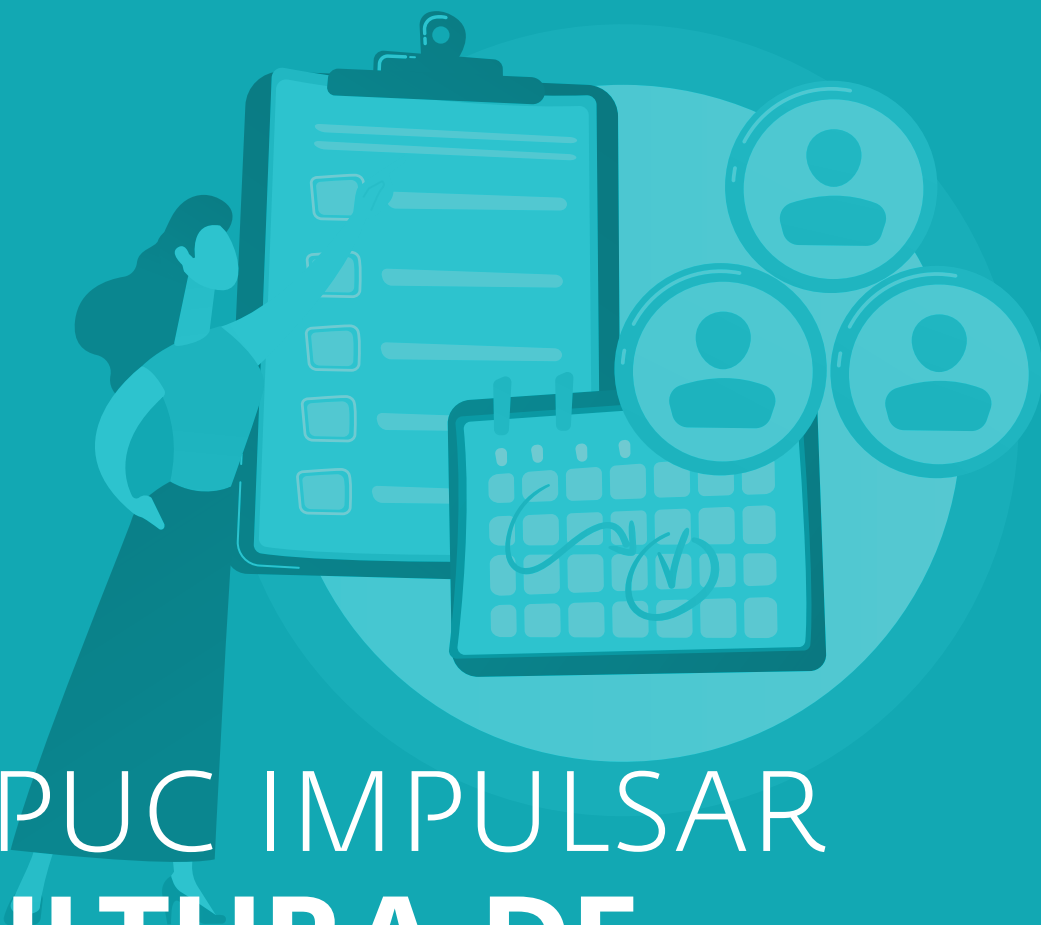




Taula d'entitats
del Tercer Sector Social
de Catalunya



TOOLKIT

COM PUC IMPULSAR LA CULTURA DE L'AVALUACIÓ DE LA MEVA ENTITAT

MARÇ 2024

IMPULSEN:

ivàlua | Institut Català d'Avaluació
de Polítiques Públiques



Taula d'entitats
del Tercer Sector Social
de Catalunya

ÍNDEX

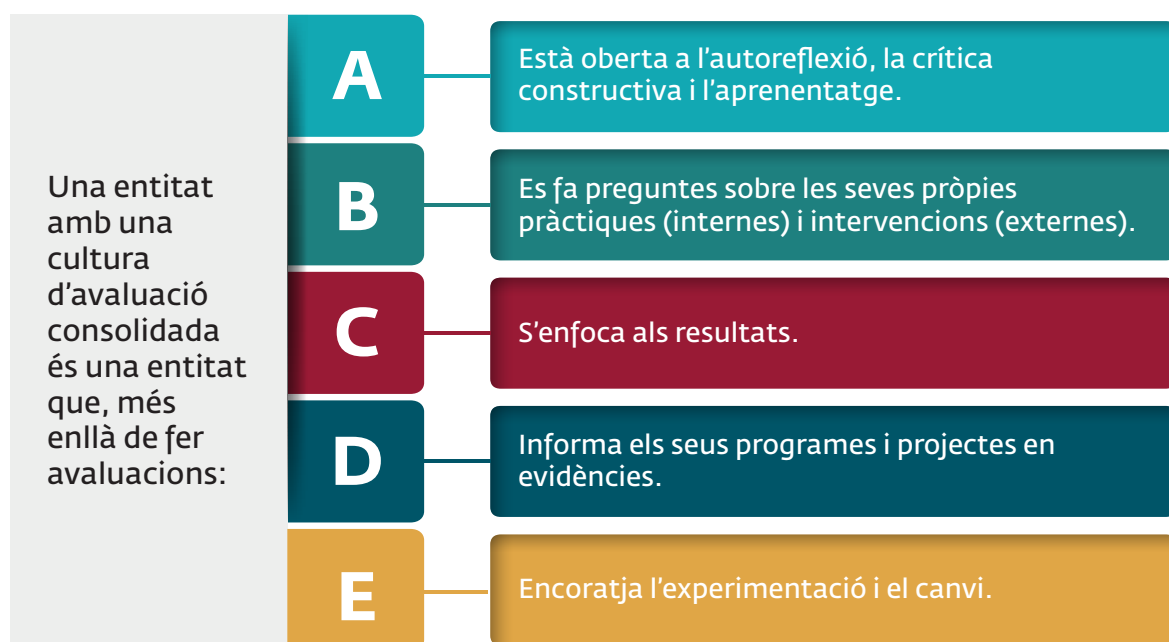
Què és?	3
Per què és rellevant?	4
Com aplicar l'eina?	5
Estratègies de promoció de la cultura de l'avaluació.....	5
1. Crear estructures d'avaluació	6
2. Millorar el coneixement tècnic en avaluació	6
3. Impulsar la realització d'avaluacions útils	
4. Impulsar la realització d'avaluacions de qualitat (en termes metodològics)	7
5. Planificar les avaluacions	8
6. Millorar l'avaluabilitat dels programes	9
7. Informar el disseny de les intervencions en evidències	9
8. Millorar els sistemes d'informació	10
9. Promoure l'ús de les avaluacions	10
10. Fer seguiment de l'ús de les avaluacions	11
11. Fer difusió dels resultats de les avaluacions	11
12. Aprofitar els recursos existents	11
Què cal tenir en compte?	12
Més informació	13

QUÈ ÉS?

En el tercer sector social, tradicionalment, s'ha entès l'avaluació com un procés de rendiment de comptes. El fet que la majoria d'entitats es financin a través de subvencions públiques, i que aquestes incentivin aquest ús justificatiu de l'avaluació, explica que la definició sobre què vol dir avaluar no estigui gaire clara entre les entitats, com mostra l'Informe diagnòstic sobre l'estat de l'avaluació al tercer sector social de la Taula del Tercer Sector Social i Ivàlua.

L'avaluació és un procés de **generació de coneixement**, a partir de tècniques i mètodes rigorosos, sobre un projecte, programa o política pública. D'aquesta manera, el concepte de cultura de l'avaluació fa referència al compromís d'**incorporar l'avaluació en els processos de presa de decisions** de l'entitat, en especial dels processos relatius a aquests projectes i programes sobre els quals s'ha generat informació nova. Per tant, implica deixar de prendre les decisions (exclusivament) per inèrcia, intuïció, o en el millor dels casos experiència, per formar-les en evidència. Així, l'avaluació és el *com* (la tècnica) i l'evidència és el *què* (el coneixement generat sobre què funciona, per a qui i en quines condicions).

Es parla de cultura perquè aquesta manera d'entendre els processos de presa de decisió **impregna tota l'entitat**: afecta totes les àrees i tots els nivells de responsabilitat. En aquest sentit, és important que, com qualsevol altre element de la cultura organitzacional, es faci explícit i l'equip el reconegui com a propi i característic de l'entitat. Encara que sigui un element transversal, però, **algú n'ha de liderar l'impuls**, perquè els canvis institucionals i/o organitzacionals no es produeixen sols.

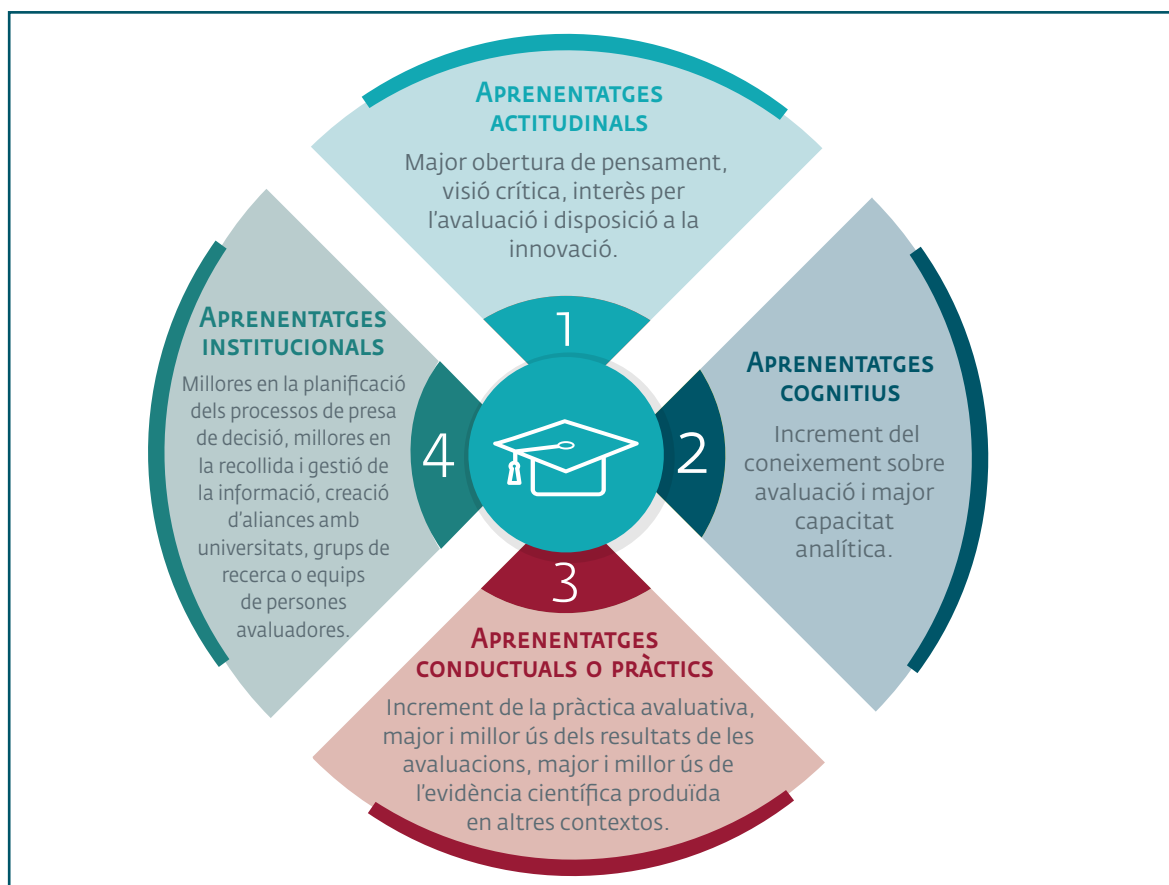


Així doncs, incorporar l'avaluació i l'evidència en els processos de presa de decisions requereix estar obert, com entitat, a revisar les mateixes pràctiques i canviar-les. I és que l'evidència no sempre apunta en la direcció que desitgem. Dialogar-hi de manera honesta implica estar disposat/da a revisar els processos interns i externs de treball, i sobretot estar disposats/des a modificar-los. És en aquest sentit que **la cultura de l'avaluació està vinculada a la cultura de la innovació**, entenent la innovació com tota disrupció de les pràctiques vigents dins l'organització.

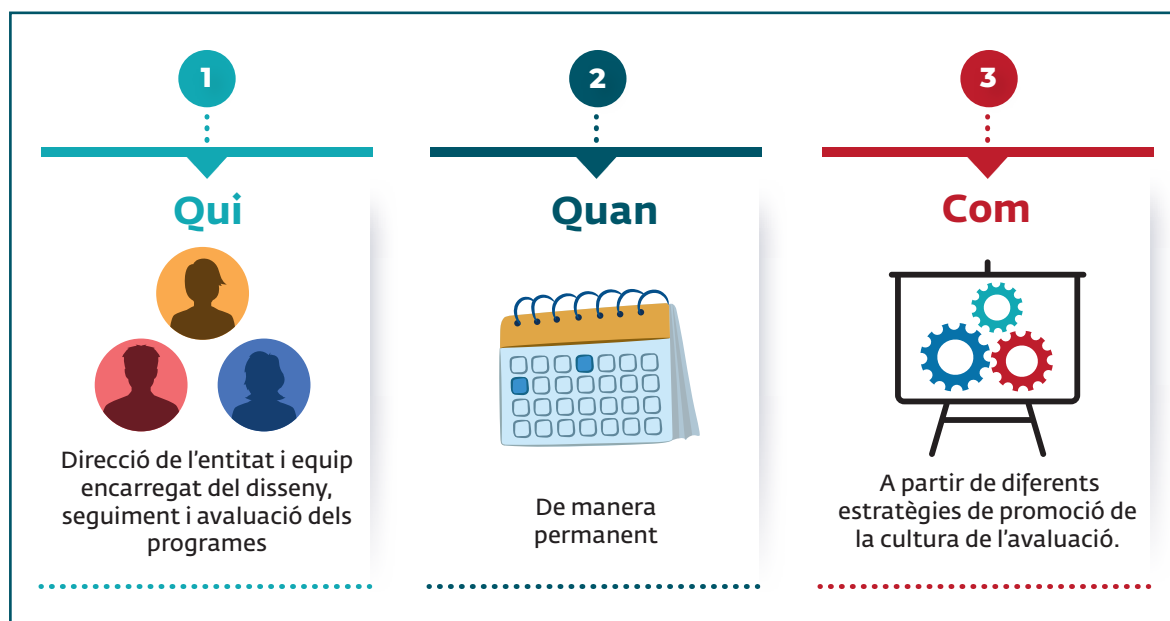
PER QUÈ ÉS RELLEVANT?

Impulsar la cultura de l'avaluació és important per **millorar l'eficàcia** de les organitzacions del tercer sector social. Una organització que destina els recursos a allò que s'ha demostrat que funciona serà necessàriament una organització més eficaç en les seves intervencions i, per tant, en el cas del tercer sector, una organització més transformadora socialment.

Adicionalment, l'impuls de la cultura de l'avaluació pot derivar en diferents tipus d'**aprenentatges per a l'entitat** i l'equip que hi treballa:



COM APLICAR L'EINA?



ESTRATÈGIES DE PROMOCIÓ DE LA CULTURA DE L'AVALUACIÓ

Per impulsar la cultura de l'avaluació, les entitats poden desplegar diferents estratègies que poden, i idealment, haurien de funcionar en paral·lel. Les principals estratègies són:

1. Crear estructures d'avaluació.
2. Millorar el coneixement tècnic en avaluació.
3. Impulsar la realització d'avaluacions útils.
4. Impulsar la realització d'avaluació de qualitat.
5. Planificar les avaluacions.
6. Impulsar la realització d'avaluacions útils.
7. Informar el disseny de les intervencions en evidències.
8. Millorar els sistemes d'informació.
9. Promoure l'ús de les avaluacions.
10. Fer seguiment de l'ús de les avaluacions.
11. Fer difusió dels resultats de les avaluacions.
12. Aprofitar els recursos existents.

1. CREAR ESTRUCTURES D'AVALUACIÓ

Amb l'objectiu que l'avaluació sigui una pràctica sistemàtica dins l'entitat és important, d'una banda, que estigui **reconeguda formalment dins els procediments interns**, en especial aquells relacionats amb la presa de decisions. Això implica esmentar-la o inclòs regular-la en estatuts, estratègies, plans, protocols i/o altre tipus de documents de gestió interna destinats a orientar el funcionament de l'entitat.

D'altra banda, també és necessari que el seu impuls constitueixi una **responsabilitat reconeguda formalment**, és a dir, que hi hagi càrrecs -idealment tant directius com tècnics- que tinguin entre les seves funcions reconegudes la realització d'avaluacions i l'impuls de la cultura de l'avaluació. Això implica definir dins l'organigrama de l'entitat qui assumeix les funcions vinculades a l'avaluació.

Finalment, i segons les possibilitats de cada entitat, es recomana avançar progressivament vers la **singularització de les tasques d'avaluació** dins l'organització. Això implica intentar que hi hagi persones a càrrec de l'avaluació com a tasca exclusiva (que no coexisteixi amb altres tasques, com ara la planificació o la gestió).

2. MILLORAR EL CONEIXEMENT TÈCNIC EN AVALUACIÓ

Perquè aquelles persones que tenen assignades responsabilitats d'avaluació puguin complir amb les seves funcions, és recomanable que disposin de **competències específiques en avaluació**. En funció de les tasques a realitzar, aquestes competències hauran de ser més o menys profundes i més o menys tècniques. Així, les competències que requerirà l'equip de l'entitat no seran les mateixes si les avaluacions es duen a terme sempre externament, i per tant l'equip intern el que fa és contractar i acompanyar els equips d'avaluació, que si la realització de les avaluacions s'assumeix de manera interna, per part de l'equip propi, que aleshores haurà de comptar amb competències tècniques i metodològiques específiques per poder fer anàlisis útils i de qualitat.

En qualsevol cas, és recomanable que el conjunt de l'entitat tingui nocions bàsiques i sobretot una concepció compartida sobre què és l'avaluació, per a què serveix, quin paper juga en el funcionament de l'entitat i quines són les principals activitats relacionades amb l'avaluació que es duen a terme. Addicionalment, l'equip tant tècnic com directiu a càrrec del disseny, implementació, seguiment i avaluació de les intervencions, hauria de tenir **coneixements tècnics més**

profunds i específics sobre avaluació, perquè, encara que només les encarregui (i no les faci directament), identificar quin coneixement és rellevant generar, com es podria obtenir i posteriorment integrar les recomanacions en el dia a dia d'una intervenció en marxa no és senzill.

Així, les dues maneres que tenen les entitats per disposar d'equips amb coneixements i competències en avaluació són: *contractar gent que ja disposi de formació específica* en avaluació o facilitar que l'equip de l'entitat es formi.

3. IMPULSAR LA REALITZACIÓ D'AVALUACIONS ÚTILS

Promoure la cultura de l'avaluació implica passar de fer avaluacions rituals o justificatives, a fer avaluacions que generin coneixement útil per informar la presa de decisions. Això significa que cal fer un esforç explícit per vincular els processos d'avaluació a decisions estratègiques o operatives concretes que l'entitat hagi de prendre pròximament. Aquesta idea fa referència al que s'anomena propòsit d'ús de l'avaluació. Es tracta de la finalitat amb la qual s'avalua, o dit d'una altra manera, l'ús que s'espera donar als seus resultats en el moment d'impulsar l'avaluació.

Així doncs, perquè les avaluacions puguin ser tingudes en compte a l'hora de prendre decisions, primer és *important* definir quina decisió informaran i, segon, garantir que els seus resultats aportin informació rellevant per informar sobre aquella decisió en concret, i no qualsevol altre tipus d'informació sobre la intervenció, que pot ser molt rellevant en si mateixa, però que, si no té una finalitat concreta, molt probablement no tindrà cap repercussió.

No es pot deixar d'esmentar, però, que l'evidència -el coneixement generat a partir de les avaluacions- mai no serà l'única font d'informació a considerar en els processos de presa de decisions. L'objectiu de la cultura de l'avaluació no és invalidar altres fonts d'informació com són l'experiència, o inclús els valors de l'entitat, o els interessos polítics o estratègics, sinó fer dialogar totes aquestes fonts tradicionals de coneixement amb l'evidència.

4. IMPULSAR LA REALITZACIÓ D'AVALUACIONS DE QUALITAT (EN TERMES METODOLÒGICS)

Fins i tot quan les avaluacions tenen un propòsit d'ús clar, poden no ser útils si l'informe d'avaluació no aporta informació de qualitat, és a dir, si el procés

d'avaluació no ha estat metodològicament rigorós. Per tant, els seus resultats i les conclusions que se n'extreguin no són confiables.

Per això, és important que les entitats socials vetllin per la realització d'avaluacions de qualitat. Poden fer-ho de diferents maneres: recorrent a persones expertes en avaluació (per a la realització de les seves avaluacions o perquè facin un acompanyament metodològic), definint estàndards de qualitat per als seus processos d'avaluació o obligant als equips d'avaluació, siguin interns o externs, a complir amb estàndards ètics de conducta. També es recomana utilitzar l'Eina Auto-diagnòstica d'avaluació per a les entitats del tercer sector, elaborada per Ivàlua i la Taula del Tercer Sector Social.

5. PLANIFICAR LES AVALUACIONS

Planificar les avaluacions contribueix tant al seu ús com a la seva qualitat. Encara que les avaluacions que realitzi l'entitat tinguin un propòsit d'ús clar i explícit, si la informació no arriba a temps per informar la decisió en qüestió és molt probable que l'avaluació no sigui útil. D'aquesta manera, la planificació de les avaluacions permet **encaixar els temps de la decisió amb els temps del procés de generació de coneixement**, de l'avaluació. D'altra banda, planificar les avaluacions incentiva que es **reservin recursos econòmics, humans i sobretot temps per a la realització d'avaluacions**. També permet anticipar les necessitats d'informació i, per tant, **planificar millor la recollida d'indicadors**. En aquest sentit, cal tenir en compte que alguns tipus d'avaluació (per exemple algunes avaluacions d'impacte) requereixen recollir informació des del moment mateix en què es posa en marxa el programa. Planificar les avaluacions garanteix que es recull aquesta informació, i per tant contribueix a la realització d'avaluacions de major qualitat.

Per acomplir amb aquesta planificació, els Plans d'avaluacions¹ són l'estratègia *més freqüent* entre les administracions públiques que gestionen un ampli volum de programes i avaluacions. Per a les entitats del tercer sector social, en funció

.....
¹ Els Plans d'Avaluació són un instrument que recull les avaluacions que una administració pública té previst realitzar en un període concret de temps. La Llei 5/2020, del 29 d'abril, de mesures fiscals, financeres, administratives i del sector públic estableix que els Departaments de la Generalitat de Catalunya hauran de planificar les seves avaluacions de manera bianual, i recollir-les en un Pla d'Avaluacions. D'aquesta manera, els Plans d'Avaluacions són instruments que contribueixen tant a impulsar la pràctica d'avaluació, perquè obliguen les administracions a comprometre's a fer una sèrie d'avaluacions en el futur pròxim, com a vincular aquesta pràctica a l'ús posterior dels seus resultats, perquè permeten identificar des d'abans de dissenyar les avaluacions quina decisió hauran d'informar i assegurar que la informació arribi a temps.

de la seva mida i sobretot de la intensitat de la seva pràctica avaluativa, segurament és suficient fer explícit la planificació de les avaluacions en el marc de la planificació anual de l'entitat.

6. MILLORAR L'AVALUABILITAT DELS PROGRAMES

En molts casos, la possibilitat de fer avaluacions de qualitat es veu limitada per les característiques de la intervenció a avaluar. **Les intervencions mal dissenyades** (que no compten amb una teoria del canvi explícita, que no són estables en el seu funcionament, sobre les quals no es disposa d'informació (de seguiment, de resultats, de costos, etc. o que no han previst abans la seva avaluació) **són més difícils d'avaluar**. No perquè siguin metodològicament complexes sinó perquè no compleixen les condicions per dur a terme una avaluació de qualitat.

Per aquesta raó, és important dissenyar i impulsar programes i projectes que siguin avaluables. És a dir, (1) que estiguin ben dissenyats i planificats, (2) l'avaluació dels quals s'hagi considerat des del moment del seu disseny, (3) que comptin amb una teoria del canvi explícita, (4) que el seu desplegament intenti ser fidel a allò que s'ha planificat i (5) que disposin d'un sistema d'informació, idealment amb indicadors de seguiment i resultats. Millorar qualsevol d'aquestes cinc condicions a l'hora de dissenyar i implementar intervencions socials suposa fer una mica més probable una futura avaluació de qualitat.

7. INFORMAR EL DISSENY DE LES INTERVENCIONS EN EVIDÈNCIES

Una manera de millorar l'eficàcia de les intervencions socials és informar el seu disseny en evidències, és a dir, considerar l'evidència científica existent sobre què funciona, per a qui i en quines condicions, a l'hora de dissenyar les intervencions. Així doncs, la cultura de l'avaluació no només contempla la generació d'evidències *ad hoc* a partir d'avaluacions, sinó també la consideració en la presa de decisions i en els processos de disseny d'intervencions de l'entitat, d'evidències ja existents, produïdes a Catalunya o en altres contextos. Per a més informació sobre com fer-ho, es pot consultar [l'Eina 8 d'aquest Toolkit: Com puc dissenyar programes basats en l'evidència?](#)

8. MILLORAR ELS SISTEMES D'INFORMACIÓ

Sense dades és molt difícil avaluar, perquè generalment cal disposar d'informació objectiva sobre el funcionament de la intervenció per poder analitzar-ne la consecució dels objectius o qualsevol altre aspecte. Per aquest motiu és fonamental que els projectes i programes comptin amb sistemes d'informació de qualitat, que idealment incloguin indicadors per a cada nivell de la teoria del canvi: indicadors de recursos, d'activitats, de productes i de resultats.

Les entitats del tercer sector social tendeixen a posar l'èmfasi del seguiment en la gestió i la implementació de les intervencions (recursos, activitats i productes) i sovint deixen de banda el seguiment dels resultats. En general, identificar indicadors de resultat és difícil, però el més complicat és recollir-los (*aixecar la informació*). Tanmateix, es recomana realitzar esforços explícits per avançar progressivament cap a la **consideració dels resultats en els sistemes d'informació** perquè són una informació bàsica per poder dur a terme avaluacions de qualitat.

9. PROMOURE L'ÚS DE LES AVALUACIONS

Un cop generada evidència de qualitat es recomana fer esforços explícits per **apropar-la als espais de decisió**, és a dir, a les reunions de la Junta Directiva, Assemblea, Patronat, etc. sigui quin sigui el màxim espai de presa de decisions, segons la forma jurídica de l'entitat. Una part fonamental de la cultura de l'avaluació és, com s'ha anticipat en la definició, que aquesta impregni tota l'entitat, la qual cosa inclou els òrgans directius. Una manera de fer aquest apropament és que els equips d'avaluació **presentin els resultats de les avaluacions** en aquests espais de presa de decisió (en formats adaptats segons les característiques de l'audiència), de manera que se'n puguin discutir les conclusions i recomanacions.

També es recomana elaborar **Plans d'incorporació de les recomanacions** amb posterioritat a cada avaluació, és a dir, un document que especifiqui per a cadascuna de les recomanacions de l'avaluació, quines accions s'emprendran, qui serà la persona responsable d'executar-les i en quin termini.

10. FER SEGUIMENT DE L'ÚS DE LES AVALUACIONS

Es pot anar una mica més enllà de promoure l'ús de les avaluacions, fent un seguiment d'aquest ús: creant mecanismes per recollir informació sobre les implicacions de les avaluacions fetes. En cas de disposar d'un pla d'incorporació de les recomanacions, aquest seguiment aniria acompanyat del Pla, de manera que es pogués verificar en tot moment quines de les actuacions s'han executat i quines continuen pendents.

11. FER DIFUSIÓ DELS RESULTATS DE LES AVALUACIONS

Difondre els resultats de les avaluacions també ajuda a impulsar la cultura de l'avaluació per diverses raons. En primer lloc, **posa l'avaluació al centre de l'atenció**, tant en l'àmbit intern, de l'entitat, com en l'àmbit extern, de cara als agents clau, la qual cosa evidencia que és quelcom prioritari per l'organització. En segon lloc, **la difusió pública d'un informe d'avaluació és una oportunitat per contribuir a un debat públic** i obert sobre la intervenció en qüestió o la problemàtica a la qual mira de donar resposta. En aquest sentit, la difusió evidencia la contribució de l'avaluació a la generació de coneixement. En tercer lloc, apropar els resultats de les avaluacions als diferents agents implicats en el desplegament del programa avaluat contribueix al fet que aquests tinguin en compte les recomanacions i enforteix la seva vinculació amb el programa.

Més enllà dels resultats de les avaluacions, també és recomanable **fer difusió de l'ús** que se'n fa, per contribuir a fer visible com **l'avaluació contribueix a millorar les intervencions**.

12. APROFITAR ELS RECURSOS EXISTENTS

Per assolir i complementar totes les estratègies esmentades abans es poden aprofitar els recursos existents sobre avaluació, generats per entitats especialitzades. Existeixen recursos de molt tipus: guies, manuals, webinars, repositoris d'avaluacions, repositoris d'evidència, entre altres. Es recomana consultar la Caixa d'Eines de l'Eina autodiagnòstica d'avaluació per a entitats del tercer sector de la Taula del Tercer Sector Social.

A més, també pot ser recomanable **crear o formar part de comunitats de pràctica sobre avaluació**, així com estar en contacte amb altres entitats del tercer sector que puguin estar impulsant estratègies similars de promoció de la cultura de l'avaluació, sigui de manera directa o a través d'entitats de segon o tercer nivell, com la Taula del Tercer Sector.

QUÈ CAL TENIR EN COMPTE?

La cultura de l'avaluació està **vinculada** en certa manera **a la gestió per resultats**. Es tracta d'un tipus de gestió de polítiques públiques, programes i projectes d'intervenció social que, en lloc de posar èmfasi en les activitats i els recursos, *és a dir, en allò que es fa i allò que es gasta*, posa èmfasi en els resultats: en allò que s'assoleix. Passar d'explicar què fem a explicar *per a què ho fem* requereix, primer, tenir molt ben identificats els resultats esperats de totes les intervencions i, segon, disposar de sistemes d'informació que no només permetin recollir el rendiment intern, sinó també l'efecte de les intervencions. Avançar en aquesta direcció sovint passa per dissenyar els projectes i els sistemes d'indicadors emprant la teoria del canvi, planificar estratègicament, disposar de sistemes d'informació integrats i de qualitat, d'eines que facilitin la recollida sistemàtica d'informació, la seva visualització, entre d'altres. Per tant, una entitat que ja hagi treballat prèviament alguns d'aquests aspectes, tindrà més facilitat per desplegar les esmentades estratègies d'impuls de la cultura de l'avaluació.

De manera similar, una entitat social que tingui **ben integrat en la seva estructura organitzativa i de funcionament el cicle de gestió de projectes** (definició i dimensió del problema, valoració d'alternatives d'intervenció i disseny del projecte, implementació i seguiment, avaluació de resultats i presa de decisions) tindrà més facilitat per impulsar programes avaluable i avaluacions útils, lligant-les a la fase del cicle més adequat segons la decisió que es vulgui informar en cada cas.

Addicionalment, un altre element que pot facilitar el desenvolupament de la cultura de l'avaluació, i sobretot consolidar la pràctica d'avaluació, és **enfortir els vincles de l'entitat amb l'acadèmia** (grups de recerca en l'àmbit d'actuació, recercadors i recercadores, professorat de referència, etc.). Aquests vincles es poden donar en el marc de la contractació d'avaluacions, sumant persones acadèmiques als equips d'avaluació per constituir equips mixtos o directament externalitzant-los la realització d'avaluacions, però també de manera més general per generar coneixement aplicat, aterrar les evidències generades en l'entorn acadèmic i generar debat públic sobre temes d'interès social.

MÉS INFORMACIÓ

- Ivàlua (2017). *Guia pràctica 15. Guia pràctica d'avaluació de programes del tercer sector social*. Ivàlua, Barcelona. Disponible a https://ivalua.cat/sites/default/files/2019-10/22_06_2017_07_58_20_Guia_15_tercersector.pdf.
- Mayne, John (2008). *Building an evaluative culture for effective evaluation and results management*. ILAC Brief, Núm. 20. Disponible a: https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/ILAC_Brief20_Evaluative_Culture.pdf (darrera consulta: 04/12/2023)
- OCDE (2020). *Improving Governance with Policy Evaluation. Lessons from country experiences*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/89b1577d-en>.



Taula d'entitats
del Tercer Sector Social
de Catalunya

Amb el suport de:



Generalitat de Catalunya
**Departament
de Drets Socials**