament.		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. L'anàlisi de necessitats es presenta poc focalitzat en les persones destinatàries dels programes.		✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓
3. L'ús d'indicadors de prevalença, d'estimació de la població diana, de demanda i de cobertura resulta poc freqüent en els anàlisis de necessitats.			✓		✓		✓	✓		✓
4. Els canvis esperats, productes i les activitats dels programes no es presenten formulats de manera explícita i concreta		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
5. Les eines de gestió de dades i seguiment dels programes dificulten el registre de les evidències sobre els <i>outputs</i> i <i>outcomes</i> esperats.		✓		✓			✓		✓	
6. Les formulacions de programes no presenten els interessos d'avaluació (preguntes) ni el tipus d'avaluació previstos			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
7. El disseny del programa dificulta la realització d'avaluacions, especialment les d'impacte	✓	✓		✓						

## Propostes de millora

A partir dels reptes identificats en l'anàlisi dels estudis de cas, es realitzen a continuació una sèrie de propostes orientades a la millora de les condicions d'avaluabilitat dels programes impulsats per les entitats del tercer sector. Les propostes s'orienten a la millora del disseny dels programes per a fer emergir les teories del canvi subjacents i completar-les. També a possibilitar la concreció inicial dels interessos, tipologies i processos d'avaluació, així com a dotar-se d'eines i instruments que possibilitin el registre d'evidències fiables i robustes sobre els *outputs* i *outcomes* esperats. Es conclou aquest apartat amb una taula resum de les propostes especificant per cada una d'elles les eines i el tipus d'avaluació a les que apliquen.

**Proposta 1. Elaborar (o ampliar) la descripció de la problemàtica que aborda el programa.** L'ús de metodologies tipus arbre de problemes (Ivàlua 2017: 21) podria ajudar a plantejar les diferents vessants d'una problemàtica social (incloent els factors de context) i les relacions existents entre elles, així com el conjunt de necessitats que se'n deriven. Aquesta explicació hauria de possibilitar entendre com la manca de determinats serveis a les persones i llars per part dels programes (suport psico-emocional, coneixement, ajuts, etc.) dificulten la reducció dels factors de risc i el seu benestar. L'explicació de les relacions entre els components de la problemàtica, les necessitats d'atenció de les persones destinatàries, i l'existència de recursos complementaris d'atenció a aquestes persones, desplecats per altres agents públics o privats, han de portar a la justificació de la pertinença del programa. El plantejament esquemàtic d'aquesta descripció es coneix com a Teoria del canvi (Ivàlua 2017: 33). L'ús d'evidències existents (Ivàlua 2017:43), generades a través d'anàlisis, estudis i avaluacions prèvies, pot ajudar a completar la teoria del canvi.

**Proposta 2. Millorar la identificació i descripció de les necessitats de les persones i/o llars destinatàries clarificant els impactes esperats en els factors de vulnerabilitat o risc d'exclusió social** sobre els quals s'espera un progrés amb la implementació del programa. Presentar una anàlisi de necessitats (Ivàlua 2009b; 2017: 17) que inclogui indicadors de prevalença, la caracterització i estimació del col·lectiu diana, la demanda i oferta de serveis d'atenció i l'estimació de la cobertura que ajudi a entendre si aquesta és superior a la oferta i, per tant, justifiqui la pertinença dels programes. Novament, aquesta informació pot complementar-se amb anàlisis ja realitzades de la problemàtica que aportin evidències. Cal valorar si podria resultar rellevant que l'anàlisi de les necessitats, i conseqüentment tot el programa, adoptin un enfocament de gènere<sup>4</sup>, analitzant els

---

<sup>4</sup> En aquesta línia, podeu consultar Brisolara, S., Seigart, D. and SenGupta, S. (Eds) (2014) *Feminist Evaluation and Research: Theory and Practice*. The Guilford Press.

condicionants que expliquen possibles desigualtats de gènere en la problemàtica abordada.

**Proposta 3. Millorar la formulació de l'estratègia d'intervenció dels programes o Teoria del programa.** A partir de la descripció de la Teoria del canvi, cal descriure estructuradament l'estratègia d'intervenció del programa. Això inclou:

- caracteritzar la problemàtica inicial;
- especificar els objectius de la intervenció;
- esclarir quins recursos es necessitaran per assolir-los (*inputs*);
- explicitar els serveis que es proveiran i activitats a portar a terme (*outputs*);
- concretar els efectes que se n'esperen a curt, mig i llarg termini (*outcomes*).

En aquesta descripció és necessari precisar les relacions entre components, per exemple, identificar quines accions resultaran en quins productes/ serveis, i a la vegada, quins productes/ serveis resultaran en quins canvis. En aquesta part, convé descriure els supòsits que ens fan pensar que implementant el programa tal i com l'hem plantejat, es realitzaran les activitats plantejades inicialment i impactes esperats (*assumptions*). Per tal de garantir la coherència global de la teoria de la intervenció, s'aconsella presentar-la sintetitzada en forma de diagrama o esquema. (Ivàlua 2017: 35). L'enfocament de gènere pot contribuir a plantejar una estratègia on es desagregui el plantejament per sexes segons les necessitats específiques per a generar condicions d'igualtat entre homes i dones. En la presentació de la teoria del canvi es fa necessari utilitzar les evidències empíriques ja existents, generades per la pròpia entitat o altres organitzacions, per a justificar el plantejament de l'estratègia.

**Proposta 4. Establir mecanismes clars de valoració inicial de les necessitats per a l'entrada de les persones/ famílies sol·licitants.** El sistema de valoració de les necessitats, diferenciat de l'establiment de requisits de participació, ha de proveir el sistema de criteris a utilitzar per a la valoració de la intensitat de les necessitats de les persones beneficiàries - adoptant un enfocament de gènere-, el sistema d'interpretació de les valoracions del conjunt del criteris per a cada persona, i el sistema de selecció de les persones una vegada se n'han valorat les necessitats. Així, cal que aquest estableixi instruments de mesura o baremació (Ivàlua 2017: 26) que permetin derivar una puntuació i/o un llistat d'elegibilitat. Aquest instrument pot partir d'un qüestionari específic de caràcter sociodemogràfic i/o competencial. Les puntuacions obtingudes en aquest instrument poden servir per a prioritzar les sol·licituds, i poden complementar-se amb les valoracions del personal que realitza la valoració inicial de les necessitats del programa. El resultat de la baremació permetria identificar possibles persones beneficiàries com a "controls", que serien aquells individus que es queden a prop de la puntuació requerida per accedir al programa.



L'establiment de protocols de valoració pot ajudar a minimitzar biaixos personals en aquestes valoracions. Alhora, caldria tendir a treballar amb camps de recollida d'informació tancats, amb variables categòriques o numèriques, evitant l'excés de camps de resposta oberta.

Per últim, el sistema de criteris de valoració de les necessitats en la fase d'entrada als programes ha de tenir coherència amb els criteris que s'utilitzin per a la determinació de la sortida de les persones i famílies beneficiàries dels programes.

**Proposta 5. Incloure en els programes la formulació d'un pla de seguiment** identificant tant els indicadors i informació que es volen recollir, i que possibilitin una anàlisi amb enfocament de gènere, com les eines i procediments per fer-ho de forma continuada. Els indicadors i informació necessària per l'avaluació del programa han de ser tant sobre les activitats, els productes/serveis (*outputs*), i els àmbits en els que s'espera que sigui efectiu (*outcomes*). La teoria del canvi permet especificar els indicadors i fonts de verificació per a cada un dels components del programa (accions, recursos, productes/ serveis, impactes), si bé s'aconsella especificar en un espai a banda les seves característiques tècniques i operatives<sup>5</sup>. El pla de seguiment ha d'incloure tant les accions de recull i registre dels indicadors, com les sessions de valoració dels mateixos.

En el marc del seguiment d'impactes (*outcomes*) abans i després del programa, el pla ha de possibilitar la seva valoració tant en el grup de persones beneficiàries com en el grup de persones que no hagin entrat, amb una prova comuna a ambdós grups. Aquesta informació permet la construcció d'un grup de comparació vàlid i per tant estimar posteriorment l'impacte dels programes. En el cas de les entitats que disposin de sistemes de gestió de la qualitat, els procediments de valoració de la satisfacció de les persones beneficiàries amb el programa possibilita integrar algunes preguntes d'utilitat per a l'avaluació: com ara, preguntes relatives al desplegament del programa (avaluació de procés), i a les millores en els factors que determinen la vulnerabilitat i risc d'exclusió social de les famílies (avaluació d'eficàcia).

Complementàriament, en el pla de seguiment es recomana incloure una consulta a les famílies que han estat beneficiàries del programa, una vegada aquest hagi finalitzat. Aquesta consulta ha de realitzar-se després d'un temps per a possibilitar que els efectes del programa s'evidencin en termes de, per exemple, capacitat de trobar feina, capacitat de trobar un habitatge digne, capacitat de gestionar tràmits relacionats amb l'habitatge, ajuts, etc. Aquest seguiment podria ser realitzat a través d'entrevistes telefòniques amb les famílies a partir d'un model d'entrevista/ qüestionari que possibiliti obtenir dades i registrar les explicacions oportunes, per a tractar-les i obtenir-ne indicadors de canvi. Un

---

<sup>5</sup> La plataforma Better Evaluation proveeix consideracions operatives a tenir en compte a l'hora de definir indicadors per a l'avaluació de projectes i programes.

[https://www.betterevaluation.org/en/resources/ANZSOG/develop\\_select\\_good\\_performance\\_indicators](https://www.betterevaluation.org/en/resources/ANZSOG/develop_select_good_performance_indicators)

balanç d'aquestes característiques podria requerir, addicionalment, l'accés i l'explotació de registres administratius oficials (principalment registres laborals, d'assistència social, etc.) per tal de completar la comprensió de la situació de les famílies.

També resulta d'interès realitzar el seguiment dels factors contextuals i dels supòsits identificats en la Teoria del programa. Aquests factors contextuals i el compliment dels supòsits poden estar determinant el progrés de les persones beneficiàries després de participar en els programes, si bé es tracta de factors i fenòmens fora del control dels propis programes. Això és important per entendre la mesura en què els programes estan incidint en els canvis observats.

**Proposta 6. Proveir eines de gestió de la informació integrades que permetin registrar la participació de les persones beneficiàries en els diferents recursos d'atenció oferts, els indicadors d'activitat d'aquests recursos d'atenció, així com els seus impactes.** Així, els programes han de possibilitar no només el càlcul dels indicadors d'implementació, impactes generats, sinó la disponibilitat de les eines i instruments (p.e, informes periòdics, quadres de comandament de fàcil lectura) que permetin fer una anàlisi de la seva evolució. També cal que els programes es dotin de sistemes de registre de la informació de la participació de les persones beneficiàries per sexe, adoptant un enfocament de gènere, en les diferents activitats dels programes. Sistemes d'informació integrats (p.e, [SinergiaCRM](#)), permeten, mitjançant un número d'identificació únic per participant, posar en relació les activitats realitzades per cada persona que s'ha atès, de forma immediata. Això permetria, entre d'altres aspectes, identificar quins són els patrons d'ús dels serveis, així com esbrinar les característiques sociodemogràfiques de perfils majoritaris d'utilització dels diferents serveis de les entitats. De cara a l'avaluació, saber qui ha fet què de forma sistemàtica és clau per poder avaluar tant la implementació de qualsevol intervenció com el seu impacte.

Disposar d'aquesta informació permet que les entitats puguin incloure en els informes finals de tancament dels programes, així com també en els productes de comunicació (web, campanyes en xarxes socials, fulletons, etc.), aquells indicadors de d'activitat i d'impacte que puguin resultar més rellevants.

**Proposta 7. Concretar els interessos i algunes pautes sobre el desplegament de l'avaluació en els documents de formulació dels programes, per a generar les condicions d'avaluabilitat necessàries per a la seva realització.** Els documents de programa han d'incloure un apartat en el que es concretin els interessos de realitzar una avaluació, possibles preguntes d'anàlisi, el tipus d'avaluació que es portarà a terme per a respondre als interessos plantejats, i el moment de realització de l'avaluació.

La planificació d'una avaluació implicarà la verificació de les condicions d'avaluabilitat del programa. L'ús d'una guia o protocol d'anàlisi de les condicions d'avaluabilitat (Farré,

2017) pot ajudar a garantir la consistència i fiabilitat de l'avaluació que es vol portar a terme introduint mesures de millora en el programa.

També cal valorar la possibilitat de realitzar una avaluació de tipus experimental, en la que s'assigni de forma aleatòria si un usuari participa en el programa o forma part del grup de control, garantint així que les característiques de les persones usuàries no determinin si reben o no el programa, i que per tant la comparació entre usuàries i no usuàries és vàlida com a estimació de l'impacte de la intervenció.

En cas que l'assignació aleatòria no sigui factible, caldria valorar si els supòsits necessaris d'algun dels diferents dissenys quasi experimentals\_ (Ivàlua, 2017: 60) s'ajusten a la realitat del programa. En aquest sentit, es podria fer servir com a grup de control el conjunt de persones que estan a la llista d'espera, per exemple. Si es pogués conèixer la situació anterior a la seva inscripció, tant del grup de participants com del grup que han quedat a la llista d'espera, i la situació un cop passat un període suficient com per evidenciar canvis, es podria optar per la metodologia coneguda com a dobles diferències. Cal tenir en compte però, que aquest mètode requereix d'un nombre considerable de persones en llista d'espera, doncs els nombres petits dificulten la inferència estadística. Finalment, és necessari esmentar que si els dissenys quasi-experimentals tampoc s'adeqüen a la realitat de la intervenció, existeixen d'altres aproximacions per tal de poder donar compte dels efectes del programa. És el cas de les metodologies que es coneixen com a **avaluació d'impacte basada en la teoria** tals com la *Realist Evaluation* o el *Process Tracing*<sup>6</sup>.

Per tancar aquest apartat, es resumeixen en la taula següent les diferents recomanacions a tenir en compte per la millora de la valuabilitat dels programes o intervencions del tercer sector social. Per cada una de les recomanacions, s'especifiquen les respectives eines d'utilitat i el tipus d'avaluació a la que contribueixen.

---

<sup>6</sup> Per ampliar informació sobre aquests mètodes podeu consultar HM Treasury (2020): Magenta Book. Central Government guidance on evaluation. <https://www.gov.uk/government/publications/the-magenta-book> (consultat 07.04.2020).

**Taula 3. Recomanacions per a la millora de l'avaluabilitat dels programes per tipologies d'avaluació**

Recomanacions	Eines d'utilitat	Tipus d'avaluació a la que contribueix (En negreta s'assenyalen els tipus als que es contribueix de manera més determinant)			
		Necessitats	Procés	Impacte	Eficiència
1. Elaborar (o ampliar) la descripció de la problemàtica que aborda el programa	Arbre de problemes Teoria del canvi Revisió i ús d'evidències	✓		✓	✓
2. Millorar la identificació i descripció de les necessitats de les persones i/o llars destinatàries clarificant els canvis esperats en els factors de vulnerabilitat	Anàlisi de necessitats Enfocament de gènere	✓		✓	✓
3. Millorar la formulació de l'estratègia d'intervenció, o Teoria del programa.	Marc lògic Enfocament de gènere	✓	✓	✓	✓
4. Establir mecanismes clars de valoració inicial de les necessitats per a l'entrada de les persones/famílies sol·licitants.	Instruments de baremació de necessitats Enfocament de gènere	✓		✓	
5. Incloure en els programes la formulació d'un pla de seguiment	Marc lògic Fitxes de parametrització d'indicadors Enfocament de gènere		✓	✓	✓
6. Proveir eines de gestió de la informació integrades que permetin registrar la participació de les persones beneficiàries en els diferents recursos d'atenció, indicadors d'activitat d'aquests recursos d'atenció i d'impacte.	Enfocament de gènere		✓	✓	✓
7. Concretar els interessos i desplegament de l'avaluació dels programes en el propi document de formulació per a generar les condicions d'avaluabilitat necessàries per a la seva realització	Guia o protocol d'anàlisi de les condicions d'avaluabilitat	✓	✓	✓	✓

## Conclusions

L'anàlisi realitzada ha permès identificar, a partir dels casos de les 10 entitats acompanyades, els principals reptes a la generació de condicions d'avaluabilitat dels programes que implementen. I és que, tots els acompanyaments realitzats han estat per analitzar les oportunitats d'avaluació de programes ja executats o, la majoria, en procés d'execució. Això ha fet que l'anàlisi hagi tingut una mirada retrospectiva tot i que les recomanacions i oportunitats de millora s'orienten cap al futur.

**La millor avaluació *ex-post* és aquella que es dissenya *ex-ante*.** És a dir, el plantejament d'una avaluació, com ara les d'impacte, pren sovint sentit quan es realitza en el moment del mateix disseny del programa amb el propòsit de testejar i validar l'eficàcia de l'estratègia desplegada pel programa, de tal manera que el disseny del propi programa és experimental. Tant és així, que, per exemple, en el cas de portar a terme un programa pilot i tenir l'interès de validar la seva eficàcia en la generació de determinats canvis en les persones beneficiàries, el programa haurà de considerar el seguiment d'un grup de persones no participants que actuïn com a grup control, o inclús el seguiment dels canvis en el propi grup de persones beneficiàries una vegada hagi finalitzat el programa. Aquestes consideracions fan que aquests processos hagin de ser integrats en la formulació del programa, modificant en molts casos el seu abast o el seu disseny inicial per a poder-hi integrar l'avaluació.

Si bé cap de les entitats acompanyades es trobava en la necessitat d'abordar una avaluació d'impacte experimental, moltes d'elles han manifestat el seu interès de demostrar "l'impacte" dels programes que impulsen. L'exploració realitzada dels seus interessos d'avaluació evidencia que la necessitat més estesa, en referir-se a impacte, és la de: 1) generar evidències sobre la contribució dels programes per a cobrir les necessitats de les persones a les quals s'adrecen i generar canvis en els àmbits d'incidència en els quals es focalitzen (p.e, ocupabilitat, autoestima, competències, capacitat d'autogestió, etc.) i 2) rendir comptes sobre la seva implementació i els impactes obtinguts. Novament, cal recuperar com l'incís que s'ha fet anteriorment sobre l'avaluació de l'impacte d'una intervenció: existeixen metodologies alternatives per adreçar l'impacte basades en la teoria (HM Treasury, 2020) i que esdevenen una opció en contextos no adequats per metodologies experimentals i quasi-experimentals

En cap cas s'han trobat interessos referits, per exemple, a l'anàlisi sobre l'eficiència en el proveïment o lliurament dels serveis. És a dir, que les avaluacions cost-benefici i cost-eficàcia no despertem massa interès entre les entitats acompanyades. De fet, altres tipus d'avaluació tampoc no han estat esmentats explícitament com d'interès per a les entitats, però l'anàlisi de les condicions d'avaluabilitat dels programes els fa rellevants. És el cas de

les avaluacions de necessitats, les avaluacions de disseny i les avaluacions d'implementació (Ivàlua, 2017). En aquest punt cal ser conscients de que s'han posat recursos a disposició de les entitats del tercer sector per avançar en el coneixement i la utilitat d'altres tipus d'avaluacions - igual o més importants que les d'impacte en determinats contextos. Els recursos a tenir en compte són la Guia d'avaluació per entitats del tercer sector i el Toolkit en avalució de polítiques públiques pendent de publicació durant el segon semestre de 2020.

L'anàlisi de les condicions d'avaluabilitat dels programes per a dur a terme aquests tipus d'avaluacions evidencia que els principals reptes es focalitzen en qüestions relacionades amb la **versemblança dels programes** (és a dir, amb el disseny i formulació dels programes) i amb la **viabilitat de l'avaluació** (p.e, en l'establiment de processos de valoració i registre d'indicadors i dades rellevants i coherents amb la formulació) (Farré, 2017). Específicament, els reptes es poden sintetitzar en els següents punts:

- 1) Realitzar una anàlisi acurada del problema i les necessitats que pateixen les persones destinatàries d'una intervenció.
- 2) Elaborar teories del canvi completes que presentin els objectius generals i específics dels programes, els impactes esperats (*outcomes*), els recursos necessaris per dur a terme els programes (*inputs*), les activitats i serveis del programa (*outputs*), finalment, i els supòsits que s'han d'acomplir per mitigar la problemàtica d'inici (*assumptions*).
- 3) Establir un sistema d'informació que inclogui indicadors tant indicadors d'execució (relacionats amb els outputs) com indicadors dels efectes esperats (*outcomes*).
- 4) L'establiment de processos de selecció i entrada de les persones destinatàries de la intervenció.
- 5) La disponibilitat de les dades necessàries per a dur a terme la tipologia d'avaluació escollida. L'abast, profunditat i qualitat de les dades disponibles constitueix en la major part dels casos una limitant difícil de salvar una vegada els programes han estat despleats.

Generar les condicions per a poder iniciar primeres experiències d'avaluació i generar aprenentatges sobre aquestes experiències és un procés que ha de considerar les formes de treball i sistemes organitzatius propis de cada entitat. Les propostes de millora identificades a través d'aquesta anàlisi permeten un desplegament progressiu dels esforços de les entitats per a generar les condicions d'avaluació dels seus programes, atenent els seus interessos i les tipologies d'avaluació existents. Per a la majoria de les entitats acompanyades, una estratègia recomanada seria:

- **A curt termini: definir què volem mesurar i com.** Un primer pas indispensable és concebre el programa com a una hipòtesi raonable, explicitant la lògica de la intervenció i els canvis esperats segons la teoria del programa (p.e, com es fomentarà l'adquisició de competències, la millora en les condicions d'ocupabilitat, la millora de l'autoestima, l'accés a l'habitatge, l'envelliment actiu, la superació d'estereotips associats als col·lectius en risc d'exclusió social, etc?). És a dir, posar èmfasi en el *com*. La revisió d'estudis i enquestes que s'hagin fet sobre aquestes qüestions a Catalunya i l'anàlisi de dades ha de sustentar tant el diagnòstic de la problemàtica i de les necessitats com el tipus d'estratègia plantejada. Cal generar prèviament els interessos i les preguntes d'avaluació i identificar quins indicadors es necessitaran i com es mesuraran.
- **Mig termini: començar a recollir informació durant la implementació del programa.** Un cop identificat què es vol mesurar i com es pot fer, cal començar a recollir dades de forma sistemàtica des del moment previ a l'entrada de les persones beneficiàries al programa i durant tota la seva implementació. La disponibilitat d'indicadors rellevants, complets (desagregables) i fiables sobre els *outputs* i els *outcomes* esperats constitueix un dels principals factors de viabilitat de les avaluacions dels resultats i de l'impacte dels programes. Aquests indicadors, diferents als de l'efectivitat dels processos i satisfacció de les persones beneficiàries, presenten l'oportunitat de poder ser integrats en els sistemes de gestió de la qualitat dels que les entitats disposin, tal i com s'ha evidenciat en l'anàlisi. Recollir dades des de l'inici del programa així com comptar amb dades sobre les persones beneficiàries provinents de serveis públics o altres programes socials pot complementar les dades que les entitats puguin generar, és clau per a poder avaluar les intervencions. Vetllar per la digitalització de les dades i la seva integració en sistemes de gestió de dades únics garanteix la seva estandardització i ús relacional.
- **Llarg termini: pensar l'avaluació d'impacte a partir d'un grup de comparació vàlid.** Per tal d'aconseguir una avaluació de l'impacte robusta, caldrà buscar la manera de comptar amb un contrafactual, és a dir, un grup de comparació que ens digui què hauria passat amb les persones beneficiàries en absència del programa. El replantejament dels procediments de valoració de les necessitats, de derivació, d'adjudicació dels recursos (places, cursos, etc.) i de gestió de les rotacions són un requisit per a possibilitar l'avaluació d'impacte. També ho és la viabilitat de realitzar un seguiment dels canvis a mig termini de les persones beneficiàries que han finalitzat i sortit del programa. Sovint, la integració dels programes analitzats a programes i estratègies d'intervenció d'altres entitats o programes públics pot limitar la gestió i replantejament d'aquest procediment inicial. A banda d'això, caldria pensar si serà factible comptar amb un nombre d'observacions suficient per tal que l'exercici estadístic tingui sentit. L'anàlisi realitzat evidencia que sovint, la cobertura i abast dels programes pot no ser suficient per dur a terme una avaluació d'impacte.

Malgrat les dificultats i factors detectats mitjançant l'anàlisi, que dificulten la realització d'avaluacions d'impacte dels programes d'atenció social impulsats per les entitats del tercer sector, continua sent necessari generar les condicions per a què es puguin avaluar. Per una banda, cada vegada més, l'obtenció de fons públics i privats anirà lligada a la demostració rigorosa de l'efectivitat de la intervenció (probablement a partir d'avaluacions experimentals amb assignació aleatòria). Per altra banda, el fet de comptar amb una intervenció avaluada i efectiva esdevé una forma de garantia per les persones que participen dels programes i serveis que ofereixen aquestes entitats, doncs -per fer una analogia- a ningú se li acudiria administrar un fàrmac que no hagi estat testat de manera rigorosa.



## Bibliografia

BLASCO, J. Com iniciar una avaluació: oportunitat, viabilitat i preguntes d'avaluació. Barcelona: Ivàlua, 2009. (Guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques; 1).

BLASCO, J.; CASADO, D. Avaluació de l'impacte. Barcelona: Ivàlua, 2009. (Guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques; 5).

Davies R. 2013. *Planning Evaluability Assessments: A Synthesis of the Literature with Recommendations*. DFID Working Paper 40.

Farré, M. 2017. Protocol d'avaluabilitat. Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques.

HM Treasury (2020): Magenta Book. Central Government guidance on evaluation. <https://www.gov.uk/government/publications/the-magenta-book> (consultat 07.04.2020).

Ivàlua, 2009a. Guia pràctica 1. Com iniciar una avaluació: oportunitat, viabilitat i preguntes d'avaluació. Col.lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques.

Ivàlua, 2009b. Guia pràctica 2. Avaluació de necessitats socials. Col.lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques.

Ivàlua, 2017. Guia pràctica 15. Avaluació de programes del tercer sector social. Col.lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques

NESTA. *Guidance for Developing a Theory of Change for Your Programme*. The Social Innovation Partnership.

OECD-DAC. 2010. *Glossary of key terms in evaluation and results based management*. Paris: OECD-DAC.



## Avaluar per millorar

A Ivàlua promovem la cultura de l'avaluació de polítiques públiques a Catalunya.  
Avaluem polítiques públiques, difonem evidències, oferim formació i elaborem recursos.

Institucions membres d'Ivàlua

