

TOOLKIT

EINES D'AVALUACIÓ PER A LES ENTITATS DEL TERCER SECTOR SOCIAL

IMPULSEN:

ivàlua  Institut Català d'Avaluació
de Polítiques Públiques



Taula d'entitats
del Tercer Sector Social
de Catalunya

LLISTAT D'EINES DEL TOOLKIT 'COM PUC...' PER AVALUAR INTERVENCIIONS I PROGRAMES ENCARREGAT PER LA TAULA DEL TERCER SECTOR SOCIAL

- **EINA 1.** Com puc elaborar una teoria del canvi?3
- **EINA 2.** Com puc construir indicadors per una avaluació?12
- **EINA 3.** Com puc elaborar una anàlisi de necessitats socials?18
- **EINA 4.** Com puc recollir percepcions i experiències en avaluació? 25
- **EINA 5.** Com puc dissenyar un programa amb enfocament de gènere? 32
- **EINA 6.** Com puc formular bones preguntes d'avaluació?41
- **EINA 7.** Com puc identificar la finalitat d'una avaluació?.....48
- **EINA 8.** Com puc dissenyar intervencions basades en l'evidència?..... 54
- **EINA 9.** Com puc avaluar emprant mètodes participatius? 61
- **EINA 10.** Com puc incorporar els resultats d'una avaluació a la presa de decisions?69

EINA 1

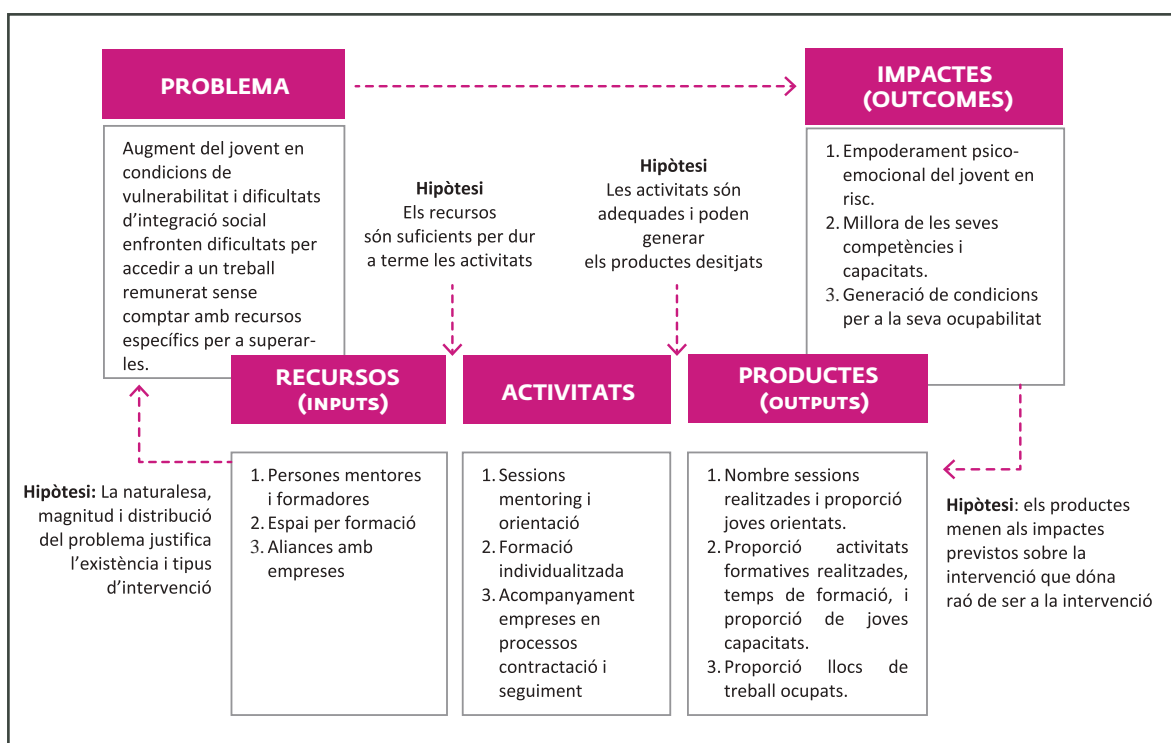
COM PUC ELABORAR UNA TEORIA DEL CANVI?

QUÈ ÉS?

La Teoria del Canvi (d'ara endavant TdC) és una descripció esquemàtica (p.e, dibuix o diagrama) del funcionament d'un programa, pla o projecte cap a l'assoliment dels seus objectius que permet entendre com els recursos i accions realitzats s'espera que produeixin els canvis desitjats a través de la identificació de les cadenes de canvi i els seus supòsits de funcionament.

La TdC relaciona la problemàtica social que el programa aborda, els objectius de canvi, els processos i accions teòriques a través dels quals es pretén promoure els canvis, els resultats esperats d'aquests processos i accions, així com els supòsits i factors contextuals que han d'esdevenir per a què es donin els canvis (Figura 1). D'entre els supòsits, identificar els que són més crítics o determinants del canvi permet realitzar una anàlisi de riscos i portar-ne a terme un seguiment apropiat durant la implementació del programa per a comprovar la seva validesa i generar aprenentatges que permetin millorar el funcionament del programa per tal d'assolir els objectius esperats.

FIGURA 1. COMPONENTS D'UNA TdC PER UN PROGRAMA DE FOMENT DE L'OCUPABILITAT ENTRE JOVENT EN RISC D'EXCLUSIÓ SOCIAL



PER A QUÈ SERVEIX?

Per a una **intervenció social** específica, elaborar la TdC contribueix a:

- Millorar del disseny del programa a través de l'anàlisi profund de la problemàtica i de les necessitats de transformació, fonamentant les línies d'acció en supòsits i en evidències.
- Planificar i programar millor les accions del programa, vetllant per a què els recursos siguin suficients.
- Implementar de forma eficaç el programa i el seu seguiment, tenint en compte els supòsits promotors del canvi esperat.
- Millorar la rendició de comptes als agents promotors i parts interessades sobre la lògica del programa i com es preveu que funcioni.
- La comunicació i divulgació del programa a la ciutadania i persones beneficiàries.

En el marc de la seva **avaluació**, elaborar la TdC permet concretar els interessos d'avaluació a través de la reflexió sobre quins canvis es pretenia aconseguir a través de les activitats o accions plantejades. D'aquesta manera es garanteix que les preguntes i tipus d'avaluació seleccionats siguin coherents amb el plantejament del programa. En aquest sentit ajuda a comprovar si els supòsits i les condicions de canvi basats en evidències establerts (p.e., preparació adequada de les persones que despleguen els serveis del programa), han possibilitat els resultats esperats. La TdC ajuda també a identificar quines dades i evidències cal recopilar i com per a respondre a les preguntes d'avaluació. A més, la TdC és l'objecte de l'avaluació de disseny, que consisteix a determinar la solidesa, lògica i coherència de la TdC, d'acord amb el coneixement existent (anàlisi de la literatura científica o contrast amb judici d'experts).

Si en el moment de realitzar l'avaluació el programa en qüestió no disposa de TdC, convé construir-la a partir de la documentació i informació disponible. D'aquesta manera el procés d'avaluació partirà d'una comprensió conjunta de totes les parts de la lògica del canvi inherent al programa.

A un nivell més **organitzatiu**, la TdC és una eina que pot ser aplicada en el disseny de programes i projectes però també a nivell organitzatiu per a descriure el plantejament de l'estratègia d'intervenció global de l'organització en funció de la seva missió, valors, objectius i estratègia d'intervenció. En aquest cas l'objectiu és comunicar la problemàtica que aborda l'organització, de quina manera promou la transformació social, i quins arguments fonamenten el tipus d'intervenció (p.e, valors, hipòtesis, etc.).

COM APLICAR L'EINA?

QUI



Equip de planificació del programa i altres persones o agents implicats en el programa

QUAN



Fase de disseny del programa

COM



Taller participatiu i reflexiu amb persona facilitadora

QUINS PASSOS S'HAN DE SEGUIR?

PAS 1. IDENTIFICAR EL PROPÒSIT DEL DISSENY DE LA TdC

Establir el propòsit del procés de disseny de la TdC permet identificar els agents participants, definir els resultats i productes que s'espera d'aquest exercici i consegüentment dissenyar apropiadament les activitats de reflexió sobre les cadenes de canvi del programa.

Preguntes a respondre:

1. Per què volem comptar amb una TdC?
2. Què ens ha d'aportar aquest procés? Quin/s ha/n de ser el/s resultat/s?
3. Què implica per al disseny d'aquest procés?

PAS 2. DESCRIBRE EL CANVI QUE EL PROGRAMA O PROJECTE VOL PROMOURE

Descriure la problemàtica social que la intervenció vol canviar, identificar el perquè i quines són les persones i col·lectius beneficiaris constitueixen les qüestions clau del procés de disseny de la TdC. L'horitzó de canvi considerat ha de ser prou llarg com per fonamentar l'objectiu general del programa, si bé ha de ser acotat i assolible, evitant formulacions abstractes. A l'hora d'identificar les persones beneficiàries cal ser el més precís possible, reflexi-

onant sobre el fet si variables com ara el sexe, edat, origen o altres condicionants poden determinar els canvis desitjats entre els grup de persones beneficiàries.

Preguntes a respondre:

1. Quin és el canvi desitjat, per què i per a qui?
1. Reflexió sobre els supòsits: quines idees o creences fonamenten els canvis descrits?
Disposem d'evidències sobre els supòsits formulats?

Riscos: Si es parteix del problema que la intervenció aborda i no es té en compte el canvi desitjat, la reflexió generada pot quedar captiva al voltant de la descripció de tota la diversitat de causes del fenomen negatiu sense reflexionar sobre la situació desitjada. D'altra banda, també existeix el risc de centrar-se massa ràpidament en les solucions al problema que els agents poden oferir sense aprofundir en la comprensió del fenomen.

PAS 3. ANALITZAR LA SITUACIÓ ACTUAL

El context en el que es dona la situació que el programa vol canviar pot determinar la viabilitat i grau d'eficàcia de la intervenció. Resulta pertinent reflexionar sobre la situació de partida per a poder plantejar posteriorment opcions d'intervenció que generin les condicions de canvi i augmentin les possibilitats d'èxit. En aquesta fase cal realitzar una anàlisi dels factors contextuals de la problemàtica que el programa aborda. El repte que es planteja és el d'analitzar amb prou profunditat el conjunt de factors contextuals i condicionants sense perdre el focus en allò que realment importa.

Preguntes a respondre:

2. Quins factors (socials, polítics, econòmics, culturals, etc) influencien el problema, les seves causes o efectes i el procés de canvi desitjat? Afecten diferenciadament a les persones per raó de sexe o altres condicionants?
3. Quins agents i grups d'interès influencien el problema, les seves causes o efectes i el procés de canvi desitjat? Quin rol tenen?
4. Quins són els motors i les oportunitats del canvi?
5. Reflexió sobre els supòsits: quines idees o creences fonamenten els factors, agents influents i motors i oportunitats de canvi identificats? Disposem d'evidències científiques prèvies sobre els supòsits formulats?

PAS 4. IDENTIFICAR ÀMBITS DE CANVI

El canvi global que el programa pretén impulsar comporta normalment una diversitat de canvis en àmbits diferents. Identificar aquests àmbits de manera precisa resulta estratègic ja que poden ser objecte d'incidència del programa. Per exemple, en el marc d'un programa integral, poden ser necessaris canvis tant en els comportaments i participació de les persones beneficiàries com de les relacions entre els agents implicats, el marc normatiu, els valors o actituds socials. Els àmbits del canvi han de ser descrits en termes de comportament d'agents específics o de condicions en la vida de les persones que canvien. Amb l'objectiu d'evitar la dispersió, cal escollir i prioritzar els àmbits de canvis més rellevants i estratègics – se n'aconsellen entre 3 i 5.

Preguntes a respondre:

1. Qui i què necessita canviar, on i de quina manera, per tal que el canvi desitjat esdevingui possible? Qui necessita fer alguna cosa diferent?
2. Reflexió sobre els supòsits: quines idees o creences fonamenten els agents i àmbits de canvi que hem identificat? Què assumim sobre les seves necessitats, capacitats actuals, conductes, relacions, motivacions per canviar, oportunitats de canvi? Disposem d'evidències sobre els supòsits formulats?

PAS 5. IDENTIFICAR PRIORITATS ESTRATÈGIQUES

Una vegada s'han identificat els àmbits de canvi rellevants, cal fer una anàlisi estratègica de en quins i com intervé el programa justificant la seva eficàcia i valor afegit. En cada àmbit de canvi existeixen una sèrie d'agents rellevants, processos i interrelacions. Es tracta de prioritzar, fent un zoom en cada àmbit de canvi, en els processos i relacions que el programa vol canviar.

Preguntes a respondre:

1. Dins d'un àmbit de canvi determinat, quins canvis pot promoure el programa en el curt i mig termini, per què i com?
2. Reflexió sobre els supòsits: quines idees o creences fonamenten la selecció dels processos i interrelacions que hem realitzat? Disposem d'evidències sobre els supòsits formulats?

PAS 6. DESCRIBRE LES CADENES DE CANVI

Les cadenes de canvis són una projecció dels canvis esperats en el futur, basades en el que coneixem sobre el present i les nostres visions i creences sobre com es donen els canvis. Es concreten amb una lògica retrospectiva a

partir del canvi desitjat a llarg termini, preguntant-nos "què ha de canviar" per a què el canvi a llarg termini esdevingui.

Les cadenes de canvi poden ser representades relacionant gràficament i de manera lineal o a través d'un diagrama de flux, els canvis a llarg termini (outcomes) amb els canvis intermedis o cadenes de resultats (outputs), indicant les interrelacions entre els elements i els mecanismes de retroalimentació si existeixen. També resulta d'utilitat especificar com s'espera que el procés de canvi evolucioni amb el pas del temps. En aquesta fase hem de saber arribar al detall suficient de les cadenes de canvi per a evitar descripcions superficials i estereotipades, però evitant invertir un temps excessiu (figura 2).

FIGURA 2. EXEMPLE DE CADENA DE CANVIS (OUTCOMES) A CURT, MIG I LLARG PER A UN PROGRAMA DE FOMENT DE L'OCUPABILITAT

CURT TERMINI	MIG TERMINI	LLARG TERMINI
Superar barreres inicials	Millorar les competències i capacitats	Apoderar per a la generació de noves condicions d'ocupabilitat
Superar barreres psico-emocionals	Posar en valor les competències i qualificació Millorar les competències Generar activament condicions per trobar feina	Trobar feina de qualitat Mantenir-se en estat d'ocupació Ser capaç de generar noves oportunitats de millora continua

Preguntes a respondre:

1. Com pensem que pot evolucionar el procés de canvi?
2. Què ha de passar per a què esdevingui el següent canvi?
3. Reflexió sobre els supòsits: quines idees o creences fonament les relacions de causa-efecte entre els resultats i canvis descrits? Quines poden ser les respostes dels agents als canvis? Quines han de ser les condicions prèvies en el context per a què es produeixin els canvis? Disposem d'evidències sobre els supòsits formulats?

Preguntes per a explorar els supòsits subjacents a les cadenes de canvis:

- Si X canvia, passarà realment Z? Per què? En quines condicions pot funcionar?
- Són vàlides les nostres hipòtesis sobre les causes dels canvis per a totes les persones i agents? I què passa amb col·lectius específics del grup de persones beneficiàries (p.e, dones, persones amb baixos ingressos, etc.)?
- De quina manera les nostres creences sobre com els canvis esdevenen poden determinar la descripció de les cadenes de canvi que fem? Què donem per fet? Què posaria en dubte els nostres supòsits?
- De quines evidències disposem que avalin els nostres supòsits sobre les relacions causa-efecte?

QUÈ CAL TENIR EN COMPTE?

La TdC resultant ha de permetre entendre la lògica del canvi que fonamenta el disseny del programa en la seva globalitat. Ha de conciliar doncs l'objectiu de presentar una descripció completa però a la vegada sintètica de les relacions causals entre components i supòsits de canvi, a la vegada que garantir la comprensió directa del tipus d'intervenció, el seu abast i els canvis esperats. El procés ha de garantir la reflexió i comprensió del context, agents i factors que influeixen la situació o problema que es vol canviar.

Les eines de disseny de teories del canvi ajuden a millorar la seva presentació i comprensió, no han de substituir però la reflexió inicial que porta a la identificació clara de les seves components i de les relacions existents (problemàtica i necessitats, objectius i canvis esperats, resultats intermedis, línies d'acció i recursos necessaris). Aquestes eines ajuden a ordenar i dissenyar gràficament el resultat del procés d'elaboració de la TdC amb un objectiu de millorar la comunicació externa, portant a la comprensió de quins són els elements clau. En cap cas, però, l'han de substituir.

La TdC és una eina específica que permet mostrar la multiplicitat de relacions causals i supòsits en les cadenes de canvi entre les components del programa, complementant altres eines d'utilitat per la descripció de la lògica d'un programa. Entre aquestes destaca l'eina de Marc lògic consistent en una matriu jeràrquica que presenta els objectius, resultats esperats, mitjans i recursos, indicadors, mitjans de verificació i riscos o supòsits, sense descriure les relacions causals existents entre ells.

Revisar periòdicament la TdC del programa contribueix a integrar els aprenentatges del propi desplegament del programa. La TdC ha de constituir un instrument viu i revisable en el temps. Integrar els aprenentatges del propi desplegament del programa elaborant versions actualitzades permet el seu ús com a instrument de rendició de comptes, seguiment i comunicació.

EXEMPLES:

Ús en programes

Young Enterprise Northern Ireland

<https://yeni.co.uk/impactreport/theory-of-change/>

Web Fast track impact amb exemples:

<https://www.fasttrackimpact.com/gcrf-resources>

Ús institucional

Children's ground

<https://www.childrensground.org.au/page/37/theory-of-change>

The nourish project

<https://nourishproject.ca/document-library/document/nourish-theory-change>

PER SABER-NE MÉS:

Webs de recursos

Web de recursos Better Evaluation:

https://www.betterevaluation.org/en/rainbow_framework/define/develop_programme_theory

Web del Centre per a TdC (Universitat d'Aspen):

<https://www.theoryofchange.org>

Acadèmia de la TdC de la Universitat de Wageningen:

<https://changeroo.com/toc-academy>

Guies i manuals

Manual per al disseny de teories del canvi *Theory of change thinking in practice* (HIVOS,):

http://www.theoryofchange.nl/sites/default/files/resource/hivos_toc_guidelines_final_nov_2015.pdf

Guia Creating your throphy of change (Harries et al, 2014):

<https://content.changeroo.com/wp-content/uploads/Academy/2017/07/Creating-your-theory-of-change1.pdf>

EINA 2

COM PUC CONSTRUIR INDICADORS PER UNA AVALUACIÓ?

QUÈ ÉS?

Un indicador és una variable referida a alguna de les components del programa que constitueix un marcador per a orientar la seva gestió. És a dir, els indicadors proveeixen informació clau per a realitzar un disseny més pertinent i coherent del programa, gestionar el seu desplegament de manera més eficient, i contribuir a generar canvis rellevants en les persones destinatàries. D'aquesta manera, els indicadors poden estar referits tant a les necessitats i canvis que el programa vol contribuir a generar en el col·lectiu diana com als aspectes de desplegament del propi programa, des de la cobertura de les persones destinatàries, passant per l'execució de les accions del programa fins als resultats d'aquestes accions en termes de serveis proveïts. Els indicadors, inclús, també poden referir-se a les condicions o supòsits de canvi.

Un programa ha de comptar amb diferents sistemes d'indicadors referits cadascun d'ells a una de les components de la TdC del programa (veure Eina 1). Els principals serien: 1) el sistema d'indicadors sobre la problemàtica i la necessitat que inclou variables sobre la població de referència i la magnitud del col·lectiu diana així com de la intensitat de les necessitats que el programa pretén cobrir i els canvis que vol generar (outcomes), 2) el sistema d'indicadors sobre l'execució del programa que inclou variables sobre els recursos utilitzats (inputs), les accions realitzades i l'eficiència dels processos, 3) el sistema d'indicadors sobre els resultats de les accions, és a dir, els serveis proveïts (ouputs) i 4) el sistema d'indicadors sobre els canvis que es volen generar (outcomes) (Figura 1). Amb l'objectiu de poder fer un seguiment dels factors condicionants del canvi, els programes també poden incloure un sistema d'indicadors sobre aquests condicionants que permet realitzar un seguiment i gestió dels riscos millorant l'eficàcia del programa.

Per a garantir la utilitat dels indicadors en la gestió i orientació del programa, aquests han de ser rellevants i específics, creïbles, no ambigus i fàcils d'estimar (figura 2).

FIGURA 1. SISTEMES D'INDICADORS D'UN PROGRAMA D'ORIENTACIÓ I CERCA DE FEINA PEL JOVENT EN RISC D'EXCLUSIÓ SOCIAL A LA CIUTAT DE BARCELONA

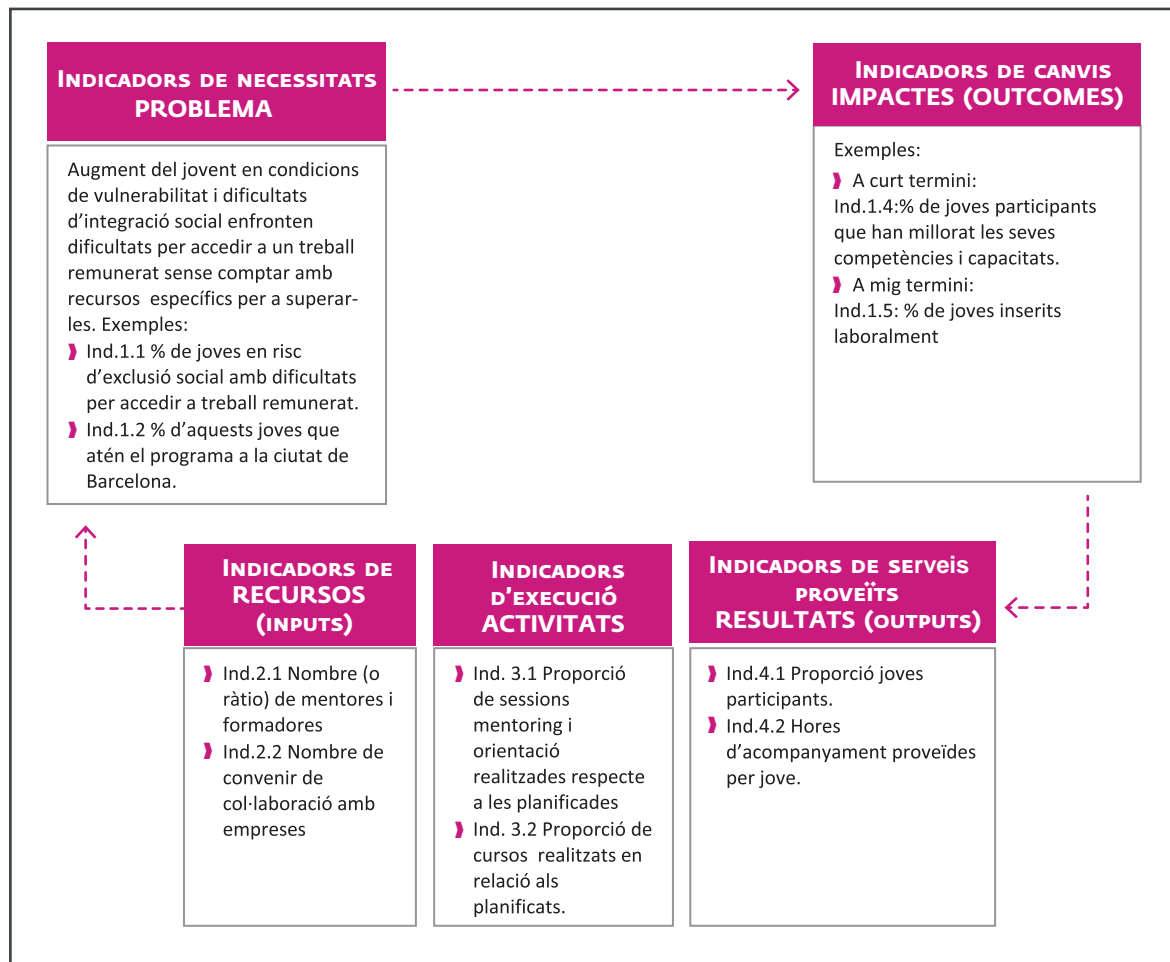


FIGURA 2. CARACTERÍSTIQUES DELS INDICADORS D'UN PROGRAMA D'ACCIÓ SOCIAL

- **Rellevants i específics:** han d'estar clarament relacionat amb els àmbits o processos en què s'espera que el programa generi canvis. Convé descartar indicadors de fenòmens sotmesos en gran mesura a influències externes. La contribució del programa ha de ser clara. També és important que els indicadors permetin un anàlisi desagregat per variables rellevants a la problemàtica que el programa vol abordar (p.e, sexe, edat, origen, distribució renda, etc.).
- **No ambigu:** Les definicions dels indicadors han de ser clares i completes, de manera que el mètode d'estimació i la seva interpretació també ho siguin.
- **Sensibles:** han de permetre observar canvis en el fenomen subjacent.
- **Fàcils d'estimar:** És imprescindible disposar d'informació robusta i suficient per a estimar els indicadors en un temps raonable sense incórrer en costos que no siguin assumibles per a l'organització. El fet d'haver d'establir processos complexos de generació d'informació quantitativa constitueix un desincentiu per a l'ús dels sistemes d'indicadors.

PER A QUÈ SERVEIX?

Identificar els indicadors de les diferents components del programa contribueix a:

- Millorar el disseny del programa focalitzant-lo a cobrir les necessitats específiques dels col·lectius diana. Permet respondre a preguntes com ara a quines persones acompanyem, quina problemàtica enfrontem i quines són les seves necessitats.
- Concretar quins serveis poden cobrir les necessitats dels col·lectius diana, i què proveïm amb cada servei del programa.
- Respondre preguntes d'implementació relatives a si els serveis han estat lliurats tal i com s'esperava o si el programa està funcionant tal i com s'havia previst.
- Explorar quins canvis genera el programa. Permet entendre com les persones beneficiàries utilitzen els serveis proveïts i de quina manera es produeixen els canvis esperats. D'aquesta manera, amb els aprenentatges generats sobre el desplegament del programa, l'anàlisi dels indicadors permet identificar àrees i estratègies de entendre si ha funcionat el programa.

COM APLICAR L'EINA?

QUI



Equip de planificació del programa i altres persones o agents implicats en el programa

QUAN



Fase de disseny del programa

COM



Taller participatiu i reflexiu amb persona facilitadora

QUINS PASSOS S'HAN DE SEGUIR?

El disseny d'un sistema d'indicadors per un programa d'acció social, s'inicia amb la concreció del propòsit per al qual es vol construir el sistema d'indicadors, és a dir, l'ús que se'n farà. En funció del propòsit, cal establir el tipus d'indicadors que es concretaran: indicadors de necessitats, de recursos, d'activitats, de resultats de les activitats (outputs) o bé de canvis generats (outcomes). Posant d'exemple la identificació de canvis impulsats pel programa, els passos a seguir són:

1. Triar el canvi per al qual es busca un indicador significatiu.
2. Realitzar una pluja d'idees amb el grup sobre quins serien els signes observables que indicarien que s'ha donat un canvi o que es comença a materialitzar.
3. Interpel·lar els participants per a ampliar la seva perspectiva, per exemple, considerant diferents marcs: com seria el canvi previst per als diferents agents i persones destinatàries?
4. Quan s'hagi recollit un nombre considerable de suggeriments, plantejar una taula amb dues columnes, una referida a la rellevància dels canvis identificats i l'altra referida a la viabilitat de la seva mesura. Valorar la rellevància i la viabilitat de mesurar cada canvi. Considerar aspectes com ara com i qui podria mesurar els canvis en quan de temps es manifestaria el canvi.
5. Descartar els indicadors que no són rellevants o mesurables, així com els indicadors que es poden mesurar però que no són rellevants. Descartar també els indicadors que no poden ser estimats pels agents implicats en el programa, excepte quan es recopilin dades d'altres agents externs i el programa tingui accés a aquesta informació. Probablement siguin adequats i factibles els indicadors que hagin estat valorats com a molt rellevants i mesurables.
6. Formular cada un dels indicadors descrivint de manera completa la informació que permet la seva estimació (figura 3). Aquesta informació pot ser estructurada en format fitxa per a cada indicador.

FIGURA 3. ELEMENTS DE LA FORMULACIÓ D'UN INDICADOR

- Definició i descripció
- Fórmula
- Variables de desagregació
- Font de dades
- Rang de valoració (mín-max)
- Escala de valoració
- Objectiu, valors de referència, tendència desitjada
- Unitat/ departament/ àrea responsable del seu registre
- Periodicitat de registre
- Document/ eina de registre

QUÈ CAL TENIR EN COMPTE?

En el cas dels sistemes d'indicators referits als canvis esperats del programa, cal formular un mínim d'un indicador per a cada canvi esperat (outcome). El canvi mesurat per l'indicador ha de representar el progrés que el programa espera fer.

La formulació d'indicators implica l'establiment d'objectius per a cadascun d'ells. Els indicators són eines per a clarificar i definir, de forma més precisa objectius. Són mesures verificables de canvi o resultat dissenyades per comptar amb un valor de referència amb el que comparar la seva evolució, estimant o demostrant el progrés.

Els indicators per si mateixos no especifiquen un nivell d'assoliment determinat: cal comparar-los en diferents moments del temps. Les paraules "millorar", "augmentar" o "disminuir" no pertanyen a la formulació de l'indicador, sinó a la trajectòria esperada en un període determinat per a assolir l'objectiu de canvi o millora establert.

Les fonts d'informació per a l'estimació dels indicators han de ser les relatives a l'àmbit de seguiment. Pel que fa els sistemes d'indicators relatius a l'ús dels recursos i execució de les accions, les fonts d'informació seran el propi sistema d'informació de la gestió del programa. Els sistemes d'indicators referents a la cobertura de les necessitats de les persones destinatàries i canvis esdevinguts, les fonts d'informació seran registres de valoracions

realitzades pel propi programa que tindran al propi individu com a unitat de seguiment. El sistema d'informació ha de contenir un identificador individual per cada participant (per exemple, DNI o tarja sanitària), al que se li van associar de forma acumulativa els indicadors de necessitat, d'input, d'activitats, outputs i impactes.

EXEMPLES:

Referits a canvis (outcomes)

Using data to understand your program

<https://www.mdrc.org/publication/using-data-understand-your-program>

Referits a la implementació:

Performance Monitoring & Evaluation TIPS Constructing an Evaluation Report. USAID

http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadw106.pdf

PER SABER-NE MÉS:

Webs de recursos

Web de recursos Better Evaluation:

https://www.betterevaluation.org/en/plan/describe/measures_indicators

Guies i manuals

Manual para el diseño y la construcción de indicadores. CONEVAL. 2013.

https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf

EINA 3

COM PUC ELABORAR UNA ANÀLISI DE NECESSITATS SOCIALS?

QUÈ ÉS?

Qualsevol programa pretén contribuir a mitigar una determinada problemàtica social. L'anàlisi de necessitats socials té com a objectius comprendre i delimitar la problemàtica social que justifica el programa, així com determinar en base a les necessitats d'atenció, els tipus i volum de serveis necessaris per a donar-hi resposta.

L'anàlisi de necessitats socials pot ser útil en qualsevol moment del cicle del programa: des de la fase de diagnòstic per a fer-ne un disseny orientat a resoldre la problemàtica, fins a la seva implementació per a fer-ne els ajustaments oportuns i adaptar-se a les necessitats canviants de les persones destinatàries.

L'anàlisi de les necessitats socials pot topar amb algunes dificultats, com ara el poc marge per a la seva exploració i redefinició en el marc de convocatòries i programes marc dels agents finançadors que els pre-estableixen, o la disponibilitat de dades referides a l'àmbit territorial d'interès o als perfils de les persones destinatàries dels programes. No obstant, sovint hi ha la possibilitat d'aprofundir en la comprensió de la problemàtica per a establir i quantificar les necessitats d'atenció i proveir una reflexió sustentada sobre quina és la problemàtica i quin és el seu abast.

PER A QUÈ SERVEIX?

Realitzar una avaluació de necessitats contribueix a:

- **Dimensionar la problemàtica** per a estimar el volum de serveis requerits, concretar i preveure els recursos necessaris (pressupostaris, humans, etc.) i establir les estratègies d'intervenció i implementació segons la intensitat de les necessitats en el marc del procés de disseny del programa.
- **Focalitzar millor els serveis disponibles en les persones destinatàries.** La identificació de persones amb necessitats no cobertes que podrien beneficiar-se del programa i no ho fan o de persones que,

malgrat no necessitar els serveis, els estan utilitzant permet millorar el disseny del programa i assegurar que els serveis estan orientats i són utilitzats per les persones que presenten la problemàtica.

- **Millorar la dotació dels serveis i recursos en el/s territori/s.** La distribució territorial dels serveis i recursos d'atenció a través del/s programes ha de respondre a l'abast i prevalença que la problemàtica té entre la població en diferents territoris. L'avaluació de necessitats permet detectar desigualtats en la distribució territorial dels serveis i recursos: això és, zones que tenen nivells relatius de necessitat superiors als seus nivells observats d'utilització de serveis, i a l'inrevés.
- **Anticipar la necessitat de serveis per a planificar-los.** L'evolució demogràfica i dels condicionants de la vulnerabilitat i problemàtiques socials plantegen la necessitat de poder realitzar anàlisis de l'evolució de les necessitats futures per a poder garantir una oferta de serveis que s'hi ajusti..

COM APLICAR L'EINA?

QUI



Equip de planificació del programa o equip encarregat del diagnòstic

QUAN



Fase de diagnòstic de la problemàtica

COM



A través de la revisió documental, de l'anàlisi de dades estadístiques i de la recerca amb mètodes qualitius

QUINS PASSOS S'HAN DE SEGUIR?

Per a la realització d'una avaluació de necessitats socials, els passos a seguir són:

1. **Definir quina és la problemàtica social** que el programa pretén redreçar en el territori on s'implementa. Cal revisar estudis previs així com explorar com es defineix el problema en el context del territori en el que el programa vol intervenir (p.e, a través de les percepcions de les persones destinatàries, agents implicats, documents d'anàlisi existents, etc.).
2. **Estimar quantes persones pateixen el problema.** En primer lloc, cal definir la població de referència. Aquesta és el conjunt dels individus -dins de l'àmbit territorial d'intervenció- que reuneixen característiques individuals i factors territorials que fan que puguin patir el problema. En segon lloc, cal identificar la població diana com el conjunt dels individus de la població de referència que pateixen la problemàtica i als quals van dirigits el/s servei/s del programa. Per fer-ho, es poden consultar estudis ja realitzats, registres administratius o, finalment, realitzar una enquesta ad hoc.
3. **Analitzar les causes que provoquen el problema** que el programa vol redreçar per a dissenyar serveis que el puguin mitigar mitjançant instruments de recerca social. Realitzar un arbre de problemes pot ajudar a estructurar les relacions existents entre les causes i les conseqüències¹.
4. **Identificar els diferents tipus de necessitats del col·lectiu diana**, determinar, per exemple, si hi poden existir diferents intensitats de necessitats entre les persones destinatàries que determinaran la tipologia de serveis i intensitat de l'atenció.

A la figura 1 es proveeix un exemple de les principals components d'anàlisi d'una avaluació de necessitats a partir de l'exemple de les persones grans que viuen soles i en condicions de vulnerabilitat. La figura 2 planteja preguntes d'avaluació i eines per a la generació d'evidències per a dur a terme aquest tipus d'avaluació.

¹ Tools for development. A handbook for those engaged in development activity. 2003. DFID.

FIGURA 1. EXEMPLE DE FACTORS D'ANÀLISI D'UNA AVALUACIÓ DE NECESSITATS D'UN PROGRAMA D'ACOMPANYAMENT DE PERSONES GRANS QUE VIUEN SOLES

- **Problema:** Solitud i l'aïllament social no desitjat de les persones grans que viuen soles a Catalunya. Aquest aïllament té conseqüències en la seva salut, autoconfiança i qualitat de vida.
- **Població de referència:** 1.437.652 persones grans a Catalunya
- **Població diana:** Dones grans que viuen soles (22% del total de la població de referència)
- **Causes del problema:** Envel·liment de la població i allargament de l'etapa de vellesa; decés de les persones de referència de l'entorn; patrons de convivència i cura en les famílies en llars independents; problemàtiques socioeconòmiques de les persones grans i les seves famílies, etc.
- **Necessitat:** Incrementar i consolidar la xarxa i malla social de suport emocional, personal i preventiu. La intensitat de la necessitat és diferents entre les persones grans que compten amb el suport puntual d'algun familiar proper durant els caps de setmana, de les que no compten amb aquest suport.

Font: Elaboració pròpia a partir de l'article *Solitud i aïllament social, un dels principals reptes que afronten les persones grans*, *Diari digital de l'acció social a Catalunya*.

FIGURA 2. PREGUNTES D'AVAUACIÓ I EINES PER A LA GENERACIÓ D'EVIDÈNCIES EN EL PROCÉS D'AVAUACIÓ DE NECESSITATS SOCIALS

FASE 1. ABAST DE LA PROBLEMÀTICA, FACTORS ASSOCIATS I CAUSES

- Quantes persones de la població de referència pateixen la problemàtica social?
- Quins factors distingeixen aquest col·lectiu de la resta d'individus que conformen la població de referència?
- Què provoca la problemàtica social?

EINES QUE ES PODEN UTILITZAR:

- Entrevistes en profunditat i grups de discussió
- Enquestes
- Registres administratiu
- Combinació de fonts secundàries

FASE 2. TIPOLOGIA I VOLUM NECESSARI DE SERVEIS

- Quins tipus de serveis haurien d'utilitzar les persones que pateixen la problemàtica?
- Amb quina intensitat i/o freqüència?
- Han de ser aquests serveis diferents en funció de la gravetat de la problemàtica i/o d'altres característiques dels individus?

EINES QUE ES PODEN UTILITZAR:

- Revisió d'estudis sobre efectivitat i cost-efectivitat
- Grups de discussió amb experts
- Combinació de fonts secundàries

FASE 3. ANÀLISI DE LA NECESSITAT, DEMANDA I UTILITZACIÓ DE SERVEIS EXISTENTS

Programes en funcionament:

- Quantes persones que necessiten els serveis no els utilitzen?
- Quins factors determinen l'existència de necessitats no ateses? Barres econòmiques? Desconeixement dels serveis? Altres factors?
- Hi ha llistes d'espera? Quina és la gravetat de la problemàtica dels que hi són?

Noves polítiques:

- Hi ha serveis privats que ja s'estan utilitzant per fer front a la problemàtica? I mecanismes de caràcter familiar, com ara transferències de renda o provisió informal d'atenció?
- Quantes persones utilitzen aquest tipus de serveis o mecanismes?
- Quins factors sociodemogràfics o d'altre tipus determinen la seva utilització?

EINES QUE ES PODEN UTILITZAR:

- Entrevistes i grups de discussió
- Enquestes
- Registres administratius

QUÈ CAL TENIR EN COMPTE?

Moltes de les problemàtiques que s'aborden des dels programes d'intervenció social afecten múltiples dimensions de la vida de les persones. Per exemple, els factors determinants de la vulnerabilitat, l'exclusió social, o la pobresa són múltiples. A la vegada, aquestes problemàtiques poden manifestar-se en diferents àmbits de la vida: manca de recursos econòmics, desestructuració familiar, addicions, problemes de salut mental, etc. Si bé el caràcter multidimensional de la problemàtica "social" que es vol analitzar complica la seva definició, cal poder descriure els principals components i justificar quina/es d'elles seran les que el programa atindrà principalment.

A banda de l'avaluació de necessitats en el conjunt de la població de referència, també es requereix dotar-se d'eines per a què els equips d'atenció dels programes (metges, educadors socials, psicòlegs, etc.) puguin **avaluar les necessitats d'atenció de les persones que sol·liciten els serveis del programa**. En el disseny d'aquestes eines s'ha de partir de l'avaluació de necessitats que s'hagi realitzat per assegurar la coherència entre l'anàlisi de la problemàtica i les necessitats, i els criteris de valoració de les necessitats individuals de les persones beneficiàries que s'utilitzin en les eines.

La personalització de l'atenció dels programes comporta que s'hagin d'utilitzar combinacions de serveis per mitigar problemes complexos. Resulta llavors necessari determinar quin volum de cada servei és necessari per donar una resposta òptima a la problemàtica específica que pateixen les diferents persones beneficiàries. En aquest sentit, una avaluació de necessitats haurà d'estimar quantes de les persones que pateixin la problemàtica han d'utilitzar un servei o un altre.

EXEMPLES:

Avaluació de necessitats de la Xarxa d'Habitatges d'Inclusió de Barcelona. Ivàlua. 2019.

http://www.bcn.cat/barcelonainclusiva/a/2019/3/21_03_2019_13_09_55_Resum_executiu_XHIB.pdf

Referits a la implementació:

Programació territorial dels serveis socials especialitzats 2015-2018. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball, Afers Socials i Famílies Barcelona, 2016.

https://treballiaferssocials.gencat.cat/ca/detalls/Article/Programacio_Territorial-00001

PER SABER-NE MÉS:

Webs de recursos

Xarxa de recerca i de generació d'evidències en ciències socials Campbell Collaboration:

<https://campbellcollaboration.org/>

Guies i manuals

Avaluació de necessitats socials. Guia pràctica 2. 2009.

http://www.ivalua.cat/documents/1/05_03_2010_12_45_15_Guia2_Necessitats_Juny2009_final.pdf

ROYSE, D. [et al.]. Needs assessment. New York: Oxford University Press, 2009. (Pocket guides to social work research methods).

<https://epdf.pub/needs-assessment.html>

Watkins, R., Meiers, M., & Visser, Y. (2012). A guide to assessing needs essential tools for collecting information, making decisions, and achieving development results. Washington, D.C.: World Bank.

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2231>

EINA 4

COM PUC RECOLLIR PERCEPCIONS I EXPERIÈNCIES EN AVALUACIÓ?

QUÈ ÉS?

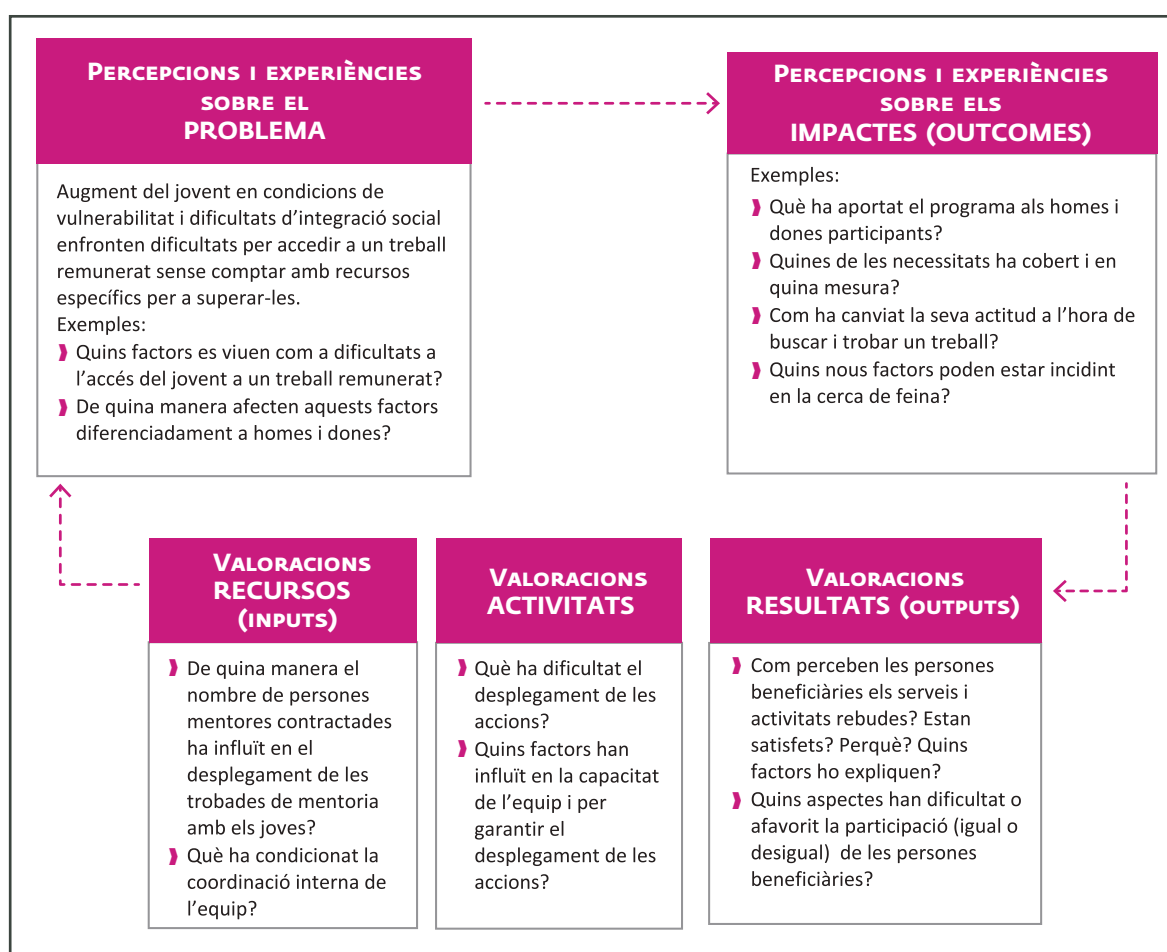
El recull de les percepcions i experiències dels actors del programa sobre les seves necessitats i sobre la contribució del programa a la seva cobertura constitueix una font d'evidències estratègica en la millora del programa en les diferents fases el cicle de gestió (figura 1). D'una banda, informa sobre la problemàtica concreta del col·lectiu diana permetent la identificació d'una estratègia d'intervenció que hi pugui donar resposta. El registre dels canvis en les valoracions dels actors al llarg del desplegament del programa permet fer un seguiment tant del desplegament de les accions i assoliment de resultats (outputs) com de la contribució del programa als canvis (outcomes) en la problemàtica i necessitats d'aquest col·lectiu. D'altra banda, el recull de les percepcions i valoracions de les persones participants en el programa sobre el desplegament de les accions i els serveis proveïts aporta informació per a la millora dels processos, eines i estratègies de provisió d'aquests serveis. També resulta rellevant conèixer la percepció del programa des de la diversitat de vivències dels diferents actors implicats.

L'objectiu d'aquesta eina és comprendre la diversitat de significats de l'experiència de les persones implicades en una intervenció social contribuint a la generació d'explicacions sobre el desplegament i conseqüències del programa arrelades en aquestes experiències. Es reconeix, d'aquesta manera, que una intervenció es dota de significat segons la mirada dels actors implicats i aquest fet mena a diferents actituds i comportaments sobre la mateixa. Amb el recull d'aquestes experiències no es busca generalitzar les conclusions a les quals s'arriba, sinó disposar d'elements empírics per comprendre com està funcionant el programa.

El procés de recollida d'aquestes percepcions dels actors del programa resulta intensiu, podent utilitzar diferents tècniques o una combinació d'elles (observació directa, entrevistes, grups de discussió o anàlisi documental) en funció dels objectius del seu registre en el marc del cicle del programa. L'ús de mètodes qualitatius en l'anàlisi d'aquestes percepcions, vivències i significats permet aprofundir en la comprensió dels factors determinants podent utilitzar aquest coneixement per a complementar l'anàlisi quantitatiu, per

exemple, validant-ne conclusions preliminars. Més enllà, les valoracions de les percepcions també poden ser analitzades quantitativament si el disseny del procés d'anàlisi ho preveu.

FIGURA 1. ASPECTES SUBJECTIUS D'INTERÈS EN EL DESPLEGAMENT D'UN PROGRAMA D'ORIENTACIÓ I CERCA DE FEINA PEL JOVENT EN RISC D'EXCLUSIÓ SOCIAL A LA CIUTAT DE BARCELONA



PER A QUÈ SERVEIX?

Recollir les percepcions i experiències dels actors del programa contribueix a:

- Explorar aspectes que es donen per descomptat i que es presenten com a evidents en la teoria del programa sobre la problemàtica i les necessitats
- Contribueix a formular hipòtesis i millorar la teoria del canvi del programa.
- Entendre les opinions de diferents professionals i persones participants en el desplegament del programa sobre les accions realitzades, els resultats obtinguts i els canvis generats.

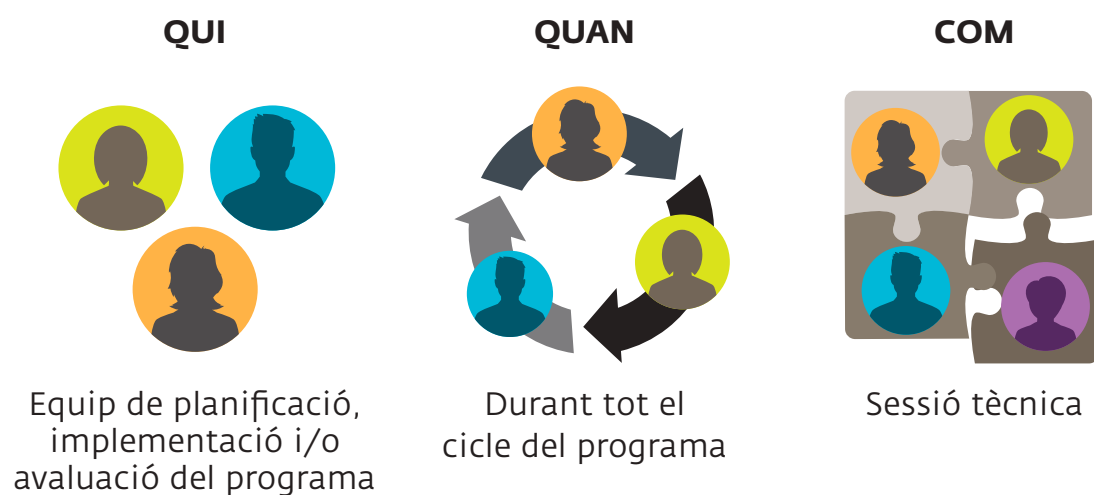
- Comprendre la cultura organitzativa de l'equip implementador del programa i com aquesta determina el desplegament i els resultats assolits.
- Millorar el disseny de l'avaluació i dels processos d'anàlisi, definint variables (p.e, per a l'elaboració de qüestionaris) i tipologies mostrals en el moment de definir la representativitat d'una enquesta.

No hi ha una única manera de recollir i utilitzar les percepcions i experiències dels actors del programa. Poden nodrir qualsevol tipologia d'avaluació (necessitats, disseny, implementació o impacte) (figura 2), qualsevol tipus de disseny (experimental, comparatiu, longitudinal...) i poden proveir informació valuosa sobre qualsevol aspecte a avaluar (processos, resultats, impactes o costos).

FIGURA 2. UTILITAT DEL RECALL DE LES PERCEPCIONS I EXPERIÈNCIES DELS ACTORS DEL PROGRAMA PER A LES DIFERENTS TIPOLOGIES D'AVALUACIÓ

Típus avaluació	Utilitat
Necessitats	Caracteritzar i millorar la comprensió de les necessitats dels destinataris, explorant les especificitats d'aquestes necessitats en funció de diferents condicionants rellevants (p.e. sexe, condicions socio-econòmiques, edat). També ajuda a identificar els factors que contribueixen a la problemàtica.
Disseny	Concretar la Teoria del Canvi del programa mitjançant la consulta als actors socials implicats en el programa. També es pot validar la proposta de Teoria del Canvi concretada a partir de l'anàlisi de la informació recollida.
Implementació	Analitzar el desplegament del programa per entendre què ha fet, com s'ha desenvolupat, com han experimentat els agents el programa i quin ús n'han fet els beneficiaris, entre d'altres. Es tracta d'entendre com s'ha desplegat el programa a la pràctica, i com i perquè el programa s'ha pogut desviar de les previsions inicials, complementant els indicadors de procés.
Impacte	Complementar l'ús d'indicadors estadístics amb evidències sobre les percepcions dels impactes, previstos i imprevistos, així com dels efectes secundaris, explorant impactes de vegades difícils de quantificar. Aquesta informació ajuda a entendre el funcionament del programa i permet formular propostes de millora. En el cas de programes públics que implementen serveis específics a grups diferents de beneficiaris, ajuda a generar evidències sobre els impactes específics generats en cada grup de beneficiaris.

COM APLICAR L'EINA?



QUINS PASSOS S'HAN DE SEGUIR?

En el disseny d'un procés de recull de percepcions i experiències per a l'avaluació d'un programa d'acció social, els passos a seguir són:

1. Determinar les preguntes d'avaluació a respondre amb mètodes qualitius i a quin tipus d'avaluació fan referència.
2. Delimitar el focus de l'anàlisi identificant les persones a consultar, el fenomen que volem explorar en funció de la fase del cicle del programa i l'ús posterior que tindrà. Resulta d'utilitat explicitar allò que no s'explorarà i la seva justificació. D'aquesta manera s'estableixen els límits de l'anàlisi. Dissenyar la mostra de persones a consultar en funció dels objectius i el focus de l'anàlisi. Cal determinar primerament quina és la unitat d'informació bàsica (p.e, el context de les persones beneficiàries com ara el barri, sexe, grau de vulnerabilitat, o el rol de les persones informants en relació al programa entre altres). En el cas d'un anàlisi qualitatiu, la mostra no es dissenya amb criteris probabilístics ni de representativitat estadística, sinó de representativitat teòrica assegurant que totes les perspectives i veus relacionades amb el programa hi són. Cal considerar en quina mesura les unitats de la mostra aporten informació rica, completa i responen a les preguntes d'anàlisi. S'han de poder introduir canvis en la mida de la mostra a mesura que es desplega el procés i es valora la necessitat d'ampliar la consulta a altres persones per a complementar o contrastar les valoracions recollides.

3. Dissenyar els instruments de recull de les valoracions en funció del disseny de mostra i els factors de viabilitat de l'exercici (p.e., temps, pressupost, accessibilitat a les persones informants, etc.). Alguns dels instruments que es poden utilitzar són entrevistes, grups de discussió i observació directa. Les entrevistes i les dinàmiques grupals ens permeten saber com les persones perceben i narren els fenòmens. L'observació ens permet veure si aquestes narracions es corresponen amb la pràctica. S'aconsella emprar una combinació de diferents instruments: p.e., un qüestionari per recollir informació sobre la diversitat d'actors i persones beneficiàries del programa i, posteriorment, realitzar entrevistes per aprofundir en certes categories de resposta o perfils d'enquestats. Una altra possibilitat es portar a terme estudis de cas per explorar amb més detall casos il·lustratius.
4. Recull de les percepcions i experiències a través dels desplegament dels instruments planificats: entrevistes, grups de discussió i observació directa. El nombre d'entrevistes i dinàmiques grupals respondrà al disseny de mostra realitzat i pot ampliar-se fins a obtenir la informació suficient per respondre les preguntes. La saturació o redundància de la informació obtinguda determinarà el moment en el que es deixa de recavar valoracions addicionals ampliant la mostra de persones entrevistades o ampliant els grups deliberatius. En les activitats de recull de les valoracions cal enregistrar-les, sigui audiovisualment o per escrit.
5. Descripció dels resultats. El primer pas consisteix en transcriure literalment les entrevistes o dinàmiques grupals a partir dels enregistraments audiovisuals, assignant un codi a cada enregistrament. Posteriorment cal reduir la quantitat de dades per a una posterior anàlisi identificant tipologies de temes que han sorgit i categoritzant-los. Això permet buscar en el cos de la transcripció, informació relativa a cadascuna de les categories. Quan separem la informació del seu context individual, s'empra un codi identificatiu que ens permetrà en qualsevol moment tornar a la seva procedència. L'ús de pedals electrònics o assistents de transcripció (p.e. Sounscriber i Happy Scribe) facilita aquesta tasca.
6. Anàlisi de les valoracions recollides. Hi ha diferents tipologies d'anàlisi qualitativa que comptem amb eines informàtiques per a dur-les a terme. Algunes són l'anàlisi de contingut, l'anàlisi semàntica i de marcs d'experiència i, finalment, l'anàlisi de narrativa i de discurs (Ivàlua 2011). La identificació i categorització dels temes que surten, permet² analitzar la recurrència i les condicions amb la que surten determinades valoracions

2 Denzin, N.K i Lincoln, Y.S. 2015. Métodos de recolección y análisis de datos. Manual de investigación cualitativa. Vol.IV. Ed.Gedisa. Barcelona.

i interpretar-les desenvolupant explicacions de perquè les percepcions dels informants són de la manera que són. L'ús de software pot facilitar aquesta tasca (p.e, AtlasTi o NVivo). Resulta recomanable realitzar una devolució de les interpretacions a les persones informants i incorporar les reflexions que sorgeixin en l'anàlisi final. Finalment, l'informe que en resulti ha d'incloure tant els resultats de les activitats de recull de les valoracions (ens referim a la transcripció de les valoracions), l'anàlisi que n'hem fet exemplificat amb narracions literals dels informants. La persona lectora ha de poder distingir les aportacions pròpies dels informants de la reflexió realitzada per l'analista.

QUÈ CAL TENIR EN COMPTE?

En el procés de recull de les percepcions i experiències dels actors del programa, **cal que l'analista es reconegui com a part del procés, assumint i posant de manifest els seus valors** i coneixement de la realitat que estudia. Cal reconèixer que es pot influir en el procés de reflexió i anàlisi, establint mesures per a disminuir els seus efectes tant en la recollida de dades com en l'anàlisi. Una de les mesures més emprades és la d'incloure més d'una persona en l'equip per evitar biaixos i assegurar el rigor dels resultats i la validesa de les interpretacions.

Es recomana **preveure una aproximació prèvia a les persones participants** per a valorar les condicions i adaptar el disseny dels instruments així com permetre que aquestes es familiaritzin amb la presència de l'equip que portarà a terme l'activitat. Cal assegurar una "entrada" a l'exercici que puguin reflexionar obertament. En algunes circumstàncies pot ser necessari implicar persones que faciliten la connexió amb els grups de beneficiaris.

Cal garantir aspectes ètics en la conducció de les activitats de recull de les valoracions i el seu anàlisi, preservant la confidencialitat, l'anonimat o el consentiment informat de les persones participants. Plasmar aquests compromisos en algun tipus de document que es comparteix amb les persones participants reforça la confiança i determina els resultats que s'obtenen d'aquest tipus d'instruments.

La **devolució dels resultats de l'avaluació qualitativa als informants és fonamental per tal de poder donar veu als actors clau d'una intervenció**. La presentació de resultats ha de ser curosament planificada des dels inicis del projecte tenint en compte els objectius de l'anàlisi i vetllant per a que els continguts i els formats fomentin la participació de les persones consultades.

EXEMPLES:

Referits a canvis (outcomes)

Sánchez Candamio, M.; Del Valle, A. 2005. Estudi de necessitats dels professionals de la medicina relacionades amb el moment de la jubilació. *Barcelona: Fundació Galatea*.

<https://www.fgalatea.org/pdf/jubilats.pdf>

Referits a la implementació:

Guia operativa d'avaluació de l'acció comunitària. Ajuntament de Barcelona

https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/guia_operativa_avaluacio_accio_comunitaria_acc.pdf

Avaluació participativa amb joves, educadors, tècnics municipals i polítics dels processos d'avaluació desenvolupats pels educadores i educadors de joves en medi obert.

https://ddd.uab.cat/pub/estudis/2017/175724/15_5_Informe_Final_EP_VIjornada.pdf

PER SABER-NE MÉS:

Webs de recursos

Web de recursos Better Evaluation:

https://www.betterevaluation.org/en/rainbow_framework/describe/combining_qualitative_and_quantitative_data

Guies i manuals

Ivàlua. 2011. La metodologia qualitativa en l'avaluació de polítiques públiques. Guia pràctica 8.

http://www.ivalua.cat/documents/1/11_04_2011_10_41_12_Guia8_MetodologiaQualitativa.pdf

EINA 5

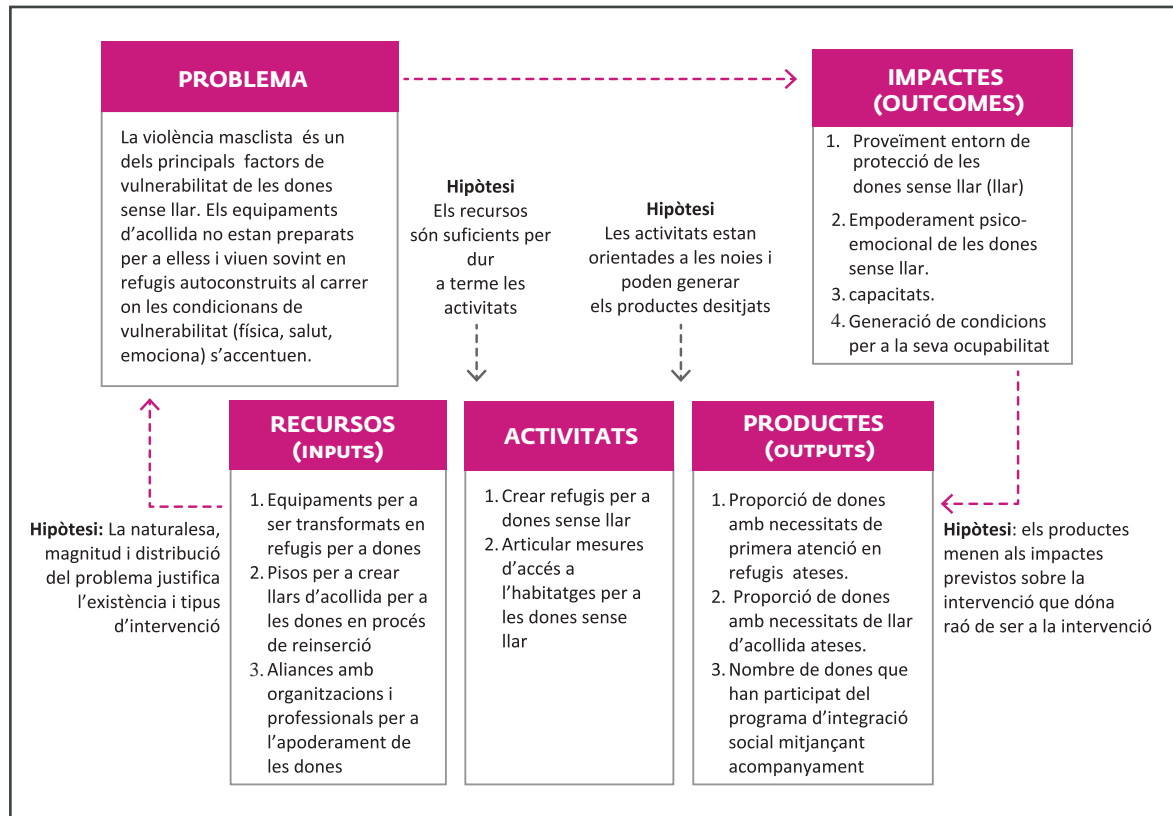
DISSENY DE PROGRAMA AMB ENFOCAMENT DE GÈNERE

QUÈ ÉS?

Integrar l'enfocament de gènere en el disseny del programa consisteix en ampliar la mirada per a integrar les experiències, necessitats i interessos de les dones en la fase inicial del cicle del programa per a garantir que l'estratègia d'intervenció contribueix a la igualtat efectiva entre dones i homes en els seus processos i resultats en entendre els condicionants de gènere que poden afectar la seva implementació (Fletcher, G. 2015).. Aquesta integració ha de permetre que el desplegament i gestió del programa, incloent l'avaluació, contribueixin conseqüentment a l'eliminar els desequilibris i les desigualtats entre les dones i homes, valorant els efectes que pugui tenir qualsevol acció. Millorar el disseny del programa ha de portar a tractar les desigualtats en el conjunt d'àmbits d'intervenció i en totes les etapes del cicle de el programa: identificació, disseny, implementació, seguiment i avaluació. El procés de disseny d'un programa amb enfocament de gènere hauria d'incloure la veu de les afectades a través d'un procés de codisseny, coseguiment i coavaluació amb elles.

En la fase de disseny del programa, amb l'objectiu de clarificar quin és el problema i si afecta de manera diferencial a homes i dones, és important realitzar un diagnòstic amb perspectiva de gènere que a partir d'evidències científiques, i no d'idees preconcebudes, ajudi a identificar possibles solucions. A través de la formulació d'una teoria del canvi amb perspectiva de gènere (veure eina 1 d'aquest Toolkit), hem d'explicar per què es porta a terme el programa i quina repercussió pot tenir el gènere en el problema, què es pretén assolir i com i amb quins recursos s'aconseguirà mitigar la problemàtica que afecta diferencialment a homes i dones. Les eines de formulació utilitzades per a qualsevol tipus de programa podran ser utilitzades per evidenciar les diferències de gènere del nostre programa (figura 1).

FIGURA 1. CONSIDERACIÓ DE LA PERSPECTIVA DE GÈNERE EN LA FORMULACIÓ D'UN PROGRAMA DE SENSELLARISME



PER A QUÈ SERVEIX?

Dissenyar un programa amb perspectiva de gènere serveix per a:

- Evidenciar l'existència de desigualtats de gènere, identificant els processos i mecanismes que les generen i plantejant-ne les causes.
- Incloure la veu de les persones participants dones en el disseny del programa a través de metodologies d'Investigació-Acció-Participativa³, dissenyant estratègies d'intervenció que les apodera.
- Plantejar programes que contribueixen activa i eficaçment a eliminar les desigualtats de gènere a partir d'una comprensió de les causes que les generen i dels mecanismes que les eliminen.
- Comunicar els aprenentatges del programa i l'avaluació pel que fa la reducció de les desigualtats de gènere fomentant transparència en el procés de rendició de comptes.

³ Veure <https://psicologiaymente.com/social/investigacion-accion-participativa>

COM APLICAR L'EINA?

QUI



Equip de planificació del programa i altres persones o agents implicats en el programa, que assegurin que s'integra la perspectiva de les dones i homes

QUAN



Fase de disseny del programa

COM



Taller participatiu i reflexiu amb persona facilitadora

QUINS PASSOS S'HAN DE SEGUIR?

En el disseny d'un programa o intervenció amb enfocament de gènere, els passos a seguir són:

1. **Identificar les diferències de gènere dins de l'anàlisi de la problemàtica, de les necessitats i el plantejament de possibles estratègies d'intervenció.** Realitzar una anàlisi del problema i del context que permeti entendre si les seves causes afecten diferenciadament les dones i els homes. Si no es disposa de dades específiques del context que el programa tracta, es pot realitzar una revisió de la literatura especialitzada, a poder ser sistemàtica (p.e, UNIFEM, PNUD, CEPAL, organitzacions de la societat civil). En aquest procés, convé preveure el recull de les experiències i valoracions diferenciadament per a les dones i els homes (veure eina 5) a través d'instruments que possibilitin l'expressió de les seves experiències, interessos i necessitats. També pot resultar pertinent consultar les organitzacions promotores dels drets de les dones per a incorporar els seus aprenentatges generats. Finalment, en el plantejament d'alternatives d'intervenció, cal analitzar de quina manera es reflecteixen els interessos i prioritats de les dones i els homes en cadascuna d'elles, fent-los participar en aquest procés.

2. **Formular els objectius i els canvis esperats (outcomes) atenent les desigualtats de gènere que es pretén reduir.** A l'hora de concretar els objectius (tant generals com específics), cal especificar a quin col·lectiu s'orienten evidenciant quina és la manera sobre com es preveu reduir les desigualtats.
3. **Integrar la perspectiva de gènere en el plantejament dels serveis i dels resultats (outputs) esperats.** En coherència amb els objectius plantejats, cal preveure de quina manera els serveis lliurats pel programa contribuiran a impulsar els canvis esperats de manera diferenciada en les dones i els homes. L'equip responsable del disseny ha d'assegurar que es tenen en compte les diferències de gènere en l'establiment dels resultats esperats.
4. **Dissenyar les línies d'acció i activitats del programa considerant els condicionants que influenciaran la participació de les dones i els homes** (p.e, ús del temps de les dones i homes). Pot resultar d'utilitat formular accions específiques per a cada resultat que promouen la igualtat de gènere i garanteixin una distribució equitativa dels impactes de la intervenció, o bé, en el cas que sigui necessari, empoderar les dones per a garantir el gaudi efectiu dels seus drets i un accés en condicions d'igualtat als serveis proveïts.

Exemples de mesures de correcció de la situació de desavantatge de les dones i d'apoderament:

a. Per incentivar la participació

- Reservar una proporció de places mínima per a la participació de les dones en les accions i serveis del programa.
- Preveure una estratègia per assegurar que les dones destinatàries accedeixen a la informació del programa.
- Preveure mecanismes que incentivin la participació de les dones destinatàries en el programa (p.e, mediació prèvia a l'inici del programa, espais de cura dels infants, etc.).

b. Per incidir en el coneixement de la problemàtica:

- Realitzar i difondre anàlisis sobre la situació de les dones en el sector.
- Realitzar activitats de sensibilització sobre la problemàtica de les dones que aborda el programa

c. Per a millorar la coherència i desplegament del programa

- Preveure formació dels agents implicats en el desplegament del programa en temes de gènere i poderament de les dones (drets

de les dones, violència de gènere, masculinitat, etc.).

- Reservar una proporció dels llocs de treball del programa per a les dones.

5. **Incloure indicadors que permetin observar les desigualtats de gènere i la contribució del programa a pal·liar-les.** Tal i com es plantejava en el marc de l'Eina 2 de Formulació d'indicadors, qualsevol programa ha comptar amb un sistema d'indicadors que permeti el seguiment tant dels canvis en els àmbits de transformació personal o col·lectiva on el programa pretén incidir (outcomes), com de la seva implementació (outputs, accions i processos, recursos). Els indicadors han de permetre evidenciar canvis en les condicions, capacitats, estat, rol de les dones i els homes en diferents moments. També en els resultats de les línies d'acció executades. Més enllà de comptar amb dades desagregades per sexe per alguns indicadors, pot resultar també pertinent identificar indicadors relatius als processos promoguts en les dones, que siguin diferents als promoguts en els homes.
6. **Assegurar recursos per fer efectiu el desplegament del programa amb l'enfocament de gènere.** Cal presupostar aquelles accions que estiguin orientades a promoure la igualtat de gènere. El disseny del pressupost amb un enfocament de gènere permet identificar la proporció de recursos que el programa destinarà a aquest objectiu⁴.

En la figura 2 es plantegen algunes preguntes que poden resultar d'utilitat a l'hora d'integrar l'enfocament de gènere en cada una de les components del programa.

4 Jubeto, Yolanda. 2008. Los presupuestos con enfoque de género: una apuesta feminista a favor de la equidad en las políticas públicas. Cuadernos de Trabajo. Hegoa.

FIGURA 2. PREGUNTES PER A INTEGRACIÓ DE LA PERSPECTIVA DE GÈNERE EN LA FORMULACIÓ D'UN PROGRAMA

Objectiu	Preguntes d'interès
<p>PROBLEMÀTICA Identificar si hi han diferències de gènere en la problemàtica que afecta a les persones beneficiàries i identificar els agents implicats</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les dones es veuen afectades més directament pels problemes identificats que els homes? • Es presenta una descripció de la situació inicial evidenciant les desigualtats de gènere? p.e, identificació de les bretxes de gènere en diferents àmbits. • En l'anàlisi i selecció de possibles estratègies d'intervenció, s'ha considerat l'impacte potencial en termes d'igualtat de gènere? • S'ha tingut en compte a més de la discriminació per raó de sexe altres tipus de discriminació? p.e, associades amb l'edat, la diversitat sexual, pertinença ètnica i religiosa, discapacitat, lloc de naixement, situació migratòria, etc.? • La població beneficiària es descriu a través de dades desagregades per sexe? • En el procés d'identificació, ¿es garanteix la participació real i efectiva de les dones i les seves organitzacions? • ¿S'han identificat a aquelles institucions que tenen l'obligació de garantir l'exercici dels drets de les dones i la possible complementarietat?
<p>OBJECTIUS Incorporar en els objectius la reducció de les desigualtats de gènere</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'objectiu general contribueix a millorar i garantir els drets de les dones i la igualtat de gènere? • En quina mesura podrien contribuir els objectius específics a reduir les desigualtats entre dones i homes? • Hi ha algun objectiu específic formulat en clau de gènere?
<p>RESULTATS (Outcomes) Incloure resultats esperats orientats específicament a dones i homes per a reduir les desigualtats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S'ha tingut en compte quines capacitats necessiten les dones per accedir equitativament als resultats i beneficis del programa? • Els resultats plantejats contribueixen a reduir / eliminar les desigualtats entre dones i homes? • Els resultats esperats preveuen una distribució equitativa dels beneficis (econòmics, polítics i socials) del programa? • L'assoliment dels resultats contribuirà a la sensibilització dels homes sobre els drets de les dones? ¿i de les mateixes dones?

ACCIONS

Preveure accions orientades a reduir les desigualtats entre dones i homes.

- Es tenen en compte les desigualtats i diferències entre dones i homes (p.e. ús del temps, rols, etc.) en la planificació de les activitats?
- S'inclouen accions per a modificar aquestes desigualtats i afavorir la participació de les dones?
- Es formula alguna acció específica dins dels resultats per a tractar de garantir una distribució equitativa dels beneficis de la intervenció?
- Està previst que les persones responsables de l'execució de les accions tinguin coneixements de gènere?

RECURSOS (ouputs)

Identificar i assegurar els recursos necessaris per al desplegament d'accions orientades a la reducció de les desigualtats entre dones i homes

- S'han pressupostat accions específiques per afavorir la participació de les dones i el seu accés equitatiu als beneficis del programa?
- Es pot estimar la proporció del pressupost del programa que beneficiarà a dones i a homes?
- S'ha pressupostat la realització d'activitats de sensibilització i formació en temes de gènere?
- S'ha pressupostat la contractació de personal especialitzat en temes de gènere?

QUÈ CAL TENIR EN COMPTE?

L'anàlisi de les desigualtats de gènere ha d'anar acompanyada d'una anàlisi d'altres variables rellevants que poden estar generant desigualtats entre les dones (el que es coneix com anàlisi interseccional)⁵. En les circumstàncies de vida de les dones i homes, i en la problemàtica de les desigualtats, hi incideixen una diversitat de factors que van més enllà de les relacions de gènere: p.e, el nivell socioeconòmic, les creences religioses, l'edat, l'origen, la diversitat funcional, etc. La confluència d'aquests condicionants determina la intensitat, processos i àmbits on es manifesta la desigualtat. Per aquest motiu, l'enfocament de gènere ha de possibilitar entendre també aquesta multiplicitat de factors que contribueixen a la desigualtat entre dones i homes.

Dissenyar un programa amb enfocament de gènere implica integrar aspecte en tot el cicle de gestió del programa. Els instruments que s'utilitzin en la gestió del programa han de poder facilitar que la planificació, seguiment i tancament del programa permet gestionar l'objectiu de reducció de les desigualtats, fent-lo visible i explícit. Per exemple, els instruments de planificació anual han de permetre fer una lectura explícita de les accions orientades a la igualtat de gènere.

⁵ Expósito, C. 2012. *Que es eso de la interseccionalidad? Investigaciones Feministas*. Vol 3 203-222 <https://revistas.ucm.es/index.php/INFE/viewFile>

Només amb avaluacions amb perspectiva de gènere es pot conèixer l'efectivitat del programa en reduir les desigualtats entre dones i homes. És necessari portar a terme un anàlisi dels impactes que ha tingut el programa en les relacions de gènere, independentment que aquests impactes hagin estat o no previstos en la formulació de la teoria del programa.

Visibilitzar la perspectiva de gènere en la comunicació dels resultats i impactes del programa. Dissenyar el programa considerant la perspectiva de gènere i avaluar-lo amb aquesta perspectiva permet comunicar posteriorment els aprenentatges generats en el procés de reducció de les desigualtats. L'estratègia de comunicació plantejada ha de poder mantenir la perspectiva de gènere assegurant que els canals i processos de comunicació no generen desigualtats entre dones i homes.

Cal posar de manifest els aspectes distintius de l'enfocament de gènere. Això és important per discriminar entre si s'ha introduït la perspectiva de gènere o si no. Un programa amb aquesta perspectiva ha de buscar impactes (outcomes) compensatoris de les desigualtats. També ha de preveure mecanismes d'inclusió de la veu de les dones afectades i/o la seva participació en el disseny del propi programa.

EXEMPLES:

EVALGENDER

<http://evalpartners.org/evalgender>

Faúndez, A, Abarca, H. (2010) *Principales hallazgos de la sistematización de evaluaciones con enfoque de igualdad de género y derechos humanos en América Latina.*

https://www.betterevaluation.org/en/resource/overview/evaluacion_genero_derechoshumanos_america_latina

PER SABER-NE MÉS:

Webs de recursos

Better evaluation. Gender analysis:

https://www.betterevaluation.org/en/the-mes/gender_analysis

OCDE Gendernet

www.oecd.org/dac/gender-development/

ONU Mujeres

<http://www.unwomen.org/es/>

Guies i manuals

UN Women (2014): Guidance Note, Gender Mainstreaming in Development. UN Women, Nueva York.

<http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/how%20we%20work/unsystemcoordination/gendermainstreaming-issuesbrief-en%20pdf.pdf>

PNUD (2007): De la Teoría a la Práctica. Un paso adelante en la transversalización de género. PNUDEcuador. Quito.

<http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/116674-opac>

INMUJERES – ONU Mujeres (2014): Hacia una metodología de marco lógico con perspectiva de género. Instituto Nacional de las Mujeres, INMUJERES; Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, ONU Mujeres, México.

<http://www2.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2015/hacia%20una%20metodologia%20de%20marco%20logico%20con%20perspectiva%20de%20genero.pdf?v=1&-d=20150128T212835>

Fletcher, G. 2015. Addressing gender in impact evaluation. What should be considered? Methods Lab.

HIVOS, 2014. Género y Teorías de Cambio. 4to Diálogo Virtual NOTA FINAL.

<http://www.theoryofchange.nl/sites/default/files/resource/tocgender-2014spanish.pdf>

EINA 6

COM PUC FER BONES PREGUNTES D'AVALUACIÓ?

QUÈ ÉS?

L'avaluació de programes consisteix en donar resposta a preguntes sobre el seu disseny, funcionament i impactes amb l'objectiu de millorar-los i mitigar les problemàtiques socials que adrecen. Amb aquest propòsit, les preguntes d'avaluació han de ser útils per als promotors del programa, els agents implicats en la seva implementació i els col·lectius de persones destinatàries, millorant la seva comprensió dels factors que han determinat els resultats i impactes del programa, i possibilitant la identificació dels aspectes que es poden millorar. La formulació de bones preguntes d'avaluació és clau per a què l'avaluació sigui útil.

En funció del moment del cicle del programa en el que es realitzi l'avaluació, els interessos d'avaluació poden variar condicionant les preguntes que ens podem fer i les condicions per a generar respostes. D'aquesta manera, podem distingir tres moments principals d'avaluació:

- Abans de dissenyar el programa, l'avaluació estarà orientada a dimensionar la **necessitat i assegurar la pertinència** de l'estratègia d'intervenció. En aquest cas, les preguntes d'avaluació s'orientaran a conèixer la naturalesa, la magnitud i la distribució de la problemàtica així com sobre les necessitats de la població afectada per aquesta.
- Una vegada implementat el programa, l'avaluació pot tenir com objectiu **revisar el seu disseny**. És a dir, analitzar la teoria del canvi del programa per a identificar per què s'espera que funcioni correctament i tingui impacte. En aquest cas, les preguntes s'orientaran a analitzar la coherència entre els recursos, les activitats i els objectius de la política pública, així com comprovar la validesa de les hipòtesis que fonamentaven la viabilitat i eficàcia del programa. Aquest tipus d'avaluació i aquestes preguntes també poden ser rellevants de realitzar-se abans d'iniciar el programa per a incrementar el seu èxit.

L'avaluació en aquesta fase també pot estar orientada a **analitzar la implementació** i entendre els factors que l'han condicionat. Les preguntes d'avaluació s'orienten a contrastar què s'ha fet i com en relació amb

la programació inicial. Algunes qüestions d'interès són la cobertura del programa i si el perfil de les persones beneficiàries ha correspost amb el de la població diana, la participació dels agents, el funcionament dels mecanismes de coordinació, la disponibilitat i ús de recursos així com el grau d'execució de les accions del programa.

- Després d'implementar el programa, l'avaluació pot focalitzar-se en determinar l'**efectivitat o impacte** de l'estratègia, a banda de poder també revisar els aspectes mencionats fins ara. Les preguntes aniran orientades en valorar la consecució dels objectius generals del programa i que fan referència a la mitigació de la problemàtica. Això implica determinar si els canvis evidenciats s'han donat com a conseqüència del programa i quins components han estat més efectius en el/s col·lectius de persones destinatàries. Una vegada clarificada aquesta qüestió, l'avaluació també pot voler determinar el grau **d'eficiència** de la intervenció a través de l'anàlisi dels costos i dels beneficis del programa per a determinar quina és l'estratègia menys costosa per assolir l'objectiu plantejat.

En la figura 1 es plantegen algunes preguntes de referència per als diferents tipus d'avaluació que poden ajudar a concretar bones preguntes per al programa a avaluar.

FIGURA 1. PREGUNTES D'AVALUACIÓ DE REFERÈNCIA D'UN PROGRAMA SEGONS TIPUS D'AVALUACIÓ

Típus avaluació	Preguntes d'avaluació
Pertinença o necessitat	<ul style="list-style-type: none"> • Quina és la naturalesa i la magnitud del problema que volem mitigar? • Quina és la distribució territorial de la problemàtica? • Quines són les previsions de futur respecte a la naturalesa i la magnitud del problema? • Quines són les causes i les conseqüències de la problemàtica? • Quines són les característiques de la població que té el problema? • Quins altres problemes té la població objectiu? • Quines necessitats concretes té la població objectiu? • Quins serveis poden satisfer aquestes necessitats? • Quina freqüència i durada del servei necessiten? • Quin seria el cost d'oferir un servei adequat a les seves necessitats?

Disseny	<ul style="list-style-type: none"> • Quins són els objectius del programa i com s'espera que els assoleixi? • Les activitats són coherents amb els objectius del programa? • Les hipòtesis del model són realistes? • La teoria és coherent amb el coneixement existent? • Els objectius, indicadors i sistemes d'informació del programa faciliten la seva avaluabilitat? • Quina és la millor manera de proveir el servei previst? • Els recursos per implantar el programa són apropiats i suficients? • Els criteris de selecció dels participants són els adequats per cobrir la població objectiu del programa?
Implementació	<ul style="list-style-type: none"> • S'han assolit els objectius operatius? • S'ha disposat dels recursos planificats i aquests han estat suficients? • Les funcions administratives, organitzatives i de personal es gestionen adequadament? • S'han realitzat totes les activitats previstes? • Els serveis previstos es proveeixen a la població prevista? • El perfil dels usuaris es correspon amb el de la població diana? • Hi ha part de la població objectiu a la qual no arriba el programa? • Quin ha estat el nivell d'ús el servei o compleció del programa? • Els usuaris estan satisfets amb el servei?
Impacte	<ul style="list-style-type: none"> • El programa assoleix els objectius estratègics? • Ha aconseguit el programa corregir la problemàtica que la motivava i en quina mesura? • Quins components de la intervenció són més efectius? • Quina versió del programa és més efectiva? • Els impactes es mantenen amb el temps? • El programa té efectes col·laterals (positius o negatius) sobre els beneficiaris o sobre la societat? • Els impactes varien segons el tipus de beneficiari o segons el lloc, tipus d'operador o un • altre component del programa?
Eficiència	<ul style="list-style-type: none"> • Els recursos s'utilitzen eficientment? • Quin és l'esforç (cost) que implica un programa per assolir un determinat nivell de • resultats? • El cost és raonable, en relació amb la magnitud dels impactes obtinguts? • Hi ha maneres alternatives d'aconseguir impactes similars amb un cost més baix?

Font: Guia 1 d'Ivàlua sobre com iniciar una avaluació (adaptació de Rossi [et al.], 2004).

PER A QUÈ SERVEIX?

Reflexionar sobre les preguntes d'avaluació serveix per a:

- Centrar l'avaluació, clarificant quins són els agents promotors i els interessats (p.e, beneficiaris, finançadors i altres parts interessades), quin és l'interès en fer-la, com s'utilitzarà, i què es vol millorar.
- Estructurar i planificar el procés d'avaluació, especialment les metodologies i eines de generació d'evidències que s'han d'utilitzar per obtenir la informació que és important per a respondre les preguntes.
- Establir com els resultats de l'avaluació s'incorporaran de nou al cicle de diagnòstic, disseny, planificació i la implementació del programa.
- Assegurar una avaluació genera el coneixement necessari en cada moment de la presa de decisions, de tal manera que les recomanacions que se'n deriven es porten a la pràctica.

COM APLICAR L'EINA?

QUI



Equip que promou l'avaluació del programa

QUAN



Fase inicial de concreció dels interessos l'avaluació (abans del disseny de l'avaluació)

COM



Sessió de treball

QUINS PASSOS S'HAN DE SEGUIR?

Per a formular bones preguntes d'avaluació, els passos a seguir són:

1. **Identificar i convocar els agents amb interessos en l'avaluació.** La participació dels agents implicats en la fase d'establiment dels interessos d'avaluació i utilitat (per exemple, decidir si el programa ha de continuar, realitzar canvis en les condicions d'accés, modificar un protocol d'actuació...) pot ajudar a concretar, posteriorment, les preguntes d'avaluació.
2. **Revisar la documentació de formulació i seguiment del programa.** Els documents del programa (formulació, pla de treball, memòries de seguiment) poden evidenciar les necessitats d'avaluació i aportar pistes per a concretar els interessos de l'avaluació. Es tracta d'un pas preliminar exploratori que permet detectar algunes necessitats d'avaluació.
3. **Escollir la tipologia de pregunta d'avaluació.** El fet que puguin ser moltes les preguntes d'avaluació que ens podem plantejar sobre un programa fa necessari, prèviament, començar identificant l'interès d'avaluació i la tipologia d'avaluació més adient (figura 1): de necessitats, disseny, implementació, impacte o eficiència. L'interès i la tipologia d'avaluació determinaran les preguntes que posteriorment puguem formular.
4. **Concretar la pregunta d'avaluació.** Una vegada s'hagin identificat els interessos i tipus d'avaluació, fàcilment pot identificar-se el tipus de preguntes d'interès. La seva formulació requereix: 1) concretar-les de manera clara i precisa i a la vegada, evitar ambigüitats, precisar les dimensions d'interès, identificar l'àmbit territorial i concretar el període temporal, entre altres qüestions, i 2) seguir un procés iteratiu millorant la formulació de la pregunta per evitar termes ambigus i aconseguir la màxima concreció (figura 2).

FIGURA 2. EXEMPLE DE PROCÉS D'ITERACIÓ PER A LA CONCRECIÓ D'UNA PREGUNTA D'AVALUACIÓ PER A UN PROGRAMA EN L'ÀMBIT EDUCATIU.

El programa de centres de benvinguda representa una estratègia innovadora i experimental adreçada a facilitar la integració dels nens nouvinguts amb dificultats especials al sistema educatiu de Catalunya. Com que el programa és experimental, el propòsit de l'avaluació és comprovar si el programa efectivament millora la integració amb relació a les aules d'acollida dins de centres educatius ordinaris, per decidir si s'expandeix a tot Catalunya.



Font: Guia pràctica 1 – Com iniciar una avaluació: oportunitats, viabilitat i preguntes d'avaluació (Ivàlua, 2009)

- 5. Prioritzar les preguntes d'avaluació.** A partir del llistat de preguntes concretades cal seleccionar aquelles que poden ser més útils per a millorar el programa, en el sentit d'aportar coneixement nou. Contrastar les preguntes amb els agents implicats en el programa pot ajudar a confirmar el seu valor afegit i prioritzar-les. Cal recordar que una avaluació no pot donar resposta a tots els interessos per una limitació de temps i recursos. Per tant, com més focalitzada estigui en un nombre concret de preguntes, més focalitzat i profund podrà ser l'anàlisi.

QUÈ CAL TENIR EN COMPTE?

Les preguntes d'avaluació han de ser d'utilitat per a millorar el disseny, programació i gestió del programa, dels equips que l'implementen i de les relacions amb els agents implicats. Tenint en compte que no sempre es pot comptar

amb avaluar tots els programes anualment, les preguntes d'avaluació **han d'ajudar a generar aprenentatges i identificar millores dels programes que orientin els seus objectius i estratègies a mig i llarg termini.**

Entre els criteris per a prioritzar les preguntes d'avaluació cal utilitzar el de **la viabilitat dels processos d'indagació que se'n deriven.** Les preguntes seleccionades han de poder ser respostes amb els recursos econòmics i humans disponibles, així com amb el termini establert. Algunes preguntes poden requerir de metodologies de generació d'evidències molt intensives o que requereixin d'àmplies mostres fora de l'abast dels recursos estimats per a l'avaluació.

Per a evitar definir un nombre excessiu de preguntes d'avaluació, es recomana identificar entre 5 i 7 preguntes principals que, en el cas que sigui necessari, **puguin desglossar-se en subpreguntes més específiques.**

EXEMPLES:

Capacity4Development. Unió Europea
https://europa.eu/capacity4dev/evaluation_guidelines/minisite/en-methodological-bases-and-approach/evaluation-methods/evaluation-questions/examples

PER SABER-NE MÉS:

Webs de recursos

Better evaluation. Specific key evaluation questions:

https://www.betterevaluation.org/en/rainbow_framework/frame/specify_key_evaluation_questions

UN WOMEN. Evaluation questions

<https://www.endvawnow.org/en/articles/338-evaluation-questions.html>

Guies i manuals

Com iniciar una avaluació: oportunitats, viabilitat i preguntes d'avaluació. Guia pràctica 1. Ivalua, 2009.

http://www.ivalua.cat/documents/1/16_02_2010_10_18_20_Guia1_Introduccio_Abril2009versiorevisada_final.pdf

EINA 7

COM PUC IDENTIFICAR LA FINALITAT D'UNA AVALUACIÓ?

QUÈ ÉS?

Identificar i clarificar la finalitat d'una avaluació abans d'iniciar-la esdevé un aspecte a tenir en compte per tal que el coneixement generat es tradueixi en millores dels programes i intervencions avaluades. L'avaluació no és un fi en si mateix, és un instrument per a la millora de programes i polítiques públiques. Conseqüentment, cal concretar de quina manera s'espera que aquest exercici de recerca ens sigui útil. Si la finalitat no està clara, hi ha el risc que l'avaluació es centri en analitzar qüestions no rellevants, tregui conclusions no vàlides i aportï recomanacions que no siguin útils per als agents que la impulsen. En aquest sentit resulta imprescindible que els agents implicats estiguin d'acord amb el propòsit de l'avaluació.

El propòsit d'una avaluació determina no només el tipus d'avaluació i les preguntes d'exploració, sinó també les qüestions operatives relatives a la seva implementació, per exemple, els agents que hi participaran, les metodologies i eines, el termini en el que ha de realitzar-se per a poder comptar amb els resultats, etc.

Si bé és possible que una avaluació pugui abordar múltiples propòsits, resulta recomanable centrar-lo en un de principal per a concentrar els recursos i esforços a assolir-lo. La figura 1 mostra els principals propòsits que pot tenir una avaluació.

FIGURA 1. PRINCIPALS PROPÒSITS DE L'AVALUACIÓ D'UN PROGRAMA

1. **Ajudar a decidir sobre la continuïtat del programa** (avaluació sumativa). L'avaluació ha de proveir informació rellevant i a temps a les persones de l'entitat que tenen responsabilitats en la continuïtat del programa per a què puguin orientar decisions estratègiques (p.e, reformar-lo, expandir-lo, retallar-lo, etc.). En aquest cas les preguntes d'avaluació se centraran en comprovar si el programa ha assolit els seus objectius i amb quin grau d'eficiència. Pot ser el cas tant de programes que fa temps que funcionen, programes demostratius/ pilot per als quals es necessita decidir si val la pena apostar, o diferents

programes amb plantejaments estratègics alternatius per a resoldre la mateixa problemàtica i que es volen comparar.

2. **Possibilitar l'aprenentatge (avaluació formativa) per: 1) millorar la implementació i impactes del programa** a través de decisions operatives durant el seu funcionament (p.e., canvis en els criteris de selecció dels participants, en els mecanismes de coordinació, etc.) a través d'una retroalimentació i aplicació de les propostes de l'avaluació directa, **2) generar nou coneixement sobre l'eficàcia del tipus de programa**. En aquest cas, l'objectiu és comprovar la veracitat de determinades intuïcions i la detecció d'evidències contra-intuïtives. Els resultats de l'avaluació no s'adrecen a la comunitat d'agents que constitueixen una audiència interessada en el tipus de programa (p.e, xarxes de professionals, entitats en el mateix sector, etc.). La capacitat d'influència de l'avaluació depèn, en bona part, del fet que els resultats es transmetin adequadament i sorgeixi l'oportunitat d'integrar les evidències generades. La transferència de les lliçons apreses es dona una vegada es lliura i valoren els resultats de l'avaluació.
3. **Rendir comptes als agents implicats i a la ciutadania** pel fet que els recursos invertits en el programa són limitats sent desitjable explicar als agents implicats i a la ciutadania què s'ha aconseguit amb els recursos emprats.

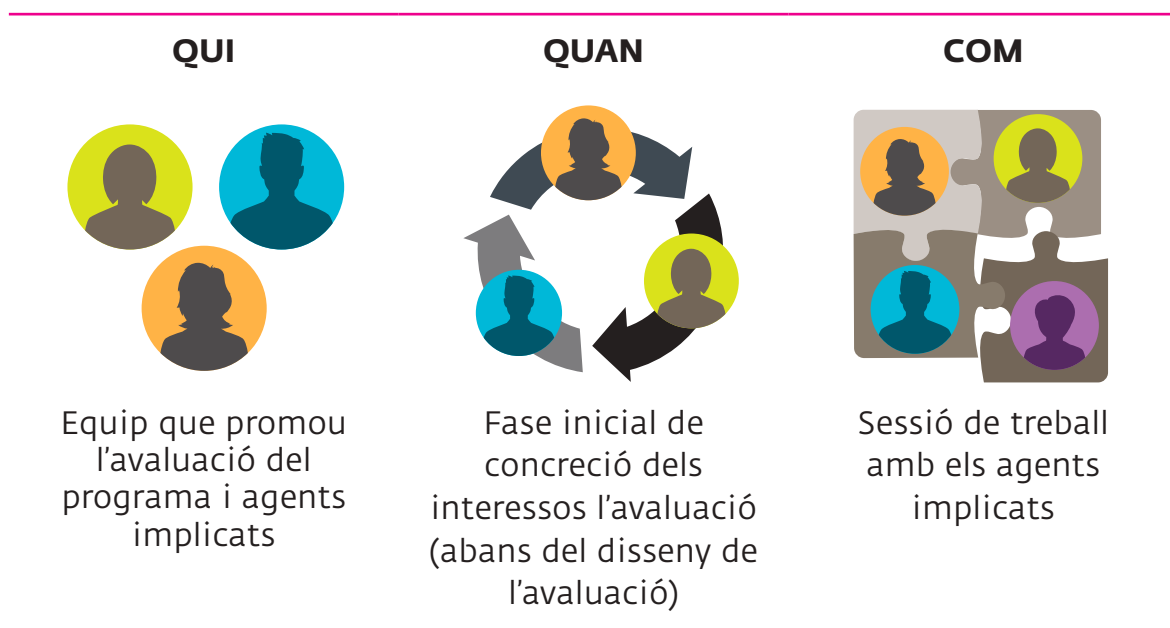
Font: Guia 1 d'avalua sobre com iniciar una avaluació (adaptació de Rossi [et al.], 2004).

PER A QUÈ SERVEIX?

Identificar la finalitat d'una avaluació serveix per a:

- Orientar la formulació precisa de les preguntes d'avaluació, i conseqüentment la metodologia i eines a ser utilitzades.
- Escollir el tipus d'avaluació més adequat i que doni resposta als interessos d'avaluació.
- Implicar els diferents stakeholders de l'avaluació per fer-los partícips de les preguntes a respondre.
- Orientar de manera més efectiva l'equip d'avaluació per a què puguin desenvolupar el procés orientat al propòsit.
- Enfortir la legitimitat dels resultats d'avaluació pels agents implicats i l'audiència.

COM APLICAR L'EINA?



QUINS PASSOS S'HAN DE SEGUIR?

Per a identificar la finalitat d'una avaluació, els passos a seguir són:

1. **Plantejar preliminarment el propòsit de l'avaluació.** El grup motor de l'avaluació **realitza una primera descripció del per a què** es realitza l'avaluació i quin tipus de resultats se n'espera. Concretar-ho inicialment, permet identificar quins agents utilitzaran l'avaluació i convocar-los per a concretar el propòsit i interessos d'avaluació.
2. **Identificar els usuaris directes de l'avaluació** per assegurar que el propòsit que serà concretat amb ells, donarà resposta als seus interessos, aportant credibilitat als procés i als resultats d'avaluació. Els interessos d'avaluació d'un directiu en la política de referència del programa seran diferents als de l'equip que implementa el programa, o els de les persones beneficiàries. Un primer pas pot ser identificar els usuaris directes de l'avaluació, és a dir, aquells que tenen la voluntat i capacitat per a utilitzar els aprenentatges del procés d'avaluació en el programa (figura 2). Poden ser, per exemple, l'agent que hagi iniciat la idea de realitzar l'avaluació (el promotor) i/o els agents a qui s'adreça (en cas que sigui algú altre que el propi promotor).

FIGURA 2. POSSIBLES PROPÒSITS DELS AGENTS USUARIS DE L'AVALUACIÓ.

ÀMBIT	AGENT	INTERÉS GENERAL	INTERESSOS ESPECÍFICS
Entitat que implementa el programa	Gestors de programa	Millorar el funcionament del programa	<ul style="list-style-type: none"> • Generar coneixement per la presa de decisions • Millora instruments de gestió • Aprenentatge de l'organització • Rendició de comptes
	Personal del programa	Focalització en qüestions específiques (processos i eines) del seu àmbit de gestió.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar coneixement per la presa de decisions • Aprenentatge de l'organització • Rendició de comptes
	Unitats de Programació	Orientació que han de prendre els nous programes i què han d'evitar per dissenyar millor els nous programes	<ul style="list-style-type: none"> • Coneixement aplicat sobre les polítiques públiques
	Unitats d'avaluació i anàlisi	Realització i impuls d'anàlisis i avaluacions, eventualment.	<ul style="list-style-type: none"> • Generació de coneixement rellevant sobre polítiques i programes per a la presa de decisions • Contribuir a l'aprenentatge de l'organització
Destinatàries	Persones destinatàries	Accés àgil a serveis públics de qualitat i adequats a les seves necessitats i, en els casos en què hi ha possibilitat d'elecció, a conèixer l'efectivitat de programes i de proveïdors concrets	<ul style="list-style-type: none"> • Exercir drets d'accés i restació adequada dels serveis públics. • En la mesura del possible, poder comparar i escollir entre prestadors de serveis
Organismes finançadors i de control	Organismes finançadors i supervisors	Interès genèric en saber com funciona el programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Decisions sobre el finançament de programes • Instrument de gestió
	Decisors d'alt nivell	Direcció política o tècnica dels organismes públics i legisladors.	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre decisions clau • Aprenentatge de l'organització • Rendiment de comptes
Altres	Gestors i personal d'altres programes similars d'altres entitats	Millorar els seus programes aplicant una estratègia d'intervenció similar.	<ul style="list-style-type: none"> • Coneixement aplicat sobre les polítiques públiques

Font: Com iniciar una avaluació: oportunitats, viabilitat i preguntes d'avaluació. Guia pràctica 1. Ivalua, 2009. http://www.ivalua.cat/documents/1/16_02_2010_10_18_20_Guia1_Introduccio_Abril2009versiorevisada_final.pdf

3. **Descriure el propòsit de l'avaluació amb els usuaris identificats.** La realització de sessions de reflexió pot resultar d'utilitat per a què els agents implicats convocats plantegin els seus interessos d'avaluació i es puguin generar un consens sobre els usos principals que tindrà l'avaluació. Per a les avaluacions que contribueixin a decidir sobre la continuïtat de programa (figura 3), caldrà generar aprenentatges sobre si el programa ha servit per a mitigar eficientment la problemàtica que aborda. Per a les avaluacions orientades a l'aprenentatge, caldrà descriure qui s'espera n'apregui de l'avaluació, sobre què i a través de quines estratègies s'afavorirà aquest

aprenentatge (figura 3). Caldrà que l'avaluació fomenti un aprenentatge sobre "què funciona" o "què funciona per a qui, i en quines circumstàncies". En canvi, per a les avaluacions orientades a la rendició de comptes, caldrà descriure a quins agents caldrà rendir comptes i per a què. Caldrà determinar és si la rendició de comptes s'orienta als agents de l'àmbit estratègic (p.e, organismes finançadors i responsables de les polítiques marc), o als agents de l'àmbit operatiu (p.e, persones beneficiàries, socis, etc.).

FIGURA 3. PREGUNTES D'INTERÈS EN EL MARC D'AVALUACIONS AMB DIFERENTS PROPÒSITS

Per decidir sobre la continuïtat del programa. Avaluació sumativa

- El programa ha funcionat? Ha assolit els objectius i resultats esperats?
- El programa ha estat eficient? S'han utilitzat els recursos previstos?
- El programa hauria de continuar? Podria ser replicat? Podria escalar-se a nivell sistèmic?

Generar coneixement per a millorar el programa. Avaluació formativa

- Quins han estat els punts forts i febles del programa? Quins problemes han sorgit en la implementació?
- Quin ha estat el grau d'assoliment dels resultats esperats? L'estratègia i les activitats eren les adequades per assolir els resultats?
- Els indicadors establert eren pertinents i específics per mesurar els resultats? S'ha disposat de dades i informació per a estimar-los?
- S'han utilitzat els indicadors de resultats i implementació per al seguiment?
- Per què hi ha hagut accions que no han estat implementades? Què ha passat que estigués previst?
- Com han interaccionat les persones d'atenció als beneficiaris i aquests? Quines percepcions tenen?
- Els recursos han estat utilitzats eficientment?
- Quins condicionants d'entorn i del propi programa poden haver condicionat el funcionament del programa i els impactes? Són vàlides les hipòtesis identificades? El programa ha implementat les estratègies de reducció de riscos establertes en la seva formulació?
- Quines noves idees/ propostes han sorgit del programa?

Font: Tool Number 3: Purposes of Evaluation. UNFPA.2004. Programme Manager's Planning Monitoring & Evaluation Toolkit.

QUÈ CAL TENIR EN COMPTE?

Algunes **avaluacions poden estar motivades per requisits de les convocatòries de finançament** dels programes que s'avaluen. Aquestes avaluacions normatives corren un risc important de no resultar rellevants per als agents implicats. Una opció és aprofitar el procés per a explorar els seus interessos

d'avaluació i aprofitar l'oportunitat per generar evidències que puguin servir per a una presa de decisions informada sobre el programa.

Els usuaris de l'avaluació i el públic no són els mateixos agents. La concreció del propòsit de l'avaluació ha de realitzar-se amb els usuaris directes de l'avaluació. El públic són aquelles persones o agents que estant interessats en l'avaluació, però que no tenen un rol actiu i directe en el programa. Seria el cas de grups de recerca, entitats que treballen en el mateix àmbit sectorial i porten a terme programes semblants, administracions públiques que no hi estan directament relacionades però que tenen un interès de conèixer el tipus d'intervenció, etc.

EXEMPLES:

Una avaluació centrada en l'ús d'un programa de supervisió d'infermeres i visitants en un servei de salut. Green, A. 1999. *Journal of Vocational Education & Training*. 51:4, 493-505. Ed. Routledge.
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13636829900200096>

PER SABER-NE MÉS:

Webs de recursos

Better Evaluation. Decidir el propòsit de l'avaluació:

https://www.betterevaluation.org/en/rainbow_framework/frame/decide_purpose

Guies i manuals

Com iniciar una avaluació: oportunitats, viabilitat i preguntes d'avaluació. Guia pràctica 1. Ivalua, 2009.

http://www.ivalua.cat/documents/1/16_02_2010_10_18_20_Guia1_Introduccio_Abril2009versiorevisada_final.pdf

Keystone Accountability (n.d.). *Purposes of Assessment*. Keystone Accountability. Retrieved June 26, 2012.

<http://www.keystoneaccountability.org/analysis/purposes>

International Development Research Centre (IDRC), (2012). *Identifying the intended user(s) and use(s) of an evaluation*.

<https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/idrc.pdf>

EINA 8

COM PUC DISSENYAR PROGRAMES BASATS EN L'EVIDÈNCIA?

QUÈ ÉS?

Dissenyar un programa basant-nos en l'evidència és utilitzar el coneixement científic ja existent sobre com funcionen o han funcionat altres programes amb plantejaments i objectius semblants, per a fonamentar la teoria del canvi del programa, és a dir, les seves hipòtesis d'implementació i de generació d'impacte. Això permet dissenyar un programa més eficaç en la mitigació de la problemàtica.

Utilitzar l'evidència per a millorar el disseny és un exemple d'una presa de decisions basada en evidències, que és un enfocament de disseny i gestió de polítiques i programes, existent des de fa més d'una dècada, que prioritza l'ús de la recerca prèvia (p.e, investigacions, avaluacions, revisions de literatura, etc.) per sobre de l'ús de percepcions, creences i ideologies, per tal d'orientar la pertinència i eficàcia de les polítiques i programes. L'objectiu és esbrinar en anàlisis previs al programa 'què (no) funciona per a les persones destinatàries sota quines circumstàncies' per a tenir-ho en compte a l'hora de dissenyar el programa.

PER A QUÈ SERVEIX?

Dissenyar programes basats en l'evidència serveix per a:

- Generar teories del canvi de programes i intervencions plausibles a partir del coneixent científic robust i contrastat
- Centrar l'avaluació dels programes en la seva eficàcia en relació als objectius que es pretenien assolir.
- Fomentar un cicle de generació i ús d'aprenentatges afinant les estratègies d'intervenció.
- Fomentar un debat social i tècnic sobre les alternatives d'intervenció basat en la investigació sobre quins resultats volem assolir, per a qui i sota quines implicacions, afavorint els consensos polítics.
- Afavorir la transparència i la rendició de comptes formulant clarament els objectius dels programes.

FIGURA 1. EXEMPLE DE MILLORA DEL DISSENY D'UNA PROGRAMA DE PREVENCIÓ DEL CONSUM DE DROGUES ENTRE LA POBLACIÓ ADOLESCENT EN BASE A L'EVIDÈNCIA

1. Possibles estratègies del programa per a prevenir el consum de drogues entre els adolescents sobre les que l'equip de disseny ha de prendre una decisió:

DECISIÓ 1	DECISIÓ 2	DECISIÓ 3	DECISIÓ 4
Oferir uns tallers grupals i/o unes sessions de mentoria?	Treballar dins els instituts o fer-ho en espais d'oci o lleure?	Comptar amb professionals dels serveis socials o juvenils i/o amb joves adults voluntaris amb una determinada experiència	Concentrar les activitats en determinats perfils d'usuaris (segons edat, sexe, nivell de risc...) o obrir-les a un target ampli d'adolescents?

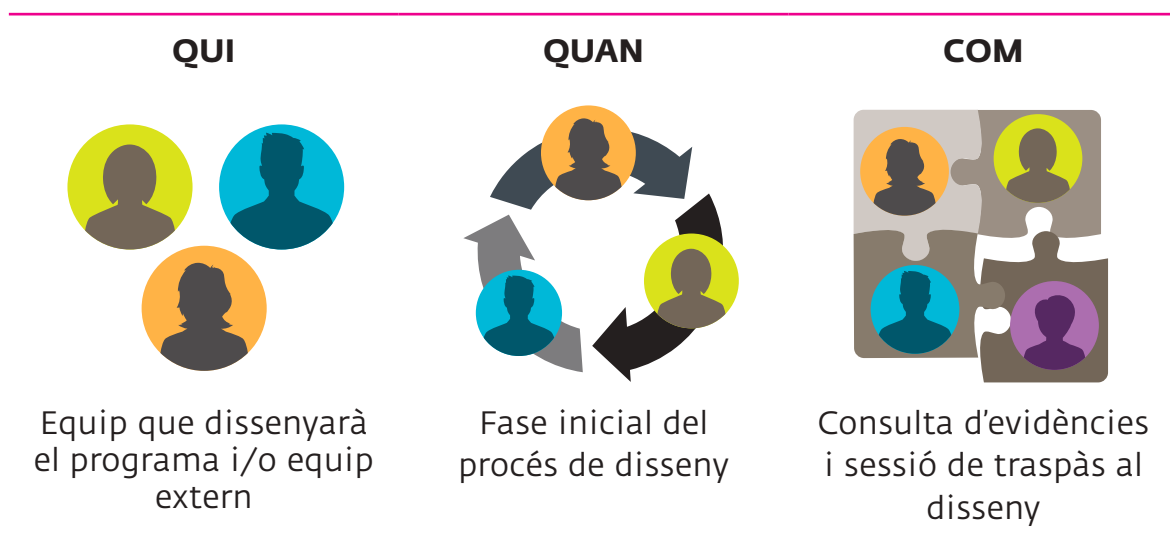
2. Factors que normalment ja es tenen en compte a l'hora de decidir quines d'aquestes opcions prioritzar:

Disponibilitat de recursos	Viabilitat tècnica	Compromís polític
P.e, Amb quins recursos humans, d'infraestructura, econòmics i aliances amb altres agents comptem?	P.e, Quina és la xarxa d'atenció juvenil en el territori, quina és la seva experiència, quin perfil tenen els seus professionals, etc.?	P.e, Quins compromisos polítics existeixen amb relació a aquest programa, quant a la seva prioritització i formes d'execució?

3. Afegir l'evidència sobre el "què funciona" com a criteri per a decidir entre les estratègies plantejades.

- Existeixen avaluacions, a casa nostra o en altres països, que ens informin sobre el funcionament de diferents programes de prevenció del consum de drogues entre adolescents?
- Què ens diuen aquests estudis sobre l'efectivitat d'accions basades en tallers grupals? I en mentories individuals?
- Alguna d'aquestes estratègia ha mostrat tenir més èxit?
- Els beneficis d'aquests programes, depenen del perfil dels tutors que els implementen, o de l'espai on es desenvolupen?
- S'ha observat si hi ha grups d'adolescents més sensibles que d'altres als efectes del programa?
- Quin mecanisme d'accés al programa afavoreix una major adequació entre els usuaris reals i la població destinatària de la intervenció?
- És més fàcil acomplir amb els continguts de les activitats quan aquestes les duen a terme professionals dels serveis juvenils?
- En quina mesura la coordinació del programa es veu afectada quan es treballa amb els instituts o amb personal voluntari?
- De cara a afavorir que els participants completin el programa, és millor concentrar-lo en poques setmanes o espaiar-lo al llarg d'un període relativament llarg de temps?
- Quina incidència té cadascuna d'aquestes alternatives en el pla organitzatiu?

COM APLICAR L'EINA?



QUINS PASSOS S'HAN DE SEGUIR?

Per a dissenyar programes basats en l'evidència, els passos a seguir són:

1. **Plantejar una pregunta concisa que orienti la cerca d'evidències.** La pregunta final determinarà el procés de revisió així com els estudis que s'inclouen per revisar (M. Petticrew & Rober, 2006; C. Pope et al., 2007). Per a construir la pregunta es pot utilitzar el model PICO (T), model PICO⁶ que convida a concretar les components de la pregunta seguint les lletres de l'acrònim (Població, Intervenció, Comparació/ context, Outcome i Temps).
2. **Cercar les millors evidències sobre la pregunta formulada.** En funció del tipus de procediment de recollida d'evidències (figura 2) que s'esculli, cal establir prèviament un protocol de cerca i revisió que detalli la forma en la que es cercaran, seleccionaran, tractaran i s'avaluaran críticament els estudis, així com s'elaboraran les recomanacions per al disseny del programa. Una vegada concretat el procediment, cal seleccionar les bases de dades o recursos d'informació que puguin respondre al tipus de pregunta que hem plantejat (figura 3). L'ús de paraules clau permetrà focalitzar la cerca en aquestes bases de dades. Cal tenir clar, però, que la qualitat i el grau d'utilitat de l'"evidència" que puguem obtenir dependrà de com s'estableixin els procediments emprats per cercar-la i revisar-la. Són diversos els mètodes que es poden utilitzar quan del que es tracta és d'elaborar un cert balanç del

⁶ Higgins, J. P. T., Green, S., & Collaboration, C. (2008). Cochrane handbook for systematic reviews of interventions (Vol. 5). Wiley Online Library.

coneixement acumulat al voltant d'un determinat tema o problemàtica. I cal tenir en compte que el seu nivell d'exhaustivitat i sistematicitat pot ser força dispar; en conseqüència, igualment dispar serà la validesa del coneixement que se n'acabi obtenint.

3. **Valorar la qualitat de les evidències recavades per decidir la seva consideració o exclusió.** Seguint el protocol establert, s'analitzarà per a cada evidència aspectes que determinen la seva fiabilitat, validesa i aplicabilitat. Alguns d'aquests aspectes són la reflexivitat, com s'ha fet el procés de selecció dels informants o la forma d'anàlisi de les dades. En aquest punt cal prendre la decisió de descartar o incloure cadascuna de les evidències en la síntesi final donat que en depenent de les evidències que s'acabin considerant, el resultat pot variar.
4. **Sintetitzar la diversitat d'estudis i evidències per tal de generar conclusions i recomanacions per al disseny del programa.** Depenent de la pregunta inicial, la forma de generar la síntesi combinarà dades quantitatives (meta-anàlisi)⁷, dades qualitatives (metasíntesis)⁸ o ambdues (mixte)⁹.
5. **Transferir i comunicar les conclusions de la revisió en el disseny del programa.** Amb l'objectiu de facilitar la comprensió de les conclusions, l'estructura de l'informe resultant de l'anàlisi d'evidències ha de tenir una estructura clara. Complementar l'informe principal amb productes de comunicació amb formats més sintètics (p.e, 'policy briefs', 'fact sheets' o 'gap maps' és útil per a divulgar de manera efectiva els resultats als agents i parts implicades en el programa i el seu disseny.

7 Card, N. A. (2011). Applied meta-analysis for social science research. New York: The Guilford Press.

8 Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2011). Introduction to metaanalysis. Chichester: Wiley.

9 Noyes, J., & Lewin, S. (2011). Supplemental guidance on selecting a method of qualitative evidence synthesis, and integrating qualitative evidence with Cochrane intervention reviews. In S. Lewin, A. Booth, K. Hannes, A. Harden, J. Harris, & C. Lockwood (Eds.), Supplementary Guidance for Inclusion of Qualitative Research in Cochrane Systematic Reviews of Interventions. The Cochrane Collaboration Qualitative Methods Group. Retrieved from <http://cqim.cochrane.org/supplementalhandbook-guidance>

FIGURA 2. PROCEDIMENTS HABITUALS DE RECOLLIDA I REVISIÓ D'EVIDÈNCIES.

Procurement de Recollida/ revisió	Naturalesa	Definició	Limitacions	Durada
Revisió de la literatura "ad hoc" (literature review)	No sistemàtica	Recull dels estudis més rellevants i/o il·lustratius No expliciten el procés de cerca bibliogràfica	Existeix un risc alt de biaix de selecció: estudis disponibles o que tenen resultats positius. Adequat en contextos de recursos limitats.	1 setmana a 2 mesos
Revisió de curt abast (quick scoping review)	No sistemàtica	Elabora un 'mapa' de la literatura disponible sobre un tema.	Respon a preguntes molt descriptives . Fa recerca en poques bases de dades. Cerca poques paraules clau.	2 setmana a 2 mesos
Revisió de revisions (review of reviews)	Sistemàtica	Elabora síntesis de les revisions realitzades, més que no pas de materials primaris.	Es pot utilitzar només quan hi ha prou evidència acumulada i revisada. La qualitat de les revisions seleccionades pot ser diversa.	2 a 4 mesos
Revisió ràpida de l'evidència (rapid evidence assessment)	Sistemàtica	Recerca restringida sobre l'efectivitat d'una política. Compta amb un protocol de cerca. Es pot traçar i replicar.	Cal delimitar una pregunta sobre efectivitat molt concreta. La finestra temporal és limitada i recent.	2 a 6 mesos
Revisió sistemàtica completa (full systematic review)	Sistemàtica	Revisió àmplia de la literatura sobre l'efectivitat d'una política. Compta amb un protocol sistemàtic. Cerca bases de dades acadèmiques com literatura gris.	El procés de recollida documental pot ser força artesanal. Requereix força temps Pot requerir de recursos humans addicionals – interns o externs.	8 a 12 mesos
Revisió sistemàtica múltiple (multiarm systematic review)	Sistemàtica	Revisió àmplia de la literatura atenent a diferents preguntes d'efectivitat d'una política. Ídem "revisió sistemàtica completa".	Incrementa les limitacions de la "revisió sistemàtica completa.	Més de 12 mesos

Font: Avaluació de programes del tercer sector social. Guia pràctica 15. Ivàlua. 2017.

FIGURA 3. PRINCIPALS REPOSITORIS D'EVIDÈNCIA I AVALUACIONS D'IMPACTE

EDUCACIÓ	MERCAT LABORAL
Best Evidence Encyclopedia http://goo.gl/qmxuO What Works Clearing House Education Endowment Foundation 'Què funciona en educació?'	Workforce System strategies IZA World of Labour
INFANTS I ADOLESCENTS	JOVES I OCUPACIÓ
Promising Practices Network Blueprints for healthy youth development Early Intervention Foundation	Youth employment inventory POLÍTIQUES FAMILIARS Home Visiting Evidence of Effectiveness
POLÍTICA SOCIAL	SALUT
Coalition for evidence MDRC Mathematika Campbell Social Care Online Social services Knowledge Scotland Self-sufficiency research clearinghouse The EPPI-Centre	Substance Abuse and Mental Health Services Administration The Cochrane National Care Institute for Excellence Health Systems evidence
JOVES	COOPERACIÓ I DESENVOLUPAMENT
Youth.gov	International Initiative for Impact evaluation
JUSTÍCIA	
Office of justice justice and delinquency prevention Crime solutions.gov	

Font: Sanz, J. El paper de les revisions sistemàtiques en el disseny i elaboració de polítiques públiques. Barcelona: Ivàlua, 2017 (Mimeo).

QUÈ CAL TENIR EN COMPTE?

La revisió d'evidències amb un mínim de rigor planteja tot un seguit de **reptes per a qualsevol entitat vinculats a la disponibilitat de temps i d'expertesa tècnica** segons el procediment de cerca que es vulgui emprar. Una solució és comptar amb el suport de grups d'investigació de l'àmbit universitari per dur a terme alguns tipus de revisió d'evidències, per exemple, les revisions sistemàtiques de la literatura.

Sovint, l'evidència empírica prové d'avaluacions de programes implementats en altres contextos, fet que implica que els resultats no siguin directament traslladables al context del nostre programa. Resulta doncs necessari **apro-**

fundir en el coneixement del context del programa que origina la pregunta per a valorar altres aspectes com ara la factibilitat de les estratègies d'intervenció plantejades, la seva acceptabilitat o els costos, entre altres.

Resulta estratègic planificar la revisió d'evidències i el seu ús per al disseny del programa, de manera a **garantir que s'aporta l'evidència en el moment oportú per fer-ho**. És estratègic considerar les 'finestres d'oportunitat' en el procés polític, les limitants de temps i la conveniència d'implicar els equips directius i de decisió per a garantir l'ús de les evidències en el disseny de programa.

EXEMPLES:

Vegeu els exemples continguts en els repositoris inclosos en la Figura 3.

PER SABER-NE MÉS:

Webs de recursos

Evidence-based Policymaking Collaborative:

<https://www.evidencecollaborative.org/>

Guies i manuals

Avaluació de programes del tercer sector social. Guia pràctica 15. Ivàlua. 2017. http://www.ivalua.cat/documents/1/22_06_2017_07_58_20_Guia_15_tercer-sector.pdf

L'aportació de les revisions sistemàtiques al disseny de les polítiques públiques: de l'anècdota a l'evidència. Sanz, J. Avaluació per al Bon Govern. Número 7. Ivàlua. 2013. .

<http://www.ivalua.cat/documents/bn/BN12Desembre2013.html>

EINA 9

COM PUC AVALUAR EMPRANT MÈTODES PARTICIPATIUS?

QUÈ ÉS?

L'avaluació participativa és un enfocament que involucra les parts interessades, és a dir, els agents implicats i persones beneficiàries d'un programa, en qualsevol de les fases del procés d'avaluació, des del seu disseny fins a la recollida i anàlisi d'evidències o la formulació de conclusions i recomanacions. Qualsevol tipus d'avaluació permet integrar l'enfocament participatiu donat que existeix una àmplia diversitat de tècniques i instruments que es poden combinar per a satisfer els interessos d'avaluació i donar resposta a les preguntes. Per tant, l'avaluació participativa és un enfocament que vol fer que l'avaluació i els seus resultats siguin significatius per als agents i persones implicades, preguntant-nos "Qui hauria de participar i en quines fases, per què i com?".

La participació dels agents implicats i persones beneficiàries pot, de fet, tenir diferents propòsits, com ara la identificació dels interessos d'avaluació, passant per la generació d'evidències més precises o contrast de l'anàlisi amb les percepcions dels participants, entre altres (veure secció "Per a què serveix"). Cal identificar aquests propòsits per a determinar en quina fase de l'avaluació pot ser més rellevant la participació dels agents i persones beneficiàries.

Aquesta diversitat de propòsits i possibilitats d'integració de l'enfocament participatiu en el procés d'avaluació ha fet necessari comptar amb una sèrie de principis que ajudin a garantir una pràctica d'avaluació coherent (figura 1). Aquests són la importància de focalitzar el procés en les persones beneficiàries del programa i la seva experiència d'aprenentatge, facilitar la negociació entre les visions discrepants, facilitar processos d'aprenentatge col·laboratiu, possibilitar un procés d'avaluació flexible que s'adapti a possibles canvis generant solucions concretes i combinar adequadament mètodes i instruments per a donar resposta als objectius establerts.

FIGURA 1. PRINCIPIS DE L'AVALUACIÓ PARTICIPATIVA

Focalització en els participants, creant procediments que incloguin les persones directament beneficiàries del programa per tal d'incorporar 'la seva veu' en el disseny i implementació del programa.

Negociació, explicitant el compromís d'assegurar un esperit negociador entre les diferents visions amb potencial de conflicte, preveient fórmules de resolució de desacords.

Aprenentatge, fomentant processos col·laboratius de reflexió per a la identificació conjunta d'accions de millora del programa.

Flexibilitat, considerant les circumstàncies específiques de les persones participants en el disseny de l'avaluació i dels instruments, possibilitant una gestió que s'adapti als canvis que puguin esdevenir.

Diversitat d'eines i metodologies, podent utilitzar una àmplia diversitat de mètodes (o adaptar-los) per a generar la participació de les persones i agents implicats en el marc dels objectius que haguem fixat de l'enfocament participatiu.

Font: USAID. Performance Monitoring and Evaluation Tips. Conducting A Participatory Evaluation. 1996..

PER A QUÈ SERVEIX?

Avaluar emprant mètodes participatius en l'avaluació serveix per a:

- **Identificar preguntes d'avaluació rellevants per a les persones beneficiàries.** D'aquesta manera s'integren els seus interessos en el procés d'avaluació.
- **Millorar la comprensió de la problemàtica i dels impactes del programa.** L'avaluació participativa integra la reflexió de les persones beneficiàries i agents implicats sobre la implementació del programa i els canvis (impactes) generats millorant la comprensió de com el programa ha generat cadenes de canvi.
- **Empoderar les persones i agents participants** per a què, a través del reconeixement i ús del seu coneixement i percepcions, controlin el procés d'avaluació i existeixi una apropiació dels resultats de l'avaluació.
- **Contribuir al desenvolupament de les capacitats** de les persones i agents participants, tant pel que fa la comprensió de la problemàtica com de l'estratègia d'intervenció a través del programa.
- **Consolidar els equips i els processos col·laboratius de generació de coneixement, desenvolupant processos de lideratge distribuït.** L'ava-

luació participativa enforteix els processos de reflexió grupal reforçant sovint el treball en xarxes.

- **Per generar aprenentatges i recomanacions rellevants i significatives per als agents implicats i persones beneficiàries.**

COM APLICAR L'EINA?

QUI



Equip d'avaluació, els agents implicats i persones beneficiàries

QUAN



Tot el cicle de gestió de l'avaluació

COM



Co-gestió del procés d'avaluació i co-creació dels instruments de generació d'evidències

QUINS PASSOS S'HAN DE SEGUIR?

Per a emprar mètodes participatius en l'avaluació, els passos a seguir i les preguntes corresponents (figura 2) són:

1. **Decidir si és pertinent dur a terme una avaluació participativa.** La intensitat de l'esforç per dur a terme una avaluació participativa fa que sigui necessari valorar els costos i els avantatges d'utilitzar aquest enfocament en relació als interessos, tipus d'avaluació i objectius plantejats.
2. **Identificar quines persones i agents han de ser i volen participar havent-los donat prèviament informació comprensible sobre el procés d'avaluació.** Cal també identificar quins rols desenvoluparan en el procés d'avaluació i qui gestionarà el procés participatiu durant l'avaluació. Pot resultar d'utilitat crear una comissió representativa dels grups d'interès del programa per a fer el seguiment dels mecanismes de participació del procés.
3. **Implicar els agents i persones participants en la concreció del procés d'avaluació,** contribuint, per exemple, en la identificació dels interessos i objectius d'avaluació, la selecció d'indicadors rellevants sobre els canvis; la

concreció dels instruments de recollida d'informació, la valoració i generació d'evidències, i el anàlisi i interpretació, entre altres.

4. **Generar els instruments per a la participació dels agents implicats i les persones destinatàries.** Les avaluacions participatives sovint requereixen adaptar les estratègies i metodologies de recollida de dades i de valoració de les percepcions a les característiques i capacitats dels participants. Aquesta tasca ha de garantir que la metodologia de recollida i tractament de la informació és consistent i rigorosa. Es poden utilitzar tècniques d'avaluació ràpida (figura 2), que faciliten la generació de valoracions i evidències de manera àgil. La complementarietat d'aquestes eines amb altres pot assegurar la validesa i la fiabilitat dels resultats.
5. **Recollir la informació i valoracions dels participants per analitzar-la generant interpretacions col·lectivament acordades.** Amb això, els agents i persones participants construeixen un cos comú d'anàlisi del programa i de coneixement sobre el seu funcionament i impactes esdevinguts.
6. **Generar un acord sobre les conclusions de l'avaluació i les recomanacions per a la millora del programa entre els agents i persones participants,** a partir del qual, es plantegi un pla de millora per a la integració dels aprenentatges sobre la implementació i les cadenes de canvi en el programa (veure Eina 10).

FIGURA 2. PREGUNTES PER A CONCRETAR UNA AVALUACIÓ PARTICIPATIVA.

GESTIÓ DE L'AVALUACIÓ

Gestionar una avaluació (o una sèrie d'avaluacions), inclosa la decisió de qui dirigirà l'avaluació

- A qui s'ha de convidar a participar en la gestió de l'avaluació?
- Qui participarà a l'hora de decidir què s'ha d'avaluar?
- Qui tindrà l'autoritat per prendre quin tipus de decisions?
- Qui decidirà sobre els avaluadors?
- Qui participarà en l'elaboració i / o aprovació del pla d'avaluació / disseny?
- Qui realitzarà l'avaluació?
- Quins criteris determinaran com és una avaluació de bona qualitat?
- Quines capacitats s'han de reforçar per emprendre l'avaluació?

CONCRECIÓ DE LA TEORIA DEL CANVI DEL PROGRAMA

Elaborar la descripció (o accedir a l'existent) de l'estratègia de canvi que planteja el programa.

- Qui participarà en la revisió o la creació de la teoria del canvi del programa?
- Qui participarà en la identificació de possibles resultats i impactes no desitjats (tant positius com negatius)?

CONCRECIÓ DE LA METODOLOGIA D'AVALUACIÓ

Establir la metodologia de l'avaluació, incloent els objectius, les preguntes i els principis de l'avaluació.

- Qui decidirà l'objectiu/s de l'avaluació?
- Qui plantejarà les preguntes d'avaluació?
- Quins criteris i estàndards seran considerats per a valorar el procés?

GENERACIÓ DE DADES I EVIDÈNCIES

Recopilar i generar evidències per respondre a les preguntes d'avaluació.

- Qui decidirà qui pot descriure, explicar i valorar la implementació del programa i els seus impactes?
- Qui ajudarà a identificar els indicadors?
- Qui recopilarà i generarà les mesures dels indicadors i altres evidències?
- Qui participarà en la seva sistematització?

COMPRESIÓ DELS FACTORS EXPLICATIUS

Analitzar les evidències per respondre a preguntes causals sobre el que ha produït els resultats i impactes que s'han observat.

- Qui participarà en l'anàlisi de la coherència dels resultats i impactes assolits amb els plantejats en la teoria del canvi del programa? • Qui decidirà com tractar possibles informacions contradictòries?
- Qui serà consultat per identificar possibles explicacions alternatives als fenòmens observats?

SINTESES I CONCLUSIONS

Combinar les evidències per obtenir una valoració global de la capacitat del programa per adreçar la problemàtica.

- Qui participarà en la síntesi d'evidències? • Qui participarà en la identificació de conclusions, recomanacions i lliçons apreses?

DIFUSIÓ

Desenvolupar i presentar els resultats als agents i grups de persones usuàries de l'avaluació i seguiment de les recomanacions.

- Qui participarà en la difusió de les conclusions de l'avaluació?
- A qui s'adreçaran les accions de difusió? De quina manera s'adequaran els productes i mitjans de comunicació?
- De quina manera es donarà suport als usuaris de l'avaluació per a implementar les seves recomanacions?

Font: Guijt, I. (2014). Participatory Approaches, *Methodological Briefs: Impact Evaluation 5*, UNICEF Office of Research, Florence.

FIGURA 3. EXEMPLES DE TÈCNiques DE GENERACIÓ D'EVIDÈNCIES D'AVALUACIÓ RÀPIDA PARTICIPATIVA

Entrevistes amb informants clau	Entrevistes amb un nombre reduït de persones amb més coneixement sobre un tema.
Grups focal o deliberatius	Reflexió oberta exploratòria i deliberativa sobre la problemàtica, el programa i les experiències de canvi entre un nombre reduït de persones.
Mini-enquestes	Breu bateria de preguntes a un nombre determinat de persones
Cartografia	Identificació de canvis territorials en imatges i mapes cartogràfics.
Diagrames de flux	Diagrama esquemàtic que relaciona les cadenes de canvi i com ha contribuït el programa
Històries de vida	Històries de persones seleccionades recullen el testimoniatge i percepcions sobre els canvis esdeinguts

Font: Community-based public Health policy & Practice. 2002. Participatory Evaluation What is it? Why do it? What are the challenges?. Issue 5.

QUÈ CAL TENIR EN COMPTE?

Utilitzar un enfocament participatiu en l'avaluació requereix de temps i compromís. Cal, no només coordinar les activitats participatives, sinó que també desenvolupar l'interès i les competències dels participants en l'avaluació. Pot ser tot un repte adoptar plenament un enfocament participatiu en l'avaluació de programes amb moltes components o línies d'intervenció. Tot i així, és un enfocament que permet combinar mètodes i eines d'avaluació per a generar solucions a mida i que evocin a canvis reals per les persones afectades èr una problemàtica social.

El fet que un procés d'avaluació participatiu requereixi la implicació de molts agents i persones, fa que s'hagin de preveure el recursos necessaris, tant pel que fa la configuració dels equips que hi participaran (siguin del programa com externs), com la planificació amb temps del procés.

Les avaluacions participatives requereixen la previsió de com es resoldrien possibles conflictes entre els agents i persones participants a causa de les diferents posicions i condicionants. De no ser gestionats, aquests conflictes poden dificultar el treball en equip necessari per a l'avaluació participativa. Pot resultar d'utilitat explicitar el propòsit de la participació amb els agents i persones convocades així com els principis ètics en els que es basarà el procés.

EXEMPLES:

Avaluació participativa del Programa Consulta Jove: valoració dels professionals implicats. Gabinet Tècnic d'Atenció Primària de Mallorca. GOIB. 2017.

<https://www.ibsalut.es/apmallorca/attachments/article/1435/avaluacio-consulta-jove-ca.pdf>

Avaluació estatal de la Llei de serveis de salut mental (MHSA). Universitat de Califòrnia Los Angeles (UCLA). Center for Healthier Children, Families and Communities. 2012.

http://archive.mhsoac.ca.gov/Evaluations/docs/Deliverable_2a-3_2b-3.pdf

PER SABER-NE MÉS:

Webs de recursos

Evidence-based Policymaking Collaborative

<https://www.evidencecollaborative.org/>

Guies i manuals

Guijt, I. (2014). Participatory Approaches, *Methodological Briefs: Impact Evaluation 5*, UNICEF Office of Research, Florence.

http://devinfo.live.info/impact_evaluation/img/downloads/Participatory_Approaches_ENG.pdf

Community-based public Health policy & Practice. 2002. Participatory Evaluation What is it? Why do it? What are the challenges?. Issue 5.

https://depts.washington.edu/ccph/pdf_files/Evaluation.pdf

EINA 10

COM INCORPORAR ELS RESULTATS D'UNA AVALUACIÓ A LA PRESA DE DECISIONS?

QUÈ ÉS?

La incorporació dels aprenentatges d'una avaluació, una vegada finalitza la redacció de l'informe de resultats, consisteix en utilitzar les seves recomanacions i conclusions per a reflexionar i generar aprenentatges interns que puguin millorar l'eficàcia i implementació del programa avaluat o bé d'altres programes que tinguin el mateix propòsit. En aquest sentit és la fase de retroalimentació que tanca el cicle d'anàlisi-planificació-implementació-avaluació, incorporant els aprenentatges que se'n deriven en la planificació del programa d'una banda, i generant processos de comunicació externa cap als agents implicats per a incidir en el mateix o altres programes, de l'altra.

L'ús dels resultats d'una avaluació per a la millora del programa o la presa de decisions estratègica ha de realitzar-se a temps per a nodrir el procés de disseny i planificació del propi programa o de les accions i polítiques en les que s'emmarca. Cal garantir que les conclusions i recomanacions de l'avaluació i dels aprenentatges que se'n deriven són vigents i rellevants per a la presa de decisions. Per aquest motiu, idealment, la fase d'incorporació dels aprenentatges d'una avaluació ha de ser contemplat i planificat dins del propi procés d'avaluació i ha de comptar amb el conjunt dels agents amb interessos en l'avaluació¹⁰.

PER A QUÈ SERVEIX?

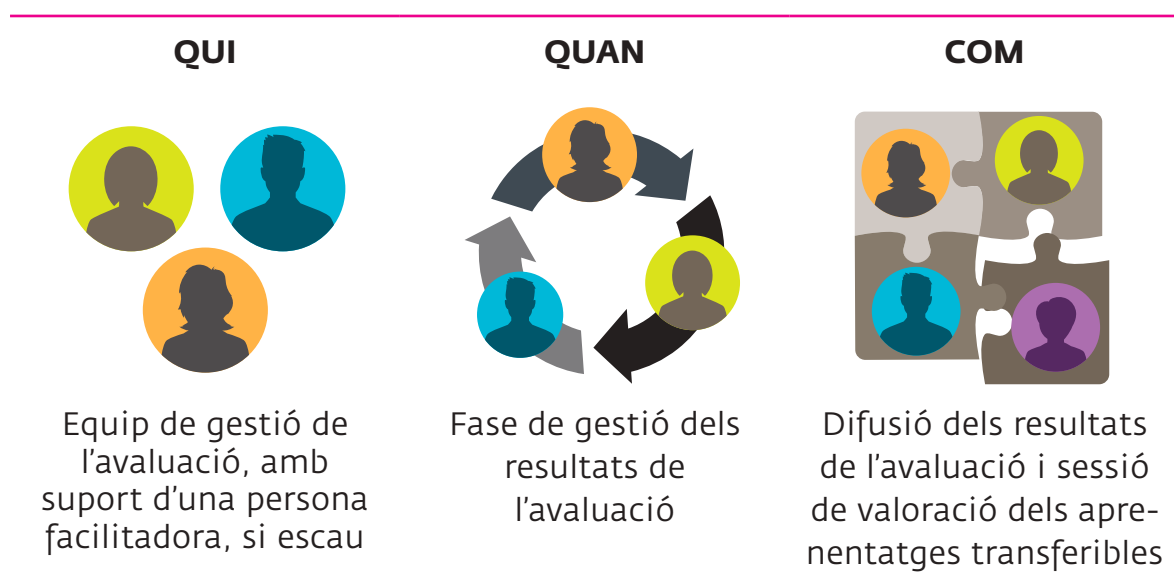
Incorporar els resultats d'una avaluació a la presa de decisions serveix per a:

- Generar aprenentatges que millorin tant la implementació del programa com els impactes generats.
- Revisar el tipus d'estratègia d'intervenció plantejada pel programa generant evidències institucionals sobre el què (no) funciona i el per què, podent ser d'utilitat aquestes reflexions en el disseny de nous programes.
- Contribuir a les reflexions i generació de coneixement de comunitats de pràctica d'avaluació sobre els processos de gestió del coneixement.

¹⁰ Patton, Michael Quinn.(2008) Utilization-Focused Evaluation: 4th edition. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.Retrieved

- Demostrar la capacitat institucional d'aprenentatge i expertesa en l'àmbit d'intervenció de cara als organismes finançadors enfortint les aliances.
- Millorar la rendició de comptes i transparència amb els agents implicats i d'interès, les persones beneficiàries i la ciutadania.
- Fomentar el diàleg i la col·laboració amb altres entitats fent avançar l'acció col·lectiva en la mitigació de les problemàtiques socials.

COM APLICAR L'EINA?



QUINS PASSOS S'HAN DE SEGUIR?

Per a incorporar els resultats d'una avaluació a la presa de decisions, els passos a seguir són (veure tot seguit la taula 2):

1. **Identificar quins agents utilitzaran els resultats de l'avaluació així com les seves expectatives i interessos en la fase de disseny de l'avaluació.** S'han d'incloure tant aquelles persones dels equips gestors del programa com persones responsables de programes, agents col·laboradors i fins i tot els col·lectius de persones destinatàries.
2. **Garantir que l'informe d'avaluació és fàcilment comprensible i s'orienta a generar reflexió** a partir de l'anàlisi, les conclusions i recomanacions identificades. L'estructura i continguts de l'informe d'avaluació han de contenir tots els elements de comunicació necessaris per a garantir la seva comprensió immediata (p.e, figures, taules, exemples).

3. **Portar a terme una estratègia de comunicació dels resultats de l'avaluació orientada als agents que tenen interessos d'aprenentatge en l'avaluació.** Si bé l'informe d'avaluació pot contenir molta informació i aprenentatges que poden ser compartits, cal identificar quines evidències i quins coneixements són d'interès per a cada un dels agents interessats i elaborar una estratègia o pla de comunicació dels resultats a cadascun dels agents en el que es concretin els productes de comunicació que es generaran (taula 1) i quines característiques han de tenir (figura 1).

TAULA 1. ACCIONS DE COMUNICACIÓ INTERNA I EXTERNA A L'ENTITAT, DELS RESULTATS DE L'INFORME D'AVALUACIÓ..

Comunicació interna	Comunicació externa
<ul style="list-style-type: none"> • Celebració d'un taller sobre els resultats i les conclusions de l'avaluació. • Afegir informació sobre els resultats de l'avaluació en reunions de l'entitat (utilitzant taules, gràfics, etc.) • Elaborar un resum dels aprenentatges • Publicar el resum en l'intranet • Afegir informació resumida en el butlletí intern 	<p>Amb els organismes finançadors</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar els resultats en les noves propostes de programa. • Utilitzar els documents d'avaluació com a mitjà de divulgació amb nous donants. Amb agents implicats • Afegir una secció de resultats de l'avaluació en la memòria. • Organitzar una reunió amb els agents implicats per debatre els resultats. • Incloure l'avaluació en rodes de premsa • Elaborar materials de divulgació de l'avaluació (p.e, fulletons). • Circular un resum de l'avaluació en les xarxes i comunitats de pràctica.

Font: Guijt, I. (2014). Participatory Approaches, *Methodological Briefs: Impact Evaluation 5*, UNICEF Office of Research, Florence.

FIGURA 1. CARACTERÍSTIQUES D'UN PRODUCTE DE COMUNICACIÓ DELS RESULTATS DE L'AVALUACIÓ DISSENYAT PER AL SEU ÚS

Dissenyat per a un/s agent/s específics

Rellevant per a les necessitats dels agents a qui s'orienta

Lliurat en el temps oportú (a temps per a la presa de decisions) Lliurat a través de canals de comunicació reconeguts i legítims Presenta els fonaments metodològics

Fàcil i ràpida comprensió de l'anàlisi, les conclusions i les recomanacions

S'identifiquen clarament les limitacions i incerteses

Explicita les fonts d'informació

Produït amb recursos suficients (temps, diners, coneixements tècnics, etc.)

Font: Use of Monitoring and Evaluation Information. Part IV. A Handbook on Monitoring and Evaluating for Results. UNDP. 2002.

4. **Facilitar la reflexió sobre els resultats de l'avaluació.** Per tal de garantir la participació de totes les persones i agents considerats, poden plan-tejar-se diferents espais i activitats de reflexió sobre els resultats que s'adeqüin a les necessitats i característiques de cadascun d'ells. També es pot considerar la realització de vàries sessions amb cada agent, ori-entant-les diferenciadament a la reflexió sobre les conclusions de l'ava-luació i, posteriorment, a les recomanacions. En aquesta sessió, si bé s'ha d'evitar culpabilitzar als participants sobre els resultats evidenciats, s'han de analitzar les dificultats que han condicionat els resultats des-crits en l'informe d'avaluació, vetllant per a fomentar els principis de l'aprenentatge dels participants (figura 2).

FIGURA 2. PRINCIPIS CLAU PER A PROMOURE APRENTATGE EN LES SESSIONS DE REFLEXIÓ SOBRE LES CONCLUSIONS DE L'AVALUACIÓ

- Utilitzar estratègies de comunicació adequades als agents i persones convocades incloent una comunicació verbal fluida per a no dependre de les tecnologies de la comunicació,
- Possibilitar que els participants interpretin activament els resultats,
- Facilitar la identificació de factors clau per sobre del context específic del progra-ma per a facilitar la seva transferència,
- Possibilitar que les persones participants transmetin el seu coneixement, res-pectant-lo i incloent-lo en la reflexió,
- Il·lustrar les argumentacions amb exemples diversos que ajudin a una compren-sió significativa per a totes les persones participants,
- Promoure la reflexió conjunta a l'hora d'emetre valoracions sobre la validesa de les conclusions.

Font: Use of Monitoring and Evaluation Information. Part IV. A Handbook on Monitoring and Evaluating for Results. UNDP. 2002.

5. **Identificar els aprenentatges transferibles i elaborar un pla d'incor-poració de millores.** La institucionalització dels aprenentatges i la in-corporació de les recomanacions de l'avaluació, pot realitzar-se a través d'un pla d'incorporació de les millores i aprenentatges rellevants. Ba-sant-nos en les reflexions realitzades, cal identificar les recomanacions que s'adoptaran i les que no (explicant els motius per fer-ho o no fer-ho) així com les persones/ unitats/ àrees que en seran responsables i el termini per a realitzar-ho. Aquest document resulta d'utilitat, no només a l'entitat promotora, sinó als agents col·laboradors i organismes finan-çadors per a conèixer la capacitat de l'entitat per a generar i incorporar aprenentatges a partir de l'avaluació. Després de la seva difusió, cal fer seguiment de la seva implementació, generant nous aprenentatges que es porten compartir internament o externament.

TAULA 2. MATRIU D'EXEMPLE PER AL SEGUIMENT DELS PASSOS A SEGUIR EN LA INCORPORACIÓ DELS APRENENTATGES D'UNA AVALUACIÓ

Tasca	Agent responsable	Agent implicats	Quan
Pas 1. Identificar quins agents utilitzaran els resultats de l'avaluació			
1.1	Determineu els objectius d'avaluació i quins agents l'utilitzaran		
Pas 2. Garantir que l'informe d'avaluació és fàcilment comprensible			
2.1	Garantir que l'informe d'avaluació és comprensible i possibilita el seu ús		
Pas 3. Portar a terme una estratègia de comunicació dels resultats de l'avaluació			
3.1	Identificar qui participarà en la reflexió sobre les conclusions i adaptar materials de comunicació de les conclusions de l'avaluació		
3.2	Enviar els productes de comunicació a tots els agents implicats		
Pas 4. Facilitar la reflexió sobre els resultats de l'avaluació.			
4.1	Desenvolupar el procés de reflexió amb els agents		
4.2	Documentar les reflexions		
Pas 5. Identificar els aprenentatges transferibles i elaboració d'un pla d'incorporació de millores.			
5.1	Identificar els aprenentatges transferibles i determinar qui hauria d'implicar-se en la realització de les millores		
5.2	Elaboració del pla de millora		
5.3	Difondre el pla de millora a les persones/ unitats/ agents implicats		
5.4	Realitzar el seguiment de la implementació del Pla de millora		

QUÈ CAL TENIR EN COMPTE?

La planificació del procés d'incorporació dels aprenentatges d'una avaluació en la presa de ha de possibilitar incorporar nous agents d'interès i utilitzar instruments de comunicació i facilitació no previstos inicialment en la fase de planificació de l'avaluació. En les primeres fases del propi procés d'avaluació pot aflorar l'interès per aprenentatges d'altres agents no considerats inicialment.

Cal preveure i garantir els recursos (p.e, econòmics, de temps, de capacitats i d'aliances) peral desplegament d'aquesta fase del procés.

La gestió del procés d'ús i incorporació dels aprenentatges consisteix en facilitar processos de reflexió i presa de decisions entre els agents implicats per als quals es requereix de competències de facilitació i dinamització de la participació. Cal preveure comptar amb persones amb aquestes competències en l'equip procés de treball d'una avaluació.

EXEMPLES:

Format de pla d'incorporació de recomanacions d'avaluacions. UN Environment

<https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/22307>

PER SABER-NE MÉS:

Webs de recursos

Better Evaluation. Ús dels resultats de les avaluacions d'impacte

https://www.betterevaluation.org/en/resources/guide/use_of_impact_evaluation_results

Guies i manuals

Use of Monitoring and Evaluation Information. Part IV. A Handbook on Monitoring and Evaluating for Results. UNDP. 2002.

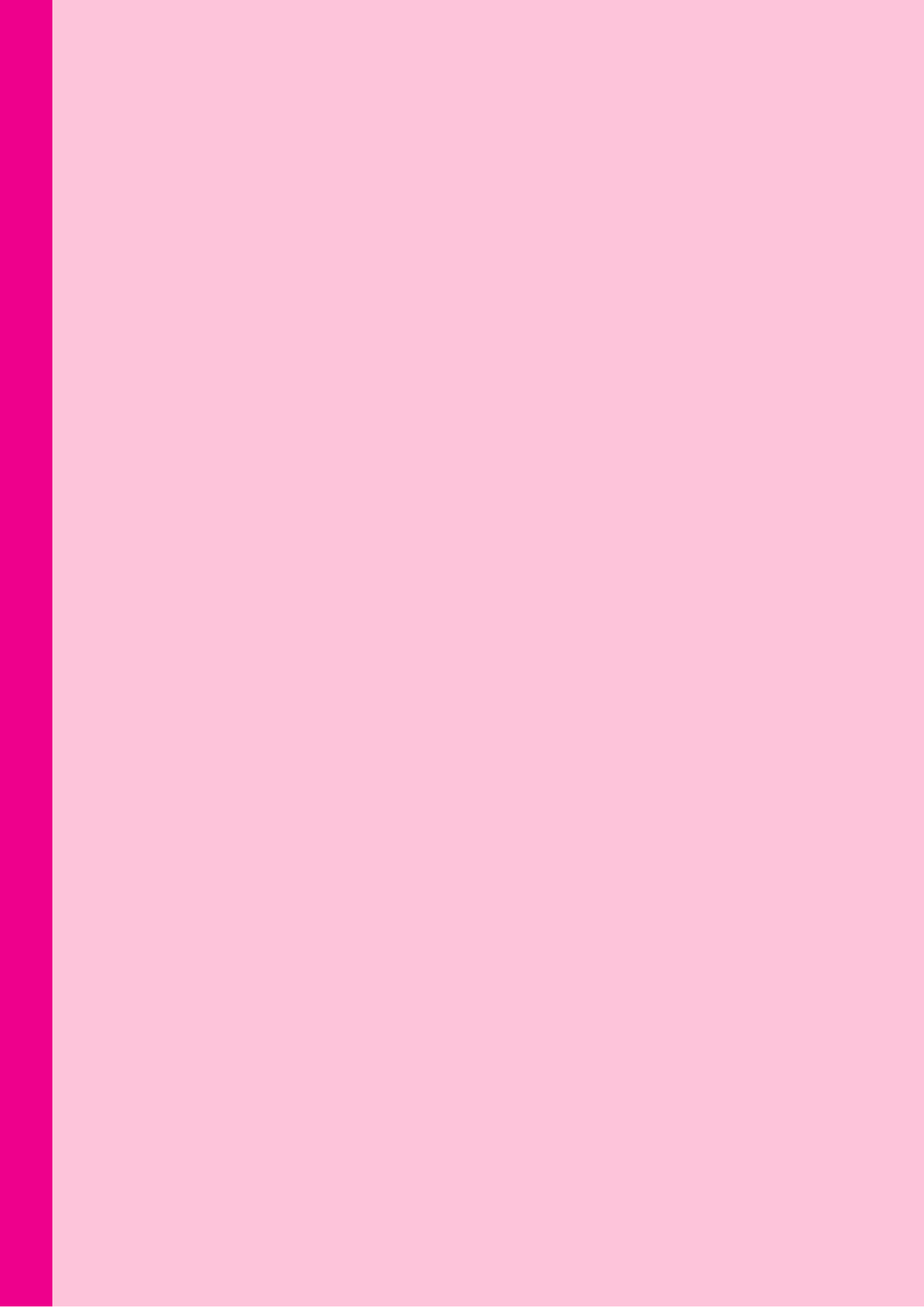
<http://web.undp.org/evaluation/documents/handbook/me-handbook.pdf>

Evaluation utilization. Chapter 10. A Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Activities. Church, C & Rogers, M. Search for Common Ground. 2011

<https://www.dmeforpeace.org/resource/designing-for-results-integrating-monitoring-and-evaluation-in-conflict-transformation-activities/>

Evaluation Reporting: A Guide to Help Ensure Use of Evaluation Findings. Centers for Disease Control and Prevention. Atlanta, GA: US Dept of Health and Human Services; 2013.

https://www.cdc.gov/dhdsp/docs/Evaluation_Reporting_Guide.pdf



the fact that the \mathbb{Z}_2 -action is not free, the quotient space is not a manifold. The quotient space is a orbifold, which is a generalization of a manifold. The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves.

The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves. The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves. The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves.

The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves. The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves. The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves.

The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves. The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves. The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves.

The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves. The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves. The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves.

The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves. The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves. The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves.

The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves. The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves. The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves.

The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves. The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves. The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves.

The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves. The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves. The orbifold structure is important for the study of the moduli space of curves.

HI COL·LABOREN:

