



Guia metodològica per a l'avaluació de les xarxes impulsades per serveis socials

Sèrie Benestar i ciutadania

La Guia metodològica per a l'avaluació de les xarxes impulsades per serveis socials desenvolupa un model que pretén establir unes bases conceptuals, metodològiques i tècniques per conèixer l'impacte, l'esforç, les aliances i les transformacions generats amb el treball en xarxa i saber quines línies de millora es poden establir per a una acció socioeducativa més rellevant en el territori.

L'objectiu és que els equips de treball que així ho desitgin puguin planificar i implementar l'avaluació del seu treball en xarxa de la manera més completa i realista possible, i afrontar les qüestions més pràctiques que apareixen en qualsevol avaluació: quins indicadors ens donaran informació rellevant? Quins instruments podem fer servir per nodrir aquests indicadors?

Professionals de diversos ajuntaments de la demarcació de Barcelona, de consells comarcals i de la Diputació de Barcelona, i experts d'AreaQ, han aportat la seva experiència i reflexions per dissenyar conjuntament aquest model d'avaluació.



Guia metodològica per a l'avaluació de les xarxes impulsades per serveis socials

Autoria

Ramon Crespo i Forte, Àngels Cardona i Cardona, i
Núria Codern i Bové, AreaQ.

Coordinació

Pepa Lorite i Xavi Millán, Diputació de Barcelona,
Àrea d'Atenció a les Persones.

Persones i institucions col·laboradores

Marina Andreu, Ajuntament de Tordera.
Verónica Argibay, Consell Comarcal de l'Alt Penedès.
Roser Bondia, Ajuntament Vilafranca del Penedès.
Montse Domènech, Consell Comarcal de l'Alt Penedès.
Anna Gasset, Ajuntament d'Olesa de Montserrat.
Mar Julià, Ajuntament de Tordera.
Núria López, Consell Comarcal de l'Alt Penedès.
Lorena Madero, Ajuntament de Sant Sadurní d'Anoia.
Núria Mariano, Consell Comarcal del Berguedà.
Olga Montserrat, Consell Comarcal de l'Alt Penedès.
Georgina Solanes, Ajuntament d'Olesa de Montserrat.
Roser Súria, Ajuntament de Vilafranca del Penedès.
Paula Torner, Ajuntament de Tordera.
Annabel Vila, Consell Comarcal del Berguedà.

1a edició: maig de 2018

© de l'edició: Diputació de Barcelona

© dels textos: els autors

Producció i edició: Gabinet de Premsa i Comunicació
de la Diputació de Barcelona

Composició: gama, sl

Índex

Presentació	7
Introducció	8
Antecedents i punts de referència	9
Com utilitzar la <i>Guia</i>	10
1. Consideracions prèvies	12
1.1. Avaluar un projecte de xarxa no és només avaluar un protocol	12
1.2. L'avaluació d'una xarxa no pot deixar fora l'avaluació de les seves actuacions	13
2. Marc teòric	14
2.1. Possibilitats i límits de l'avaluació basada en indicadors	14
3. El disseny de l'avaluació d'una xarxa	15
3.1. La teoria del canvi d'una xarxa	15
3.2. Comencem pel principi: el disseny	16
3.3. L'aparició dels canvis: els efectes	16
3.4. Res passa per art de màgia: els mecanismes	17
3.5. Però també hi ha canvis que van més enllà: l'impacte	17
3.6. Les preguntes d'avaluació	19
3.7. Els indicadors d'avaluació	22
3.8. Elaborar indicadors per avaluar les actuacions incloses en el projecte de xarxa	29
4. El treball de camp	30
4.1. El qüestionari d'avaluació	30
4.2. El grup de consens	32

5.	Anàlisi i conclusions d'avaluació	35
5.1.	L'informe d'avaluació	35
6.	Referències bibliogràfiques	37
	Annex 1. La fitxa d'avaluació interna	38
	Annex 2. El qüestionari d'avaluació extens	41
	Annex 3. El qüestionari d'avaluació reduït	48
	Annex 4. El guió del grup de consens	51

Presentació

Us presentem la *Guia metodològica per a l'avaluació de les xarxes impulsades per serveis socials*, que recull una proposta de bases conceptuals, metodològiques i tècniques per a l'avaluació del treball en xarxa.

El treball en xarxa ha crescut de forma important en els municipis de la demarcació de Barcelona en el marc dels serveis socials i, especialment, en l'àmbit de l'atenció a la infància, l'adolescència i la família. D'una banda, hi ha la necessitat de coordinar-se amb altres serveis i recursos per fer un bon treball de prevenció i detecció de necessitats socials i de situacions de risc; d'altra banda, cal donar una resposta més eficaç i eficient, des de la convergència d'estratègies i la suma de recursos, en un context de crisi econòmica i de més necessitats multidimensionals i complexes.

El treball en xarxa forma part, doncs, d'una manera d'actuar que ens ajuda a donar una atenció social i educativa de qualitat, orientada a l'apoderament de les persones i a la promoció d'una vida digna i autònoma.

Per això, des de la Diputació de Barcelona fa anys que acompanyem els municipis de la demarcació en la creació i el desenvolupament de xarxes per a l'atenció a les persones. També hem volgut dotar aquests acompanyaments d'eines metodològiques, creades i consensuades amb representants dels ajuntaments, les entitats socials i els experts, com la guia per a l'avaluació del treball en xarxa que teniu a les mans, la primera en aquest àmbit.

La *Guia* es proposa aportar elements per conèixer si la xarxa treballa amb el seu màxim potencial i si ha contribuït a establir les sinergies i les aliances necessàries per a una acció socioeducativa més rellevant en el territori. Conèixer el cost-benefici que suposa treballar en xarxa ens ha de permetre seguir apostant per aquesta forma de treball de manera més efectiva.

Amb aquesta publicació volem contribuir a avançar en l'avaluació dels programes socials per dotar-los de més rigor, eficàcia i eficiència, i poder repensar-los i introduir-hi millores, i ho volem fer com a exercici de transparència envers la ciutadania i de govern obert.

Vull agrair a tots els professionals d'ajuntaments, de consells comarcals i de la Diputació de Barcelona que hi han participat, i als experts i expertes de l'ÀreaQ, totes les idees i els esforços que hi han dedicat, els quals han fet possible dissenyar un model d'avaluació que segueix viu i que esperem que sigui útil per als municipis a fi de millorar el treball en xarxa i l'atenció a les persones.

MERITXELL BUDÓ PLA
Presidenta delegada de l'Àrea d'Atenció a les Persones
Diputació de Barcelona

Introducció

L'avaluació de les iniciatives que s'impulsen en el marc de les administracions públiques és una tasca que queda fora de tota qüestió. Són diversos i àmpliament acceptats els motius que justifiquen la necessitat d'avaluar les polítiques públiques. La majoria fan referència a millorar la pràctica governamental, a catalitzar el rendiment de comptes o a informar per a una millor presa de decisions.

Així doncs, preguntes del tipus: Han servit per a alguna cosa les iniciatives que hem promogut? Ha valgut la pena l'esforç? Com podem fer-ho millor l'any que ve?, són preguntes que solen formar part del combinat de qüestions a les quals qualsevol equip es planteja donar resposta quan impulsa una intervenció, especialment, quan aquesta pren forma de projecte o de programa d'abast clarament delimitat: població destinatària, recursos disponibles, actuacions previstes, etc.

És probable, però, que per a intervencions amb una projecció més abstracta i no directament connectada amb la població usuària dels serveis, aquestes preguntes resultin més difícils d'operacionalitzar: Com sabem si ha servit per a alguna cosa el treball en xarxa que impulsa un equip de serveis socials? Com sabem si ha valgut la pena l'esforç? I què convé fer d'una altra manera per millorar l'any que ve?

Aquestes són les preguntes a les quals la Gerència de Serveis de Benestar Social de l'Àrea d'Atenció a les Persones de la Diputació de Barcelona vol donar resposta amb aquesta *Guia metodològica per a l'avaluació de les xarxes impulsades per serveis socials*.

Comencem per dir, però que aquest document no és un manual. I en un sentit estricte, tampoc és una guia. Més aviat es tracta d'un model, una proposta que pretén establir unes bases conceptuals, metodològiques i tècniques per a l'avaluació del treball en xarxa. Millor dit, perquè els equips de treball —que així ho desitgin— puguin planificar i implementar l'avaluació del seu treball en xarxa de la manera més completa i realista possible. Per fer-ho, proporciona algunes respostes a les qüestions més abstractes que es plantegen quan es tracta d'avaluar el treball en xarxa (Quins resultats esperem obtenir gràcies al treball en xarxa? Quins aspectes cal tenir en compte perquè aquests resultats apareguin?, etc.) i fa alguns suggeriments per afrontar les qüestions més pràctiques que també apareixen en qualsevol avaluació (Quins indicadors ens donaran pistes rellevants? Quins instruments podem fer servir per nodrir aquests indicadors?, etc.).

Es tracta, en definitiva, d'unes coordinades treballades de manera conjunta amb professionals que ocupen posicions diverses dins el sector que —ens agradaria pen-

sar— han establert les bases per a una experimentació en avaluació que encara té molt recorregut per endavant.

Aquesta *Guia metodològica* suggereix algunes fórmules per respondre les preguntes d'avaluació que sol plantejar una xarxa. És un instrument de treball tècnic al servei de les polítiques locals que, lluny de ser una fórmula rígida i tancada, es presenta com un punt de partida subjecta a l'adaptació de tot aquell equip que vulgui avaluar la seva xarxa.

Antecedents i punts de referència

Els punts de referència d'aquesta *Guia* són els diversos projectes de treball en xarxa en l'àmbit de la infància, l'adolescència i la família que s'han impulsat arreu del territori. Es tracta de projectes que, d'una manera o d'una altra, miren d'articular estratègies d'actuació intersectorials útils per treballar qualsevol tema relacionat amb el benestar dels infants, els adolescents i les famílies. Solen ser projectes dissenyats per emmarcar plataformes de coordinació i comissions per al treball en xarxa que, per descomptat, estableixen el punt de referència d'allò que es considera un bon treball en xarxa quan arriba l'hora d'avaluar.

D'altra banda, el model d'avaluació que es presenta a continuació també es pot considerar com el resultat d'haver posat en diàleg aquests punts de referència amb algunes de les aportacions més rellevants sobre l'avaluació d'intervencions basades en el treball en xarxa.

Una d'aquestes aportacions la fan Creech i Willard (1) quan suggereixen la necessitat d'avaluar els projectes tenint en compte si la xarxa que han aconseguit desplegar està treballant amb el seu màxim potencial. És a dir, ens conviden a pensar en l'avaluació com una oportunitat per valorar els canvis que resulten de la combinació d'esforços en el marc del treball en xarxa, i no només dels èxits particulars que podem associar a determinades actuacions.

Altres ens han portat a posar l'accent en la sostenibilitat. Arthur Zimmermann (2), per exemple, assumeix aquest aspecte com un factor fonamental del treball en xarxa i ens convida a avaluar els resultats obtinguts en termes de consolidació i continuïtat, parant atenció a quatre criteris que considera claus: lideratge en el maneig de la informació, participació, democràcia interna i credibilitat.

Wilson-Grau i Nuñez (3), en canvi, ens proporcionen un marc de referència lleugerament diferent. Sobre la base de tres dimensions operacionals (l'estratègica, la del *management* i la del lideratge o participació), ens han portat a pensar en l'avaluació dels projectes de treball en xarxa impulsats per serveis socials, tenint en compte el que, per anar bé, hauria de tenir tota xarxa d'acció local: dinamisme, democràcia i diversitat.

I una darrera proposta és la que ens ha portat a imaginar l'avaluació dels projectes de treball en xarxa posant en primer pla el concepte de capital social (4). Si el capital social és el conjunt de recursos actuals o potencials que s'acumulen en un grup, en virtut de posseir una xarxa duradora de relacions més o menys institucionalitzades (5), ens ha semblat bona idea plantejar l'avaluació de les xarxes tenint en compte si els actors que les conformen han incrementat la seva capacitat de mobilitzar recursos a través de les relacions, les informacions, els contactes, les influències, etc., que la seva xarxa ha configurat.

Durant la fase d'elaboració d'aquest material han estat moltes les persones que, sobre la base de la seva experiència en l'articulació d'estratègies multidisciplinàries i intersectorials, han contribuït a fer intel·ligibles aquests conceptes i a validar les versions preliminars d'aquest model d'avaluació.

I és que la concreció i l'operacionalització de moltes d'aquestes idees no hagués estat possible sense la col·laboració, la predisposició i el compromís de tots els equips, de totes les persones i de totes les institucions que han participat en la discussió i la validació d'aquest model.

Com utilitzar la *Guia*

Aquest document s'ha redactat amb l'ànim de facilitar als equips que lideren les xarxes impulsades pels serveis socials un abordatge autònom de la seva avaluació.

S'hi proposen un seguit de fases i procediments per a la recollecció i la generació de les dades necessàries per elaborar un informe final d'avaluació de la xarxa.

Ara bé, que la *Guia* estigui dissenyada per facilitar una avaluació final amb perspectiva tant sumatòria (*Hem aconseguit el que volíem?*) com formativa (*Què podem fer per millorar?*), no vol dir que només hàgim de pensar-hi quan comença a exhaurir-se la vigència del projecte. Convé tenir presents les recomanacions que s'hi exposen des del moment mateix de la definició del projecte de xarxa, per anticipar quines preguntes voldrem respondre en el futur i quines eines utilitzarem per obtenir les dades necessàries per fer-ho.

Al llarg del document es descriuen unes recomanacions metodològiques ordenades com un relat que:

Vegeu l'esquema 1

1. Parteix de la definició del marc teòric en el qual es recolza el model d'avaluació.
2. Continua amb la representació de la lògica o la teoria del canvi que hi ha darrere d'una xarxa impulsada pels serveis socials.

Podeu fer-ne una adaptació per explicar la vostra xarxa en el moment de redactar-la.

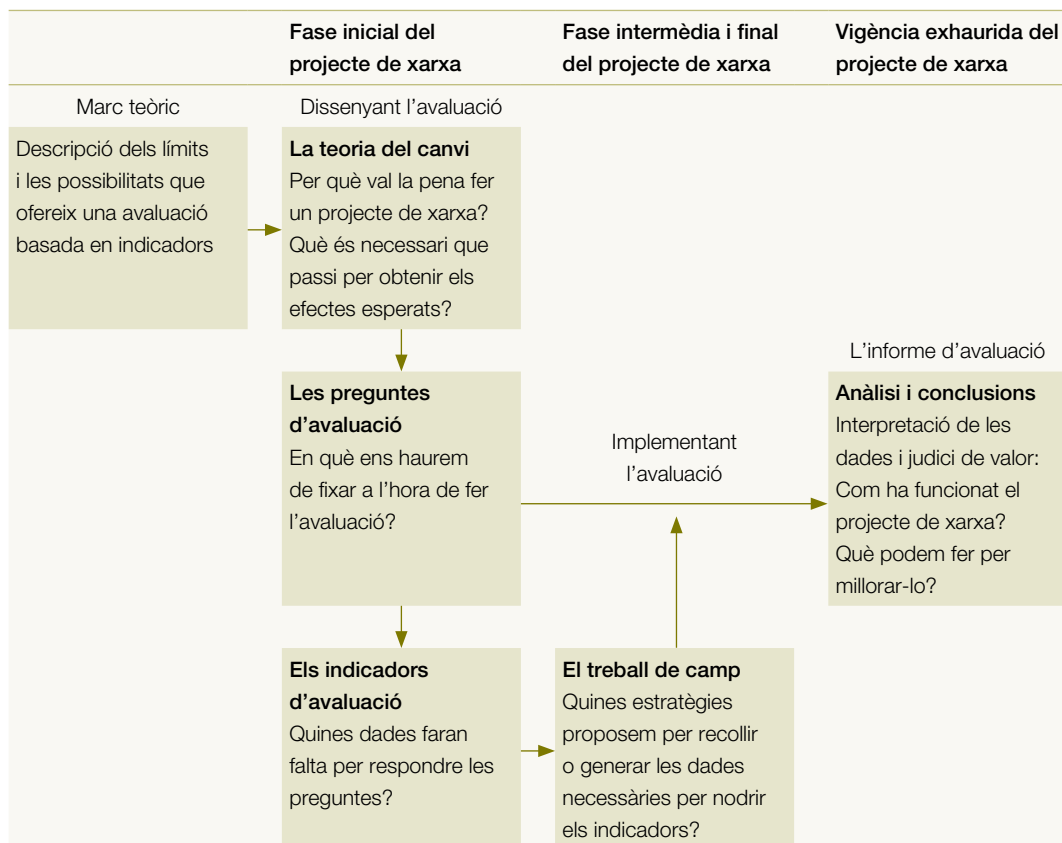
3. Estableix les pautes per dissenyar les preguntes i els indicadors més adients per avaluar aquesta teoria.

Podeu prendre-les com a punt de referència per establir, des del mateix moment de la confecció del projecte de xarxa, quines preguntes i quins indicadors utilitzareu per avaluar-la.

4. Presenta un conjunt d'eines per donar suport al treball de camp necessari per dur a terme l'avaluació.

Seràn d'utilitat un cop el projecte de xarxa arribi al seu estadi final i us trobeu amb la necessitat de nodrir els indicadors que us ajudaran a respondre les preguntes d'avaluació.

Esquema 1. Què trobarem en aquest document?



1. Consideracions prèvies

1.1. Avaluar un projecte de xarxa no és només avaluar un protocol

Quan s'avalua una xarxa que pretén articular un treball cooperatiu per millorar l'atenció a les persones, el focus no pot estar exclusivament centrat en l'avaluació dels protocols o les actuacions que s'han concebut i desplegat a la seva empara. No podem perdre de vista que el repte més important associat al treball en xarxa està relacionat amb la creació de sistemes professionals oberts, que permetin una tasca més efectiva i eficient, amb l'articulació d'una mirada compartida i estratègica en el territori, i amb una implicació multidisciplinària i intersectorial —incloent-hi el sector privat i el teixit associatiu— que permeti sistematitzar recursos i accions.

Per tant, a ningú no li ha d'estranyar que l'avaluació d'una xarxa no es limiti a valorar si els protocols i les accions a les quals es dona cobertura han assolit els seus objectius particulars. Si la coordinació des de la intersectorialitat, el suport mutu entre professionals, l'aprofitament de recursos o el bon flux de la informació es consideren elements importants sobre els quals construir una xarxa de qualitat, un element essencial a tenir en compte en l'avaluació és el paper que ha tingut la xarxa en el desenvolupament d'aquestes consideracions.

L'avaluació d'una xarxa impulsada pels serveis socials ha de posar l'èmfasi, fonamentalment, a esbrinar si el procés de diagnosi, formulació i desenvolupament compartit, ha contribuït a establir les sinergies i aliances necessàries per a una acció més rellevant en el territori.

Així doncs, algunes de les preguntes que cal respondre durant l'avaluació estan relacionades amb els processos de construcció de la xarxa, d'elaboració del seu pla d'acció i de la seva implantació. Altres estan relacionades amb els efectes que aquests processos han tingut sobre la capacitat del municipi o de la comarca d'abordar el treball socioeducatiu de manera cooperativa.

L'exploració qualitativa d'aquests processos amb les persones que hi han participat serà fonamental en l'anàlisi de les vivències, el grau de motivació, el grau de satisfacció i el sentiment de pertinença envers el procés global. Aquesta perspectiva qualitativa també facilitarà determinar amb més profunditat les causes dels incompliments i les dificultats que s'han anat donant durant la fase d'implementació.

1.2. L'avaluació d'una xarxa no pot deixar fora l'avaluació de les seves actuacions

Una de les preguntes que no ens podem deixar de fer quan avaluem un projecte de treball en xarxa és si les actuacions a les quals dona cobertura han servit per al que havien de servir.

És ben probable que els protocols o actuacions que habitualment s'inclouen dins un projecte de xarxa incorporin alguna estratègia de seguiment o avaluació que permeti esbrinar el nombre de persones o serveis que se n'han beneficiat, el seu grau de cobertura o el grau de satisfacció de les persones que s'hi han implicat.

Però cap exercici d'avaluació pot deixar de preguntar-se pels canvis que aquestes actuacions han aconseguit generar en les seves poblacions destinatàries.

És cert que els canvis als quals ens estem referint se solen presentar a llarg termini; com a molt aviat, a mitjà termini. Això no obstant, els canvis que es presentin en un curt espai de temps han de quedar recollits en les iniciatives d'avaluació que acompanyin les diferents actuacions. Per exemple, si en el marc de la xarxa s'impulsa una actuació conjunta relacionada amb els serveis per a la petita infància, serà convenient que l'avaluació que se'n faci permeti conèixer el grau de satisfacció dels pares i les mares que els utilitzen, els canvis més immediats experimentats pels infants i les famílies, i fins i tot les repercussions més directes del servei en les comunitats respectives.

Queda fora de l'abast d'aquesta *Guia* proporcionar una llista d'indicadors que doni cobertura a les molt diverses actuacions que poden impulsar-se en el marc d'una xarxa. Tanmateix, saber que alguns dels indicadors que s'utilitzen més habitualment per avaluar una actuació són el grau de satisfacció, la fidelitat en l'assistència, l'evolució de la demanda, el grau de difusió i coordinació amb els serveis comunitaris o l'evolució dels principals indicadors de diagnòstic en els beneficiaris (benestar econòmic i material, salut física i mental, relacions interpersonals, educació, autonomia, etc.), pot resultar d'utilitat a l'hora de dissenyar una avaluació. Per exemple, saber que l'evolució de la relació vincular mare/pare/fill/filla és un indicador habitual en l'avaluació de serveis a la petita infància, ens pot animar a incorporar preguntes d'aquests tipus a les enquestes que dissenyem quan vulguem avaluar.

2. Marc teòric

2.1. Possibilitats i límits de l'avaluació basada en indicadors

El sentit últim de la planificació rau en el propòsit d'obtenir una capacitat més elevada d'èxit en la consecució dels objectius. Per tant, redactar un projecte de xarxa té a veure amb reduir i acotar la incertesa (*què farem*) per tal d'anticipar els canvis (*què esperem*) i generar capacitat d'adaptació.

Una avaluació basada en indicadors ens permet mesurar fàcilment alguns fenòmens relacionats amb aquests objectius com, per exemple, la millora en la coordinació per evitar duplicitats o la millora en l'eficiència de les inversions i l'optimització del treball.

Però estarem d'acord en el fet que hi ha molts altres aspectes al voltant d'un projecte de xarxa (com, per exemple, el treball que es fa en el marc dels diversos plans interdepartamentals que habitualment impulsa cada administració) que poden tenir una influència notable sobre els fenòmens que intentem observar. El tipus d'avaluació que es proposa en aquesta *Guia* no pretén resoldre el dilema de la causalitat. És a dir, no té per finalitat aïllar l'efecte del projecte de xarxa en relació amb tots els altres fenòmens que afecten la consecució dels objectius.

El que aquí es proposa és una avaluació basada en indicadors que permetrà respondre a la pregunta *què ha passat* al municipi o comarca després de posar en marxa la xarxa, però no a la pregunta *què ha passat en comparació amb el que hauria pogut passar si la xarxa no hagués existit*.

Aquest aclariment ha de servir per dimensionar l'abast del model que es presenta a continuació, i per posar en valor un exercici d'avaluació que només pretén explicitar els progressos i les necessitats de millora en el desplegament d'un projecte de xarxa.

No podem confondre associació amb causalitat. No obstant això, esbrinar que hi ha una correspondència significativa entre participar a la xarxa i percebre una millora important en la coordinació entre serveis, pot resultar un punt de partida engrescador per pensar en models d'avaluació més ambiciosos per al futur (6).

3. El disseny de l'avaluació d'una xarxa

3.1. La teoria del canvi d'una xarxa

L'avaluació del treball en xarxa pren tot el sentit quan aquest es planifica de forma més o menys estratègica. És a dir, quan l'equip promotor de la iniciativa és capaç de donar resposta a preguntes com les següents:

Quines repercussions sobre el territori s'espera que tingui la posada en marxa de la xarxa? Aquestes repercussions es produiran de manera automàtica? O caldrà tenir en compte i activar alguns mecanismes estratègics perquè sigui així? I tot plegat, quin impacte s'espera que tingui a mitjà i llarg termini en el poble, ciutat o comarca?

Les respostes a aquestes preguntes poden ser concebudes com un conjunt de premisses sobre *com* i *per què* se suposa que un treball en xarxa organitzat assolirà els seus objectius. I aquest conjunt de premisses o assumpcions sobre com s'espera que una iniciativa funcioni, configura el que sol anomenar-se la teoria del canvi. La teoria del canvi és el raonament intel·lectual que explica com i per què (disseny, processos, etc.) una xarxa funciona, i representa l'articulació detallada del seu model d'intervenció, és a dir, la teoria implícita que sustenta les seves pràctiques i els seus plantejaments (7).

Les xarxes que impulsen els serveis socials, per exemple, solen basar-se en la teoria implícita que si els diferents agents implicats en la promoció social de la infància i l'adolescència treballen plegats, incrementen significativament les oportunitats de diagnosticar millor els factors de risc social, identifiquen els recursos i els agents que tenen un rol en els processos d'atenció, i consensuen procediments i accions per cooperar en la detecció i atenció de situacions de risc social o maltractament en la infància.

D'acord amb això, la teoria del canvi d'una xarxa és el punt on conflueixen, s'operacionalitzen, s'organitzen i s'interrelacionen els components d'aquesta teoria implícita. De fet, és la teoria del canvi la que ens proporciona una narrativa que, llegida de forma natural, permet aproximar-nos a saber *què vol dir fer un bon disseny del projecte de*

xarxa i quins canvis podem esperar al municipi o la comarca si aconseguim una xarxa dinàmica i potent.

Aquesta narrativa queda sintetitzada en un diagrama (vegeu l'[esquema 2](#)) i es pot resumir de la manera següent:

3.2. Comencem pel principi: el disseny

Quan decidim posar en marxa una xarxa, és convenient que s'esdevinguin un seguit d'accions abans i durant la configuració d'aquesta.

Aquestes accions, tot i que no representen un canvi en si mateixes, esdevenen una peça clau en la transformació desitjada que es descriurà més endavant. Estem parlant, per exemple, de les accions destinades a madurar el context per fer possible la creació de la xarxa, d'aconseguir la participació de diferents agents del territori, d'obtenir un marc conceptual i operatiu conjunt o d'articular un pla de treball i de funcionament consensuat.

Veurem més endavant que, d'una banda, la teoria del canvi recull les accions que suposem que ha de tenir un bon disseny de la creació d'una xarxa ([esquema 2](#)) i que, de l'altra, també apunta quins criteris utilitzarem (en què ens fixarem) per determinar si cadascuna d'aquestes accions s'ha dut a terme o ha tingut lloc de la forma més adient: Hem aconseguit una definició clara i compartida del projecte de xarxa? Els objectius de la xarxa han estat veritablement consensuats? Hem aconseguit fer una diagnosi participativa que inclogui informació sobre les necessitats socials en matèria d'infància, per exemple? Hem aconseguit crear un grup motor que vetlli pel dinamisme i la sostenibilitat de la xarxa?

3.3. L'aparició dels canvis: els efectes

D'acord amb la lògica que hi ha darrere de les xarxes que impulsen els serveis socials, és raonable pensar que si aquestes s'implementen d'acord amb un bon disseny, aconseguiran catalitzar un canvi (per petit que sigui) en el municipi o la comarca.

Aquests canvis són els anomenats efectes i, a la teoria del canvi, es presenten com una repercussió, com la conseqüència esperada de l'aparició d'un treball en xarxa planificat. Alguns d'aquests efectes o conseqüències tenen a veure, per exemple, amb el sorgiment d'una mirada més plural sobre les prioritats, la millora de la coordinació entre actors per evitar així duplicitats, o un millor aprofitament de les sinergies que es poden donar entre els recursos del territori.

3.4. Res passa per art de màgia: els mecanismes

Ara bé, els canvis descrits a l'apartat anterior, els *efectes*, no són transformacions que apareguin de manera automàtica. És a dir, no són canvis que puguem esperar que es donin només pel fet de posar en marxa una xarxa i vetllar per fer-ne un disseny ben acurat.

Per exemple, malgrat que tot fa pensar que la prioritització conjunta de necessitats entre diferents actors és una condició necessària perquè més endavant millorin les sinergies entre si al territori, també podem aventurar que no hi ha prou amb aquesta condició. Han de passar altres fets. Cal que un seguit de processos o maneres de fer es posin en joc per permetre aquests canvis. I aquests processos és el que s'anomena *mecanismes* (8).

En la teoria de canvi que es presenta a continuació, els mecanismes que s'identifiquen estan relacionats amb aspectes com la identificació necessària dels diferents actors amb els objectius de la xarxa, l'existència d'un lideratge relacional i compartit o la importància de promocionar un clima de cooperació i bon ambient.

3.5. Però també hi ha canvis que van més enllà: l'impacte

La paraula *impacte* sol anar associada a la idea d'atribució, i ja hem exposat les limitacions d'aquest model d'avaluació quant a la seva capacitat de resoldre el dilema de la causalitat (és a dir, establir quina ha estat la causa dels canvis que hem observat). Així que, d'acord amb les possibilitats que s'han exposat amb anterioritat (vegeu la [pàgina 8](#)), els enunciats que a la teoria del canvi queden recollits sota la categoria d'impacte només fan referència a les contribucions que podem esperar del treball en xarxa, en un pla més profund i més dilatat en el temps.

La idea és que si els productes que la xarxa genera aconseguixen les repercussions esperades que ja hem descrit en apartats anteriors (*efectes*), és raonable pensar que, passat un temps, es puguin produir canvis més profunds en aquest context. A la teoria de canvi que es presenta a continuació, aquests canvis estan relacionats amb la integritat dels abordatges, la cooperació amb l'entorn i la generació de coneixement.

Esquema 2: la teoria del canvi d'una xarxa impulsada pels serveis socials

Disseny	Mecanismes	Efectes esperats	Impactes
Requeriments per a l'impuls correcte d'una xarxa	Processos que permeten l'aparició dels efectes	Repercussions del bon funcionament de la xarxa	Contribucions a llarg termini
<p>D1. Marc operatiu conjunt</p> <p>Ens fixarem si hem aconseguit...</p> <p>Una definició clara del projecte de xarxa.</p> <p>Consensuar els objectius de la xarxa entre els diferents agents.</p> <p>Tenir un coneixement comú de la realitat (necessitats socials).</p> <p>Tenir un coneixement de la dimensió de la xarxa (i procediments interns).</p>	<p>M1. Governança democràtica</p> <p>Ens fixarem si hem aconseguit...</p> <p>Que la xarxa es caracteritzi per treballar sota un lideratge compartit i sostenible.</p>	<p>E1. Sinergia de recursos</p> <p>Ens fixarem si hem aconseguit...</p> <p>Mobilitzar recursos tangibles i intangibles.</p> <p>Aprofundir en les dinàmiques existents.</p>	<p>I1. Integralitat dels abordatges</p> <p>Ens fixarem si hem aconseguit que...</p> <p>La xarxa facilita que la persona o família estigui al centre de les intervencions dels diferents agents.</p>
<p>D2. Participació / implicació</p> <p>Ens fixarem si hem aconseguit...</p> <p>La implicació dels agents considerats clau en l'acció social del territori.</p>	<p>M2. Clima de cooperació</p> <p>Ens fixarem si hem aconseguit...</p> <p>Generar un bon ambient de treball.</p> <p>Generar afinitats entre membres.</p> <p>Una comunicació elevada i coneixement mutu.</p>	<p>E2. Situacions de benefici mutu</p> <p>Ens fixarem si hem aconseguit...</p> <p>Assolir situacions de guany.</p> <p>Reduir la percepció de risc i d'angoixa en la presa de decisions dels agents socials.</p>	<p>I2. Cooperació amb l'entorn</p> <p>Ens fixarem si hem aconseguit...</p> <p>Que el capital social de l'entorn visualitzi la xarxa com un actiu més del territori.</p>
<p>D3. Pla de treball conjunt</p> <p>Ens fixarem si hem aconseguit...</p> <p>Tenir un <i>què</i> clar (objectius de xarxa, protocols d'actuació, etc.).</p> <p>Tenir un <i>qui</i> clar (referents estables i figures amb funcions clares).</p> <p>Tenir un <i>com</i> clar (engranatge).</p>	<p>M3. Percepció d'utilitat</p> <p>Ens fixarem si hem aconseguit que...</p> <p>Els membres de la xarxa tinguin una identificació elevada amb els objectius d'aquesta.</p>	<p>E3. Eficiència de la intervenció</p> <p>Ens fixarem si hem aconseguit...</p> <p>Una reducció dels costos de la interacció.</p> <p>Una coordinació que eviti duplicitats.</p>	<p>I3. Generació de coneixement</p> <p>Ens fixarem si hem aconseguit...</p> <p>Construir i compartir coneixements i experiències, i a més fer-les valer en tot tipus de xarxes d'aprenentatge compartit.</p>
	<p>M4. Actuar en nom de la xarxa</p> <p>Ens fixarem si hem aconseguit que...</p> <p>Els membres de la xarxa tinguin una identificació elevada amb els objectius d'aquesta</p>	<p>E4. Millor pertinència de les intervencions</p> <p>Ens fixarem si hem aconseguit...</p> <p>Una acció més conjunta i transparent.</p> <p>Una detecció o derivació més àgil, corresponsable i precisa.</p> <p>Una intervenció més enllà de la resolució de problemes (basada en les potencialitats).</p>	

3.6. Les preguntes d'avaluació

La teoria del canvi d'una xarxa és reflex de les necessitats informatives que planteja la seva avaluació. Cadascun dels enunciats recollits a la teoria del canvi (vegeu l'[esquema 2](#)) admet una traducció com a pregunta d'avaluació, així que, si només hi afegim alguns interrogants, podem fer emergir les preguntes que faran les funcions de full de ruta per a l'avaluació.

Aquestes preguntes no són una altra cosa que la formulació depurada, concreta i unívoca de les qüestions que volem respondre durant el procés i, amb l'objectiu de sistematitzar el treball, les formularem a partir dels criteris de claredat i simplicitat (una idea per pregunta).

Aquesta concreció permet operacionalitzar la teoria del canvi i articular, a mesura que les preguntes troben resposta, un relat sobre els processos de desenvolupament d'una xarxa i no exclusivament sobre els seus resultats.

Les preguntes que estan recollides en aquesta *Guia* no pretenen ser una fórmula ni una pauta rígida a seguir, sinó exposar un marc de referència que sigui útil com a base i suport. Convindrà que cada equip desplegui les estratègies que consideri necessàries per fer emergir les preguntes que vol respondre amb l'avaluació, per exemple, obrir una ronda de consultes amb les diferents persones implicades sobre allò que tenen interès a descobrir amb l'avaluació.

No volem passar per alt que, a més, l'avaluació d'una xarxa representa una oportunitat excel·lent per interrogar-nos sobre si les intervencions que s'han dut a terme han contribuït d'alguna manera a reduir les desigualtats entre homes i dones al municipi o la comarca.

No totes les dones de classe social baixa estan exposades, per exemple, a desigualtats per raó d'origen. Però sí que totes veuen agreujada la seva situació per una raó de gènere. I és que factors com la classe social, l'origen o el nivell educatiu influeixen en el benestar de manera desigual segons el sexe (9).

Per aquest motiu, el model d'avaluació inclou també alguns indicadors pensats per explorar l'impacte que ha tingut el projecte de xarxa en millorar temes com la participació de les dones i els homes en espais públics o les necessitats pràctiques i estratègiques de gènere. A més, aprofita l'avinentsa per explorar, tot i que de manera encara superficial, el potencial del treball en xarxa per generar processos col·lectius i horitzontals no patriarcals que, des d'una perspectiva feminista, promoguin relacions i pràctiques més igualitàries.

A continuació, trobareu el conjunt de preguntes a les quals proposem donar resposta amb l'avaluació, ordenades d'acord amb les categories que planteja la teoria de canvi descrita anteriorment.

Disseny de la xarxa. Preguntes d'avaluació	
D1. Quan hem posat en marxa la xarxa, hem obtingut un marc operatiu conjunt?	<p>D1.1 Hi ha una definició clara del projecte de xarxa?</p> <p>D1.2 Els objectius del grup motor (en la seva absència, la comissió o el grup de treball) han estat consensuats entre tots els agents que el conformen?</p> <p>D1.3 Disposem d'un coneixement precís de la nostra realitat?</p> <p>D1.4 Sabem quines problemàtiques afecten homes i dones de manera diferent i per quin motiu?</p> <p>D1.5 Tots els agents de la taula de treball coneixen la dimensió i els procediments interns de la xarxa?</p>
D2. Quan hem posat en marxa la xarxa, hem obtingut la implicació dels agents considerats clau en l'acció social del territori?	<p>D2.1. Participa a la xarxa qui ha de participar (ni més ni menys)?</p> <p>D2.2 Quins rols desenvolupen homes i dones en la seva participació a la xarxa?</p>
D3. Hem obtingut un pla de treball conjunt?	<p>D3.1 A la taula de treball s'han tractat els objectius pertinents? Un protocol d'actuació en casos d'urgència? Altres temes de caràcter substantiu? Un sistema d'avaluació?</p> <p>D3.2 La xarxa disposa de referents dels serveis implicats estables i clars, així com de figures amb funcions clares de lideratge i secretaria tècnica?</p> <p>D3.3 Tots els agents del grup motor o taula de treball actuen com un engranatge entre la xarxa i el seu servei respectiu?</p>
Mecanismes de la xarxa. Preguntes d'avaluació	
M1. La xarxa ha permès una governança democràtica de l'acció conjunta?	<p>M1.1 La xarxa treballa amb la lògica d'un lideratge compartit?</p> <p>M1.2 Aquest lideratge ha esdevingut sostenible?</p> <p>M1.3 Aquest lideratge ha contribuït a visualitzar formes no patriarcalcs d'organització i gestió?</p>
M2. S'ha tingut cura de les dinàmiques relacionals per facilitar un clima de cooperació que faci sostenible la xarxa?	<p>M2.1 S'ha generat un bon ambient de treball?</p> <p>M2.2 S'ha treballat per aconseguir la identificació d'afinitats entre els membres de la xarxa?</p> <p>M2.3 S'ha aconseguit una elevada comunicació i coneixement mutu entre els membres de la taula de treball: observació elevada dels altres, alt nivell d'escolta i bon grau de comunicació?</p>
M3. Hem aconseguit que tothom percebi que el treball que es fa en el marc de la xarxa és útil i rellevant?	<p>M3.1 Hi ha una elevada percepció d'utilitat del que es planteja al grup motor o taula de treball?</p>
M4. Hem aconseguit que tothom se senti còmode a l'hora d'actuar en nom de la xarxa?	<p>M4.1 Als diferents membres del grup motor o taula de treball els resulta fàcil distingir quan correspon parlar en nom de la xarxa i quan en nom del seu propi servei?</p> <p>M4.2 Els resulta fàcil tenir aquest doble paper amb naturalitat?</p>

Efectes de la xarxa. Preguntes d'avaluació	
E1. Hem aconseguit que es doni una sinergia de recursos?	<p>E1.1 La xarxa ha permès més mobilització de recursos tangibles i intangibles (poder i influència)?</p> <p>E1.2 La xarxa ha permès l'aprofitament de dinàmiques existents?</p> <p>E1.3 La xarxa ha permès que es visualitzin millor les iniciatives impulsades amb una clara finalitat de neutralitzar les desigualtats entre homes i dones?</p>
E2. Hem aconseguit promoure situacions de benefici mutu?	<p>E2.1 La xarxa ha permès assolir situacions de guany?</p> <p>E2.2 Hem aconseguit que hi hagi acompanyament mutu entre els membres de la xarxa en la presa de decisions, i que es redueixi la percepció del risc i l'angoixa?</p>
E3. Hem aconseguit millorar l'eficiència en la intervenció?	<p>E3.1 Hem aconseguit que gràcies a les dinàmiques de la xarxa es redueixin els costos de la interacció (per exemple, amb estratègies espontànies i informals de coordinació com fer trucades, enviar correus electrònics, etc.)?</p> <p>E3.2 Hem contribuït a racionalitzar la presa de decisions i evitar duplicitats?</p>
E4. Hem aconseguit millorar la pertinència de les intervencions?	<p>E4.1 Hem aconseguit promoure decisions conjuntes i ser més transparents?</p> <p>Hem aconseguit detectar de manera més àgil, corresponsable i sistemàtica les situacions de risc i les oportunitats d'intervenció (necessitats educatives, socials, etc.)?</p> <p>E4.2 Hem aconseguit que l'acció de la xarxa vagi més enllà de la resolució de problemes i es plantegin iniciatives creatives i estratègiques basades en la promoció de la persona?</p> <p>E4.3 Hem aconseguit que les accions impulsades per la xarxa incorporin una perspectiva de gènere que les converteixi en dispositius per reduir les desigualtats entre homes i dones?</p>
Impactes de la xarxa. Preguntes d'avaluació	
I1. Hem aconseguit contribuir, d'alguna manera, a la integralitat dels abordatges?	<p>I1.1 Hem aconseguit que el treball de la xarxa faciliti, d'alguna manera, que l'ecosistema d'organismes que fan intervenció social al nostre territori s'aproximi a la persona i la tracti com un <i>tot</i>?</p>
I2. Hem aconseguit contribuir, d'alguna manera, a reforçar el capital social del nostre entorn?	<p>I2.1 Hem aconseguit que els agents socials que es relacionen de forma natural en el nostre territori visualitzin la xarxa com un actiu més a la seva disposició?</p>
I3. Hem aconseguit contribuir, d'alguna manera, a la generació de coneixement?	<p>I3.1 Hem aconseguit compartir en xarxes d'aprenentatge (formal i informal) el saber fer (<i>know-how</i>) que hem fet emergir en el marc de la xarxa basat en els coneixements i les experiències que s'han anat posant en joc?</p>

3.7. Els indicadors d'avaluació

Els indicadors són formulacions simples o compostes que reflecteixen aspectes importants de les preguntes d'avaluació. El seu propòsit principal és caracteritzar la naturalesa de cada fenomen (el disseny de la xarxa, les repercussions que ha tingut en el territori, etc.) i analitzar com evolucionen els seus components (per exemple, el coneixement que es té de la xarxa, la millora de coordinació entre departaments, etc.).

A la matriu que trobareu a continuació, els indicadors es distingeixen en funció de com expressen la mesurabilitat. Hi ha indicadors mesurables expressats en unitats físiques i indicadors que no són mesurables en unitats, però sobre el compliment dels quals també es pot emetre un judici de valor.

En preguntes d'avaluació que ens remeten als fets (per exemple, «Hi ha una definició clara del projecte de xarxa?»), hem pensat en clau de tangibilitat i, per tant, en clau d'indicadors associats a variables mesurables, observables i enregistrables que aporten una informació que aproxima d'aquesta manera la resposta a la pregunta d'avaluació.

Per a preguntes que hem volgut connectar amb les percepcions (per exemple, «Ha participat a la xarxa qui hi havia de participar (ni més ni menys?»), hem pensat en clau de comprensió i, per tant, hem construït indicadors que suggereixen la necessitat de dialogar (interactuar) per comprendre les perspectives, les mirades, les diferents *realitats* que els diferents actors implicats atribueixen a les qüestions que estem analitzant. A continuació, trobareu el conjunt d'indicadors que us proposem com a punt de partida per donar resposta a les diferents preguntes d'avaluació.










Per nodrir alguns d'aquests indicadors, tindreu prou amb emplenar la **fitxa d'avaluació interna** sobre el disseny i la implementació de la xarxa (annex 1).








Altres indicadors requeriran un **qüestionari extens** d'avaluació (annex 2) que permeti explorar les percepcions de les diferents persones implicades en la xarxa.





I altres requeriran un **qüestionari reduït** d'avaluació (annex 3) que permeti interrogar els professionals que de forma tangencial han estat en contacte amb la xarxa i que d'alguna manera se n'haurien de poder beneficiar.

DISSENY				
INDICADORS				
Codi	Indicador	Definició	Fórmula	Font / Instrument
ID1.1	Definició del projecte de xarxa	Es defineix clarament el projecte de xarxa i es crea una estructura organitzativa per gestionar-lo.	Existència (o no) d'una definició clara i compartida del projecte de xarxa. Existència (o no) d'una estructura organitzativa dissenyada per a la gestió de la xarxa.	
			Percentatge d'actors implicats que expressen que: La documentació existent en recull les característiques (composició, objectius, activitats) de manera precisa. Els objectius formals del grup en què es participa han estat plantejats de manera consensuada. Els objectius formals del grup en què es participa estan clarament orientats a compartir iniciatives i recursos (unificar capacitats, posar en relació accions, etc.).	 <i>Qüestionari extens P4 -> P8</i>
ID1.2	Eficàcia del grup motor	Es crea un grup motor (o similar) amb objectius consensuats per fer funcions de lideratge i de secretaria tècnica.	El grup motor (o similar) ha dut a terme funcions clares de lideratge compartit i de secretaria tècnica durant el període consensuat.	
ID1.3-4-5	Connexió de la realitat	Es defineixen quines són les necessitats a partir de les quals treballem a la xarxa.	Percentatge d'actors implicats que expressen que: L'anàlisi de necessitats es basa en una diagnosi que incorpora les necessitats o els problemes que considera prioritaris. L'anàlisi a partir de la qual es treballa incorpora una visió positiva sobre els actius del context i de les persones. L'anàlisi explica bé els motius pels quals algunes circumstàncies afecten de manera diferent homes i dones	 <i>Qüestionari extens P9 -> P12</i>
ID2.1-2	Participació a la xarxa	Ha participat qui havia de participar.	A la xarxa hi trobem una distribució de rols equilibrada entre homes i dones (participants, funcions de gestió, etc.).	
			Percentatge d'actors implicats que expressen que: No va faltar ni sobrar la representació de ningú en l'elaboració del projecte compartit.	 <i>Qüestionari extens P15</i>
ID3.1	Pla de treball conjunt	Tots els actors interpreten de la mateixa manera el Pla de treball.	Hi ha un consens sobre com interpretar els objectius, el protocol d'actuació en casos d'urgència o el sistema d'avaluació.	


ID.3.2-3	Implicació a la xarxa	<p>Les persones que participen a la xarxa coneixen el contingut que es treballa i els mecanismes de la xarxa, i són transmissors de la informació.</p>	<p>Percentatge d'actors implicats que expressen que:</p> <p>Coneixen i podrien esmentar les diferents línies de treball que s'impulsen en el marc de la xarxa.</p> <p>En cas de voler fer arribar alguna informació a qualsevol organisme de la xarxa sabrien a qui adreçar-se i com fer-ho.</p> <p>Ateses les tasques que s'han proposat, el grup en què participen, el rang institucional de les persones que el componen, és prou homogeni per permetre una presa de decisions àgil i resolutiva.</p> <p>Els aspectes que s'han treballat en el grup en el qual participen han servit per abordar qüestions que consideren molt importants.</p> <p>No tindrien dificultat per ubicar institucionalment les persones que formen part del seu grup de treball.</p> <p>És evident que algú vetlla per alinear les dimensions política i tècnica i facilitar la viabilitat del treball del grup.</p> <p>Els objectius amb els quals treballa la xarxa estan orientats a compartir iniciatives i recursos, a unificar capacitats i esforços, i a posar en relació diferents accions.</p> <p>Han utilitzat regularment mecanismes formals o informals per informar persones del seu servei o departament.</p>	 <p><i>Questionari extens P13-P14-P16 -> P23</i></p>
			<p>Percentatge d'agents del territori que expressen que:</p> <p>Coneixen l'existència del protocol d'atenció a la infància i adolescència en risc impulsat en el marc de la xarxa.</p> <p>Han tingut ocasió de llegir-se el protocol d'atenció a la infància i adolescència en risc impulsat en el marc de la xarxa.</p>	






MECANISMES				
INDICADORS				
Codi	Indicador	Definició	Fórmula	Font / Instrument
IM1	Lideratge compartit	La xarxa es desplega amb una lògica de governança democràtica.	<p>Percentatge d'actors implicats que expressen que:</p> <p>Són conscients que les iniciatives que s'impulsen en el seu grup de treball poden ser promogudes per qualsevol de les institucions participants.</p> <p>Les decisions respecte a qui o quina institució ha de liderar les accions que s'impulsen des de la xarxa, es prenen tenint en compte qui està més ben situat per fer-ho (context polític, expertesa, ascendència, etc.).</p> <p>El lideratge de la xarxa s'ha exercit a partir de valors cooperatius que posen la cura dels processos i de les persones per davant de la lògica productivista.</p>	 <i>Qüestionari extens P24 -> P27</i>
			<p>Nombre d'iniciatives que s'impulsen en el grup de treball del qual formen part i que estan liderades per una/es persona/es o institucions que s'han proposat fer-ho per iniciativa pròpia.</p>	
IM2	Lideratge sostenible	S'ha tingut cura de les dinàmiques relacionals per facilitar un clima de cooperació que faci sostenible la xarxa.	<p>Percentatge d'actors implicats que expressen que:</p> <p>Quan se'ls convoca a reunions es presta atenció a la disponibilitat de tothom, l'elecció dels espais, la intenció i l'acollida, etc.</p> <p>A l'hora de treballar es té en compte el respecte pels torns de paraula i l'expressió de totes les opinions.</p> <p>En termes generals, els assistents respecten les convocatòries, solen ser puntuals, avisen dels retards, etc.</p> <p>Les reunions inclouen espais per a l'intercanvi informal i espontani d'experiències i estats d'ànim.</p> <p>Si en algun moment consideren que les seves expectatives en relació amb la xarxa no s'acompleixen, podrien expressar-ho confortablement al grup.</p> <p>Quan han aparegut tensions o conflictes, s'ha dedicat prou temps a escoltar els parers de tothom per mirar d'arribar a acords.</p> <p>Tenen un elevat grau de satisfacció general amb l'ambient de treball que impregna el grup del qual participen.</p>	 <i>Qüestionari extens P28 -> P35</i>





IM3	Percepció d'utilitat del treball en el marc de la xarxa	Tothom percep que el treball que es fa en el marc de la xarxa és útil i rellevant.	<p>Percentatge d'actors implicats que expressen que: El temps invertit en el grup del qual formen part ha estat molt productiu. El treball en xarxa és la millor manera d'abordar l'acció social, independentment de com hagi estat reeixit fins ara.</p>	 <i>Qüestionari extens P36 -> P37</i>
IM4	Rols i treball en xarxa	Tothom se sent còmode a l'hora d'actuar en nom de la xarxa.	<p>Percentatge d'actors implicats que expressen que: Quan s'han de comunicar amb altres persones o serveis, els resulta fàcil distingir quan correspon parlar en nom de la xarxa i quan en nom del seu propi servei. Els resulta fàcil fer aquest doble paper amb naturalitat.</p>	 <i>Qüestionari extens P38 -> P39</i>

EFFECTES

INDICADORS

Codi	Indicador	Definició	Fórmula	Font / Instrument
IE1	Sinergia de recursos	La xarxa ha permès que els recursos mobilitzats a la seva empara incloguin una perspectiva de gènere.	Nombre d'accions impulsades per la xarxa que proporcionen alguna solució de conciliació dissenyada per promoure una distribució més igualitària del temps entre homes i dones.	 <i>Qüestionari extens P40 -> P43</i>
		La xarxa ha permès que es visualitzin i mobilitzin recursos que no s'haurien activat d'una altra manera.	<p>Percentatge d'actors implicats que expressen que: Han visualitzat i coneixen millor alguns recursos que no tenien del tot presents, inclosos els que tenen una clara finalitat de neutralitzar les desigualtats entre homes i dones. Han impulsat la creació d'algun recurs o projecte nou. Han recomanat o derivat recursos (equipaments, serveis, consultes internes, etc.) que fins ara no es posaven en joc.</p>	
IE2	Situacions de benefici mutu	La xarxa ha permès l'aparició de situacions de guanyar-guanyar (<i>win-win</i>).	<p>Percentatge d'actors implicats que expressen que: El treball en el marc de la xarxa ha contribuït bastant o molt a arribar a acords que impliquen un guany significatiu per a diferents parts. El treball en el marc de la xarxa ha contribuït bastant o molt a disminuir l'angoixa gràcies a l'acompanyament mutu entre els seus membres en la presa de decisions.</p>	 <i>Qüestionari extens P45 -> P47</i>

IE3	Eficiència en la intervenció	El treball en el marc de la xarxa ha permès l'aparició d'unes complicitats personals que fan més eficient la intervenció.	<p>Percentatge d'actors implicats que expressen que:</p> <p>Gràcies a la seva participació a la xarxa han desenvolupat estratègies espontànies i informals de coordinació (trucades, correus electrònics, etc.).</p> <p>Gràcies a la seva participació a la xarxa han racionalitzat part de la seva presa de decisions (millor visió de qui fa què i en <i>quin moment</i>).</p> <p>Gràcies al coneixement comú sobre les possibilitats i els límits de cada servei s'ha optimitzat el treball i s'han evitat duplicitats.</p>	 <p><i>Questionari extens P48 -> P49</i></p>
			<p>Percentatge d'agents del territori que expressen que:</p> <p>S'han vist involucrats en alguna activació del protocol o, almenys, en un dels procediments que aquest preveu.</p> <p>Gràcies al protocol han racionalitzat part de la seva presa de decisions (millor visió de <i>qui fa què</i> i en <i>quin moment</i>).</p>	
IE4	Pertinència de les intervencions	El treball en el marc de la xarxa ha permès incrementar l'adequació de les intervencions a les necessitats.	Existència d'un treball conjunt, creatiu i orientat a la promoció de la persona (i no només envers la pal·liació de problemàtiques que pateixen persones en situació d'exclusió).	
		El treball en el marc de la xarxa ha permès més agilitat a l'hora d'intervenir.	<p>Percentatge d'actors implicats que expressen que:</p> <p>Es promou una presa de decisions conjunta sobre temes que podria haver gestionat el seu servei de manera interna. Es fa el possible per traspasar la informació de què es disposa per facilitar la presa de decisions conjunta.</p>	 <p><i>Questionari extens P45 -> P47</i></p>
			<p>Percentatge d'actors implicats i agents del territori que expressen que:</p> <p>Els protocols amb els quals treballen han servit per millorar la identificació de les situacions de risc.</p> <p>Els protocols amb els quals treballen han servit per consolidar la corresponsabilitat entre serveis.</p> <p>Els protocols amb els quals treballen han servit per millorar la precisió de les derivacions.</p> <p>Els protocols amb els quals treballen han servit per consensuar una interpretació del marc legal que neutralitzi possibles mals entesos que bloquegin el traspàs d'informació entre serveis.</p> <p>Els procediments de notificació formal associats a l'activació dels protocols són útils i fàcils d'implementar.</p>	

IMPACTES				
INDICADORS				
Codi	Indicador	Definició	Fórmula	Font / Instrument
IIM1	Integralitat en l'abordatge	El treball en el marc de la xarxa ha facilitat que la intervenció social al nostre territori s'aproximi a la persona i se la tracti com un tot.	<p>Percentatge d'actors implicats que expressen que:</p> <p>Han desenvolupat alguna estratègia per al treball conjunt i sistemàtic orientat a l'anàlisi de casos, que faciliti un abordatge integrat de la situació que presenta la persona o la família.</p>	 <i>Qüestionari extens P50</i>
IIM2	Reforç capital social de l'entorn	El treball en el marc de la xarxa ha facilitat que els agents socials del territori visualitzin la xarxa com un actiu més a la seva disposició.	<p>Percentatge d'actors implicats que expressen que:</p> <p>S'ha aconseguit instal·lar entre la ciutadania la percepció que hi ha una bona coordinació entre serveis i que aquests treballen de manera integrada.</p>	 <i>Qüestionari extens P51</i>
			<p>Existència d'alguna iniciativa de comunicació orientada a donar a conèixer l'existència de la xarxa entre els agents socials que es relacionen de manera natural en el territori.</p> <p>Existència d'alguna aproximació per part d'algun organisme extern a la xarxa (provinent del tercer sector o de la mateixa Administració) plantejada amb la finalitat d'articular qualsevol procés que faciliti la transformació social al territori.</p>	
IIM3	Compartir coneixement	El treball en el marc de la xarxa ha contribuït a una gestió més oberta del coneixement.	<p>Percentatge d'actors implicats que expressen que:</p> <p>Gràcies al treball en xarxa han après (mitjançant formació formal o informal) a articular millor els processos de transformació social.</p> <p>Han aprofitat per divulgar o transferir el que han après sobre el treball en xarxa (idees, bones pràctiques, etc.), tant dins com fora del perímetre de la xarxa.</p>	 <i>Qüestionari extens P52 -> P53</i>

3.8. Elaborar indicadors per avaluar les actuacions incloses en el projecte de xarxa

Per elaborar els indicadors d'avaluació que han d'acompanyar les actuacions contingudes en el projecte de xarxa, pot resultar útil formular-se aquesta pregunta amb antelació:

Quines variables podríem tenir en compte per veure si aquesta actuació està contribuint a modificar, directament o indirectament, alguna condició relacionada amb el benestar de la població destinatària?

Cal tenir en compte que l'indicador ideal ha de tenir atribucions científiques de validesa (ha de mesurar realment el que se suposa que ha de mesurar), confiabilitat (mesuraments repetits per diferents observadors han de donar com a resultat valors similars del mateix indicador), sensibilitat (ser capaç de captar els canvis) i especificitat (reflectir només canvis ocorreguts en una determinada situació).

Per aquest motiu, pot resultar útil deixar-se inspirar pels indicadors que actualment recullen els sistemes d'informació disponibles i mirar de replicar-los acotant-ne l'abast (la nostra població destinatària) i els requeriments (fonts d'informació que puguem manegar).

Algunes de les referències disponibles les trobem a continuació:

- *Indicadors de risc, protecció i pronòstic recollits als annexos de l'Ordre BSF/331/2013, de 18 de desembre, de la Generalitat de Catalunya*
Disponible a: http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa/?action=fitxa&mode=single&documentId=651572&language=ca_ES
- *Guia d'indicadors de l'estat dels serveis socials de Catalunya (indicadors de necessitats socials)*
Disponible a: http://treballiaferssocials.gencat.cat/web/.content/03ambits_tematic/15serveissocials/pla_estrategic_serveis_socials/Pla_estrategic_serveis_socials_catalunya_NOU/I_PESSC/02_diagnostic/documents/indicadors_diagnostic.pdf
- *Sistemes d'informació de la Diputació de Barcelona*
Disponible a: http://www.diba.cat/web/salutpublica/sistemes_informacio

4. El treball de camp

Per nodrir els indicadors que ens han de permetre respondre les preguntes d'avaluació, necessitarem dades. Distingirem entre dades de tipus primari o secundari en funció de la informació de la qual procedeixin.

Les dades secundàries són les que procedeixen de registres escrits que ja han estat recollits i moltes vegades processats amb anterioritat (memòries, actes, fulls d'assistència, etc.). Seran importants per nodrir alguns dels indicadors, i seran de molta ajuda per emplenar la fitxa d'avaluació interna sobre el disseny i la implementació del projecte de xarxa (annex 1).

Les dades primàries, en canvi, són les que haurem de generar expressament per dur a terme l'avaluació.

Us proposem la utilització de dues tècniques d'indagació social per generar dades primàries d'utilitat per a l'avaluació: l'enquesta (mitjançant un qüestionari d'avaluació) i el grup de consens.



Les dades secundàries les utilitzarem, fonamentalment, per emplenar la fitxa d'avaluació interna sobre el disseny i la implementació de la xarxa (annex 1).



Les dades primàries les obtindrem emplenant i buidant els qüestionaris d'avaluació (annexos 2 i 3). També amb les notes que recollim durant la creació del grup de consens que es presenta a continuació (annex 4).

4.1. El qüestionari d'avaluació

El qüestionari d'avaluació és el principal instrument que podem fer servir per nodrir els indicadors de la matriu d'avaluació.

Proposem la utilització de dos qüestionaris (annexos 2 i 3) amb una majoria de preguntes tancades, policotòmiques i ordinals¹ que exploren el grau d'acord que tenen les persones amb les dimensions que configuren els indicadors esmentats.

A l'hora de posar en joc els qüestionaris farà falta que cada equip determini una mínima estratègia per acotar el temps, l'espai i la població a enquestar.

Si en un determinat territori es pot considerar adient administrar el qüestionari en paper durant una estona reservada per a aquest efecte en el marc d'unes jornades de treball; en un altre es pot considerar administrar-lo en línia durant un període de temps més extens. Aquests tipus de decisions, fonamentals per a la utilització correcta del qüestionari, les haurem de prendre en funció de les circumstàncies del nostre context: recursos disponibles, calendaris, lògiques de treball, etc.

Convé no perdre de vista que cada forma d'administració del qüestionari té els seus avantatges i els seus inconvenients. Disposar d'una població captiva durant una jornada de treball i aprofitar l'avinentesa per administrar el qüestionari en paper, sol comportar unes taxes elevades de retorn. Ara bé, amb aquest format les tasques de buidat i d'exploració de les dades solen prendre un temps considerable.

D'altra banda, la dispensació en línia de qüestionaris sol comportar menys taxa de resposta. Però aquest fet resulta fàcil de contrarestar quan coneixem personalment, com en el nostre cas, tota la població enquestada. A més, tenir la possibilitat d'emplenar el qüestionari directament en pantalla en una aplicació en línia comporta un accés molt més ràpid al buidatge i l'exploració de les dades.

Per tant, a l'hora d'administrar el qüestionari no dubtaríem de recomanar que cada equip es prengués un temps per crear-ne la versió en línia en qualsevol de les moltes plataformes virtuals disponibles per fer-ho.²

Pel que fa a la població a enquestar, convé distingir els destinataris del qüestionari extens dels del reduït. El primer ha estat dissenyat per explorar les percepcions de les diferents persones implicades en la xarxa (vegeu l'annex 2), mentre que el segon ha estat dissenyat per interrogar els professionals que de forma tangencial hi han estat en contacte i que d'alguna manera se n'haurien de poder beneficiar (vegeu l'annex 3). En aquest sentit, seria convenient que totes les persones involucrades de manera més o menys continuada en alguna de les estructures de la xarxa (grup motor, comissions, grups de treball, etc.) o en l'execució d'alguna actuació, tinguessin ocasió de contestar el qüestionari³ extens. D'altra banda, caldria fer arribar el qüestionari reduït a tots els

¹ Les variables de resposta policotòmica i ordinal són les que es relacionen amb més de dues categories i que, al mateix temps, representen una certa gradació entre si. Per exemple: Molt - Bastant - Poc - Gens.

² Per sol·licitar l'accés a una còpia digitalitzada del qüestionari allotjada a la solució de formularis Google Forms © de la plataforma Google ©, poseu-vos en contacte amb l'equip de la Secció de Recursos per a la Infància i les Famílies de la Gerència de Serveis de Benestar Social de la Diputació de Barcelona.

³ D'acord amb això, per exemple, quedarien fora de la població que ha de contestar el qüestionari les persones que puntualment van ser consultades durant el diagnòstic.

professionals que, si bé no han participat en cap estructura de treball pròpia de la xarxa (i que, per tant, tampoc han emplenat el qüestionari extens), sí que haurien d'estar en contacte amb els productes (eminentment protocols de coordinació) que les xarxes habitualment generen.

Qui ha de contestar el qüestionari?



El qüestionari extens (53 preguntes) està dissenyat perquè sigui emplenat per totes les persones que han participat en alguns dels organismes de treball de la xarxa. Persones que han estat convocades a reunions, que han tingut ocasió de trobar-se amb altres professionals i de participar (poc o molt) en alguna mena de discussió o treball conjunt.



El qüestionari reduït (16 preguntes) s'ha dissenyat perquè sigui emplenat per totes les persones que, sense haver participat de cap organisme de la xarxa, s'espera que coneguin i es puguin beneficiar del producte que més habitualment s'associa amb la xarxa: el protocol d'atenció a la infància i l'adolescència en risc.

En la mesura que tant uns com els altres (professionals de l'Administració, del tercer sector, ciutadania, etc.) representin una població accessible i no exageradament nombrosa, ens podem proposar arribar a tots els individus que presenten una d'aquestes característiques sense necessitat de calcular-ne una mostra.

Finalment, cal apuntar que, d'acord amb això, és molt probable que les persones que acabin emplenant el qüestionari tinguin vinculacions ben diferents amb la xarxa. Pot passar que algunes preguntes els resultin massa concretes o massa generals, però el fet que deixin alguna pregunta sense contestar no ens ha de suposar cap problema. La seva opinió ens resultarà d'allò més útil en qualsevol cas.

4.2. El grup de consens

Podem utilitzar la tècnica del grup de consens per completar l'anàlisi que proporciona el qüestionari d'avaluació descrit a l'apartat anterior.

Els grups de consens són un tipus d'entrevista de caràcter semiestructurat basada en una discussió grupal participativa. En aquests tipus d'entrevistes hi acostumen a participar professionals coneixedors d'un tema determinat, que dialoguen amb l'objectiu d'elaborar una conclusió final consensuada.

Una bona idea pot ser la de dissenyar aquest grup de consens a partir de l'anàlisi preliminar dels resultats del qüestionari d'avaluació.

Concretament us proposem, a partir de les moltes anàlisis que es poden fer de les respostes, intentar detectar els temes amb els quals les persones que han emplenat el qüestionari mostren més acord o desacord. Dit d'una altra manera, que l'anàlisi que feu de les respostes al qüestionari permeti identificar quins són els aspectes respecte als quals hi ha un consens o un desacord més ampli entre els participants.

Us proposem que utilitzeu el guió per als grups de consens que trobareu a l'annex 4 d'aquest mateix document. Aquest guió s'ha dissenyat amb la finalitat de fer emergir una anàlisi consensuada en relació amb els motius que expliquen les tensions (desacords) més evidents en l'avaluació de la xarxa.

El guió del grup de consens permet esbrinar per quin motiu algunes persones han respost diferent (*molt d'acord* vs. *gens d'acord*) una mateixa pregunta del qüestionari.

Altres aspectes que s'han de tenir en compte a l'hora de crear un grup de consens com el que us proposem són:

A qui convidar?

La selecció de participants ha de respondre a criteris metodològics, no institucionals. I en aquest cas, metodològics vol dir intencionals i teòrics (no probabilístics o estadísticament representatius). Així doncs, serà convenient pensar primer en els criteris que utilitzarem per seleccionar les persones convidades per després procedir a la convocatòria.

Alguns dels criteris que podem utilitzar són els següents:

- Haver participat en algun espai de treball de la xarxa i poder aportar-hi informació rica, densa i completa.
- Haver emplenat el qüestionari d'avaluació extens.
- No exercir cap rol o funció que pugui condicionar la lliure expressió de cap altre participant.

Us recomanem que el grup el dueu a terme amb un mínim de vuit persones i un màxim de dotze. Si penseu que algú pot sentir-se molest per no ser convidat a participar en el grup, us animem a mantenir-vos fermes en les vostres eleccions metodològiques i a ser tan clars com sigui possible a l'hora d'explicar els criteris d'inclusió.

La creació del grup de consens convé que se celebri en una convocatòria exclusiva.

És a dir, convé que no es faci en una reunió més àmplia, on l'ordre del dia i els participants es configuren atenent a criteris que van més enllà dels metodològics.

Convé que la persona que dirigeixi el grup de discussió no perdi de vista que, durant la creació del grup, només pot dur posat un barret: el de conductor o conductora de la sessió.

De tant en tant, és fàcil que aquesta funció l'assumeixi alguna persona significada en la gestió o coordinació de la xarxa. Aquesta ha de resistir la temptació de donar resposta a preguntes que vagin apareixent, de prendre part en discussions o corregir afirmacions que sàpiga que són imprecises o errònies. Lògicament, no hi ha cap inconvenient en què, un cop finalitzat el grup, recuperi el seu rol habitual i aclareixi o matisi tot el que consideri convenient.

5. Anàlisi i conclusions d'avaluació

Quan l'equip responsable de la coordinació de la xarxa tingui davant les dades que ha generat durant l'avaluació (amb la fitxa, l'enquesta i el grup de consens), estarà en disposició de contestar totes les preguntes d'avaluació. I amb aquestes respostes, tindrà els elements necessaris per esbrinar què ha funcionat, què no ha funcionat, què ha facilitat i què ha dificultat el bon funcionament del projecte de xarxa.

La teoria del canvi de la xarxa és el constructe que més ens ajudarà a organitzar les respostes obtingudes en un relat global d'avaluació.

A l'hora d'explicar el que hem descobert amb l'avaluació, els enunciats de la teoria del canvi ens han d'ajudar a redactar una narrativa global que, entre altres coses, hauria de donar resposta a preguntes com les següents:

- Quins efectes positius hem aconseguit que tingui la xarxa pel que fa a la forma de treballar al municipi o la comarca?
- Aquests efectes han aparegut per art de màgia? O s'expliquen perquè vam fer un bon disseny de projecte i hem sabut activar alguns mecanismes clau?
- I què podríem millorar per activar més mecanismes i aconseguir nous (o més potents) efectes positius?

5.1. L'informe d'avaluació

Convé que abans de sintetitzar els resultats de l'avaluació en un informe final ens fem les preguntes següents:

Quin ús volem donar al nostre informe? L'objectiu de tota avaluació és oferir judicis raonats per a la presa de decisions. Així, el nostre informe d'avaluació prendrà el seu màxim sentit quan veritablement faciliti a tots els implicats la informació que necessiten per prendre decisions. Necessitarem, doncs, elaborar un informe que posi en valor tot allò que ha funcionat, que permeti identificar problemes, induir a accions i justificar decisions. Que sigui operatiu i útil des del punt de vista pràctic. Que tingui en compte els factors polítics i contextuals que poden dificultar la utilització dels resultats de l'avaluació i que, anticipant-los tant com sigui possible, plantegi re-

comanacions de canvi que millorin significativament la propera edició del projecte de xarxa.

Compte! No tot ho farà un informe! Cal aprofitar l'avaluació per crear les condicions necessàries per millorar, és a dir, perquè les recomanacions recollides a l'informe puguin arribar a bon port.

Com el difondrem? La credibilitat de qualsevol avaluació es troba fortament compromesa per la influència dels seus informes. Per això caldrà planificar la comunicació, pensar en el moment més adient per a la difusió (atenció amb els problemes derivats de la demora de temps entre la realització de l'avaluació i la de difusió) i facilitar a l'audiència una informació precisa, amb dades fàcils d'interpretar i un llenguatge adequat. Finalment, tinguem en compte que podem utilitzar canals formals (informes extensos, resums executius, etc.), informals (notes de premsa, articles, etc.), interpersonals (jornades, reunions de treball, etc.) o altres mitjans de comunicació (ràdio, televisió, xarxes socials, etc.) per explicar la nostra avaluació.

El pensament positiu en avaluació

Les anomenades *aproximacions positives* a l'avaluació es basen en les teories socials que apunten al reconeixement dels èxits (allò que hem fet bé) com a base de la transformació, com a punt de partida per incrementar la participació i la confiança de les persones en els processos de millora de les intervencions (10). Us animem a incorporar aquesta mirada a l'avaluació i aprofitar el moment per visualitzar i posar en valor les contribucions que de ben segur han posat en marxa els diferents equips.

Informe d'avaluació		
Els efectes i impactes de la xarxa		El disseny de la xarxa i els mecanismes clau
Què hem aconseguit amb la xarxa?	Què vam dissenyar bé? Quins mecanismes hem sabut activar?	Les millores
Preguntes, dades i respostes d'avaluació	Preguntes, dades i respostes d'avaluació	 Preguntes, dades i respostes d'avaluació
Què ens ha faltat aconseguir amb la xarxa?	Què no vam dissenyar o activar tan bé?	
Preguntes, dades i respostes d'avaluació	Preguntes, dades i respostes d'avaluació	
Recomanacions de canvi: què podem fer per millorar. Quins compromisos adquirim per a la propera edició del projecte de xarxa?		
		

6. Referències bibliogràfiques

1. WILLARD, T.; CREECH, H. *Strategic Intentions : Managing Knowledge Networks for Sustainable Development*. 1a ed. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development, 2002.
2. ZIMMERMANN, A. *La gestión de redes: Caminos y herramientas*. Editorial Abya-Yala, 2004.
3. WILSON-GRAU, R.; NUÑEZ, M. «Evaluating International Social-Change Networks: A Conceptual Framework for a Participatory Approach». *Development in Practice*. Vol. 17, núm. 2 (abril de 2007), pàg. 258-271.
4. PUTNAM, R. D. «The Prosperous Community: Social Capital and Public Life». *The American Prospect*, 1993.
5. BOURDIEU, P.; WACQUANT, L. *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: Polity Press, 1992.
6. NEBOT, M. «Evaluación en salud pública: ¿todo vale?». *Gaceta Sanitaria*. Vol. 21, monogràfic 2, març-abril 2007.
7. BLASCO, J. *Guia pràctica 3. Avaluació del disseny* [en línia]. Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques, 2009.
8. ASTBURY, B.; Leeuw, F. L. «Unpacking Black Boxes: Mechanisms and Theory Building in Evaluation». *American Journal of Evaluation*, 2010.
9. BORRELL, C.; GARCÍA-CALVENTE, M. del M.; MARTÍ-BOSCÀ, J. V. «La salud pública desde la perspectiva de género y clase social». *Gaceta Sanitaria*, 13 de maig de 2004; 18 (supl. 1):2-6.
10. STAME, N. «Positive Thinking Approaches to Evaluation and Program Theories». *Canadian Journal of Program Evaluation*. 3 de desembre de 2014.

Annex 1. La fitxa d'avaluació interna

Aquesta fitxa d'avaluació forma part d'una estratègia de recollida de dades que té per finalitat avaluar la xarxa (nom de la xarxa). Convé que sigui emplenada per la persona o per l'equip responsable de la xarxa, i cal que sigui interpretada segon les preguntes d'avaluació corresponents.

1. Quin és el nombre de dones i homes implicats en els diferents grups de treball de la xarxa?

Dones Homes Comentarís *La distribució és equilibrada? Per què sí, per què no, etc.*

2. Quin és el nombre de dones i homes implicats que exerceixen un rol executiu o de direcció en les diferents estructures de la xarxa?

Dones Homes Comentarís *La distribució és equilibrada? Per què sí, per què no, etc.*

3. Quantes entitats o organismes implicats a la xarxa treballen des d'una perspectiva clara de gènere?

Comentarís *La distribució és equilibrada? Per què sí, per què no, etc.*

4. El projecte de xarxa compta amb un grup motor que fa funcions de lideratge i de secretaria tècnica?

Sí No Comentarís *Per què sí, per què no, etc.*

5. El projecte de xarxa compta amb una línia de treball relacionada amb un protocol d'atenció a la infància i l'adolescència en situació de risc?

Sí No Comentarís *Per què sí, per què no, etc.*

6. Nombre de persones implicades a la xarxa que ha assistit a més del 80% de les reunions del grup els darrers dotze mesos:

Comentaris *La participació és satisfactòria? Per què sí, per què no, etc.*

7. El projecte de xarxa inclou una definició clara i compartida sobre el que significa treballar en xarxa?

Sí No Comentaris *Per què sí, per què no, etc.*

8. El projecte de xarxa inclou una estructura organitzativa suficient i sostenible dissenyada per a la gestió de la xarxa?

Sí No Comentaris *Per què sí, per què no, etc.*

9. Les actuacions impulsades en el marc de la xarxa han incorporat alguna mesura de conciliació familiar respecte a les necessitats pràctiques i estratègiques de gènere?⁴

Sí No Comentaris *Per què sí, per què no, etc.*

10. Nombre d'iniciatives en el marc de la xarxa que han estat impulsades per persones o institucions que s'han proposat fer-les per iniciativa pròpia:

Comentaris *Ens sembla una xifra satisfactòria? Per què sí, per què no, etc.*

11. Nombre d'iniciatives impulsades en el marc de la xarxa plantejades com a conseqüència d'un treball conjunt, creatiu i orientat a la promoció de la persona (i no només cap a la pal·liació de problemàtiques que pateixen persones en situació d'exclusió):

Comentaris *Ens sembla una xifra satisfactòria? Per què sí, per què no, etc.*

⁴ Les necessitats pràctiques de gènere estan relacionades amb la necessitat de satisfer mancances materials. Són necessitats comunes a homes i dones i poden ser satisfetes sense transformar els rols tradicionals de gènere. Són concretes i pràctiques, visibles i sentides per la família, no només per la dona. Per exemple, podem resoldre una necessitat pràctica de gènere proporcionant un servei de guarderia gratuït perquè determinades dones de la ciutat puguin gaudir d'una actuació impulsada per la xarxa. Els interessos o les necessitats estratègiques de gènere, en canvi, tenen més a veure amb la posició que ocupen les dones, i estan directament vinculades a qüestions d'igualtat i equitat. És a dir, que tenen una projecció a llarg termini i un clar contingut d'apoderament. Per exemple, podem abordar una necessitat estratègica de gènere treballant amb les parelles de les dones que participen en les nostres activitats, per involucrar-les en la cura dels fills i filles mentre elles participen en les actuacions de la xarxa.

12. Nombre d'iniciatives impulsades en el marc de la xarxa que incorporen algun element orientat a reduir desigualtats entre homes i dones:

Comentaris *Ens sembla una xifra satisfactòria? Per què sí, per què no, etc.*

13. El projecte de xarxa inclou una mirada sensible al gènere que matisi els indicadors que s'utilitzen per detectar situacions de risc, amb la finalitat de tenir en compte els estereotips de gènere i evitar, per exemple, la victimització dels valors femenins?

Sí No Comentaris *Per què sí, per què no, etc.*

14. Vam aconseguir incloure alguna iniciativa de comunicació per donar a conèixer la xarxa entre els agents socials del territori?

Sí No Comentaris *Per què sí, per què no, etc.*

15. Nombre d'interaccions protagonitzades entre qualsevol organisme de la xarxa i qualsevol organisme extern a aquesta (provinent del tercer sector o la mateixa Administració), amb la finalitat d'articular noves oportunitats per a la transformació social al territori:

Comentaris *Ens sembla una xifra satisfactòria? Per què sí, per què no, etc.*

Annex 2. El qüestionari d'avaluació extens

Aquesta enquesta forma part d'una estratègia de recollida de dades que té per finalitat avaluar la xarxa (nom de la xarxa), de la qual has estat participant durant aquest darrer any.

T'agraïrem molt que dediquis una estona a reflexionar al voltant de les qüestions que planteja. Estem molt interessats a conèixer les repercussions que està tenint la xarxa i en què podem fer per millorar-la.

Les persones que esteu emplenant aquesta enquesta sou moltes i teniu vinculacions amb la xarxa ben diferents. Pot passar, doncs, que algunes preguntes et resultin massa concretes o massa generals. No et preocupis si deixes alguna sense contestar. En qual-sevol cas, la teva opinió serà molt útil.

Tota la informació aquí recollida és absolutament confidencial i anònima. Les respostes sempre seran tractades des del punt de vista estadístic, mai des del punt de vista personal, i seran d'ús intern.

Moltes gràcies per la teva col·laboració.

Dades personals

1. Tipus d'organització on treballes:

Administració pública Entitat del tercer sector Associació Altres

2. Àmbit en què treballes:

Serveis socials bàsics Atenció primària de salut
Servei d'atenció especialitzada (SEAIA, EAP, CSMIJ, etc.)
Igualtat i inclusió Cossos de seguretat Educació Altres

3. Gènere:

Femení Masculí Altres

Disseny de la xarxa

Presentació i objectius de la xarxa

4. Has tingut ocasió de llegir alguna de la documentació que s'ha generat per definir la xarxa que estem avaluant i donar-la a conèixer?

Sí No

5. Sabries explicar de manera clara les característiques (composició, objectius, activitats, etc.) de la xarxa?

Sí No

6. Coneixes els objectius que es va marcar el teu grup de treball?

Sí No

7. Diries que aquests objectius es van establir de manera consensuada?

Molt Bastant Poc Gens No ho sé

8. Diries que aquests objectius estan orientats a compartir iniciatives i recursos per unificar capacitats i esforços?

Molt Bastant Poc Gens No ho sé

Diagnosi amb la qual treballa la xarxa

9. Diries que els objectius del teu grup de treball es basen en una bona diagnosi?

Molt Bastant Poc Gens No ho sé

10. Diries que aquesta diagnosi té en compte necessitats o problemes prioritaris?

Molt Bastant Poc Gens No ho sé

11. Diries que aquesta diagnosi té prou en compte que alguns factors afecten homes i dones de manera diferent?

Molt Bastant Poc Gens No ho sé

12. Diries que aquesta diagnosi té prou en compte els actius (potencialitats) del context i les persones (no només els problemes o les necessitats)?

Molt Bastant Poc Gens No ho sé

Coneixement de la xarxa

13. Sabries esmentar les línies de treball que impulsen altres grups de treball o comissions de la xarxa?

Sí No

14. Si volguessis fer arribar alguna informació a qualsevol organisme de la xarxa (consell rector, secretaria tècnica, grup motor, taula de treball, etc.), sabries a qui adreçar-te?

Sí No

Composició i activitat de la xarxa

Si us plau, expressa el teu grau d'acord amb les afirmacions següents:

15. Per fer la feina que volem fer, al meu grup de treball no hi falta ni hi sobra la representació de ningú.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

16. El rang institucional de les persones que componen el grup en què participo permet un treball (i, si escau, una presa de decisions) àgil i resolutiu.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

17. Els punts que s'han treballat en el grup en què participo han servit per abordar qüestions que jo considero molt importants.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

18. No tindria cap dificultat per ubicar institucionalment (institució i departament) la totalitat de les persones que formen part del grup de treball en què participo.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

19. És evident que hi ha algú treballant per aconseguir que les dimensions política i tècnica estiguin alineades i el treball del grup tingui garanties de viabilitat.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

20. És evident que s'han superat les dinàmiques d'interès polític i s'ha pogut treballar bé entre departaments o institucions.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

21. Si us plau, indica amb quina de les tres expressions següents hi estàs més d'acord:

La majoria d'accions que així ho requereixen fan una aposta estratègica per a la conciliació familiar, és a dir, van més enllà de proporcionar solucions per resoldre necessitats pràctiques i intenten implicar pares i mares per promoure una distribució més igualitària del temps.

La majoria d'accions que així ho requereixen tenen en compte aspectes de conciliació familiar, és a dir, s'han dissenyat tenint en compte que cal proporcionar alguna solució per a les necessitats pràctiques dels i les participants.

La majoria de les accions que poden estar condicionades per qüestions de conciliació familiar, encara no incorporen una proposta o solució clara per intentar pal·liar la situació.

Traspàs d'informació

22. Tens alguna manera (formal o informal) de comentar amb la resta de persones del teu servei o departament el que es tracta en el teu grup de treball?

Sí No

23. Traspasses la informació habitualment?

Sí No

Mecanismes

Lideratge de la xarxa

Si us plau, expressa el teu grau d'acord amb les afirmacions següents:

24. És molt clar que qualsevol de les persones del grup de treball pot proposar iniciatives per treballar en xarxa.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

25. A l'hora de decidir *qui o quina institució* havia de liderar una iniciativa del grup de treball, s'ha tingut sempre en compte quina d'aquestes persones o institucions estaven més ben situades per fer-ho (context polític, expertesa, ascens, etc.). El més important no era «sortir a la foto».

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

26. Al meu grup s'ha fet palesa una forma col·laborativa de treballar. Totes les parts implicades estem sempre al corrent o col·laborem d'alguna manera en les iniciatives impulsades.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

27. La lògica de treball del meu grup no ha estat estressant. Les coses s'han anat fent, tenint en compte les capacitats i les disponibilitats de cadascú. A més, quan ha fet falta, ens hem donat un cop de mà per tirar-ho endavant.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

Aspectes intangibles vinculats a la cura del grup

Si us plau, expressa el teu grau d'acord amb les afirmacions següents:

La secretaria tècnica del grup del qual formo part:

28. Sempre té en compte la disponibilitat de tothom.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

29. Fa una elecció dels espais ben pensada.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

30. Ofereix sempre una petita intenció i una bona acollida.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

31. En la dinàmica del grup del qual formo part, sempre hi ha molt de respecte pels torns de paraula.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

32. En la dinàmica del grup del qual formo part, sempre es nota que les persones assistents respecten les convocatòries, solen ser puntuals, avisen dels retards, etc.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

33. En la dinàmica del grup del qual formo part, sempre es troben espais per a la conversa informal, distesa i espontània entre els assistents.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

34. Al grup del qual formo part, quan s'han detectat tensions o conflictes, sempre s'ha dedicat prou temps a escoltar les posicions de tothom per mirar d'arribar a acords. Quan s'ha donat el cas, jo m'he pogut expressar de manera clara i confortable.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

35. De l'1 al 10, quin diries que és el teu grau de satisfacció general amb l'ambient de treball que impregna el grup de treball en què participes?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valoració de la xarxa

Si us plau, expressa el teu grau d'acord amb les afirmacions següents:

36. Des del meu punt de vista, el temps invertit en el grup del qual formo part ha estat molt productiu.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

37. Independentment de si fins ara s'ha reeixit prou o no, crec que el treball en xarxa és la millor manera d'abordar l'acció social en aquest territori.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

Rols i treball en xarxa

38. Quan m'he de comunicar amb altres persones o serveis, em resulta fàcil distingir quan em correspon parlar en nom de la xarxa i quan en nom del meu servei.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

39. Em resulta fàcil tenir aquest doble paper amb naturalitat.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

Efectes

Sinergies de la xarxa

Si us plau, expressa el teu grau d'acord amb les afirmacions següents:

40. Gràcies al fet d'haver participat a la xarxa, he pogut conèixer millor algun recurs que d'una altra manera m'hagués costat més d'identificar.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

41. Gràcies al fet d'haver participat a la xarxa, he pogut conèixer millor algun recurs dissenyat per reduir la desigualtat entre dones i homes.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

42. Gràcies al fet d'haver participat a la xarxa, ha estat possible impulsar la creació d'algun recurs, estratègia, projecte o servei nou.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

43. Gràcies al fet d'haver participat a la xarxa he fet alguna derivació, consulta interna o coordinació que d'una altra manera m'hagués estat més difícil d'activar.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

44. El treball del grup ha aconseguit orientar-se cap a la promoció de la població en general i no només cap a la pal·liació de problemàtiques que pateixen persones en situació d'exclusió.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

Transparència i suport mutu

45. La majoria de les vegades, els membres del grup han tendit a promoure una presa de decisions conjunta sobre temes que podrien haver gestionat ells sols.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

46. És evident que tothom ha fet el possible per traspassar la informació de la qual disposava i facilitar així el treball o la presa de decisions conjunta.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

47. Tinc la impressió que les persones implicades en la detecció i gestió de possibles situacions de risc, han vist disminuïda l'angoixa derivada de la presa de decisions gràcies als recursos promoguts per la xarxa (protocols, sessions conjuntes de casos, consultes professionals informals, etc.).

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

Coordinació

Si us plau, expressa el teu grau d'acord amb les afirmacions següents:

48. Gràcies al fet d'haver participat a la xarxa, he desenvolupat algunes estratègies espontànies i informals de comunicació (trucades, correus electrònics, etc.) que fan més àgil la coordinació.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

49. Com a resultat del treball en el marc de la xarxa, he pogut racionalitzar la meua presa de decisions en la gestió de casos. Ara tinc una visió millor sobre *qui fa què* i en *quin moment*.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

Impactes de la xarxa

Integralitat dels abordatges

Si us plau, expressa el teu grau d'acord amb les afirmacions següents:

50. Gràcies a la xarxa, ha estat possible crear o reforçar una manera de treballar integral sobre la situació que presenta la persona o família.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

51. Tinc la impressió que, gràcies al treball en xarxa, ha estat possible instal·lar entre la ciutadania la percepció que hi ha una bona coordinació entre serveis i que aquests treballen de manera integrada.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

52. Gràcies al treball en xarxa he après (mitjançant formació formal o informal) a articular millor els processos de transformació social.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

53. He tingut ocasió d'explicar i transferir els aprenentatges i les bones pràctiques que s'han generat en el si de la xarxa.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

Annex 3. El qüestionari d'avaluació reduït

Aquest qüestionari forma part d'una estratègia de recollida de dades que té per finalitat avaluar el treball que s'ha impulsat des de la xarxa (nom de la xarxa).

T'agraïrem molt que dediquis una estona a reflexionar al voltant del protocol (nom del protocol) amb el qual, d'una manera o d'una altra, esperem que hagi entrat en contacte.

Estem molt interessats a conèixer les repercussions que està tenint aquest protocol, i saber què podem fer per millorar-lo.

Tota la informació aquí recollida és absolutament confidencial i anònima. Les respostes sempre seran tractades des del punt de vista estadístic, mai personal, i seran d'ús intern.

Moltes gràcies per la teva col·laboració.

Dades personals

1. Tipus d'organització on treballes:

Administració pública Entitat del tercer sector Associació Altres

2. Àmbit en el qual treballes:

Serveis socials bàsics Atenció primària de salut
Servei d'atenció especialitzada (SEAIA, EAP, CSMIJ, etc.)
Igualtat i inclusió Cossos de seguretat Educació Altres

3. Gènere

Femení Masculí Altres

Si us plau, expressa el teu grau d'acord amb les afirmacions següents:

4. Conec l'existència del protocol (nom del protocol).

Sí No No ho sé

Comentaris:

5. He tingut ocasió de llegir-me amb detall el protocol (nom del protocol).

Sí No No ho sé

Comentaris:

6. M'he vist involucrat/ada en alguna activació del protocol o, almenys, en un dels procediments que aquest preveu.

Sí No No ho sé

Comentaris:

7. Tinc la impressió que l'existència del protocol ha servit per millorar la precisió amb la qual es tramiten les derivacions (derivar on toca i quan toca).

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

Comentaris:

8. Gràcies a l'existència del protocol, puc reconèixer més fàcilment els indicadors de desprotecció o risc que són objecte de vigilància.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

Comentaris:

9. Tinc la impressió que el protocol m'ha ajudat a tenir més clares les meves responsabilitats a l'hora de determinar l'existència d'una possible situació de risc i a exercir-les amb més seguretat.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

Comentaris:

Les notificacions que cal fer quan es detecta un cas de risc segons el protocol:

10. Són molt útils.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

11. Són fàcils d'implementar i no suposen una sobrecàrrega significativa per a mi o el meu equip.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

12. S'estan implementant d'acord amb el que està establert en el mateix protocol.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

Comentaris:

13. Tinc la impressió que el protocol m'ha ajudat a tenir més clar el marc legal relatiu a la confidencialitat i l'ús que puc fer de les dades (què puc fer i què no).

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

Comentaris:

14. Crec que el consens al qual s'ha arribat sobre la interpretació d'aquest marc legal, ha servit per evitar que la informació quedi bloquejada innecessàriament en algun servei.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

Comentaris:

15. Com a resultat de treballar amb el protocol, he pogut racionalitzar la meva presa de decisions en la gestió de casos. Ara tinc una visió millor sobre *qui fa què* i en *quin moment*.

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

Comentaris:

16. Tinc la impressió que ara és més fàcil la corresponsabilització entre serveis a l'hora de determinar l'existència d'una possible situació de risc (ja no ens anem «passant» el problema entre serveis).

Molt d'acord Bastant d'acord Poc d'acord Gens d'acord No ho sé

Annex 4. El guió del grup de consens

Registre, tòpics i preguntes

Informació de l'entrevista grupal

Registre i objectius

Dia:

Participants:

Perfils:

Entrevistadors:

Duració de l'entrevista grupal:

Objectiu de l'entrevista grupal:

1. Obertura

Presentació

Benvingudes i benvinguts. Gràcies per acceptar participar en aquesta sessió de treball, a la qual heu estat convidats atesa la vostra condició d'actors i actores particularment involucrats en l'activitat de la xarxa. Sapiguen d'entrada que us proposarem de mantenir una conversa informal al voltant d'algunes preguntes que us anirem formulant, i que totes les opinions són benvingudes. No hi ha respostes correctes o incorrectes. Sentiu-vos lliures de dir el que penseu, perquè tot el que digueu serà molt important per a nosaltres.

Explicació sintètica de l'avaluació i el seu abast

Com sabeu, en el procés d'avaluació de la xarxa s'ha fet arribar a tots els actors i actores implicats un qüestionari intern. Una primera anàlisi dels resultats d'aquest qüestionari ha posat de manifest que, mentre hi ha un elevat grau d'acord respecte a algunes preguntes (poca dispersió en les respostes), hi ha un desacord important pel que fa a unes altres (elevada dispersió). Aquesta sessió de treball s'ha dissenyat amb la finalitat que entre tots puguem discernir els motius que expliquen aquesta dispersió. Us mostrarem a continuació quines preguntes han generat més desacord, i us preguntarem l'opinió sobre per què creieu que les persones enquestades han contestat de manera tan diferent. La nostra intenció és la de triangular els resultats del qüestionari amb una versió més explicativa dels ítems que puguin resultar controvertits.

Amb això, confiem proporcionar a l'avaluació una mirada més comprensiva sobre les seves conclusions.

Condicions de la vostra participació, repartiment i signatura del consentiment informat (si escau)

Sapiguen també que tot el que s'expressi en aquesta sessió serà tractat de forma anònima i confidencial. Prendrem algunes notes durant la sessió, però tot el que sigui transcrit i analitzat serà degudament anonimitzat i utilitzat amb finalitats únicament metodològiques.

2. Preguntes al grup de consens

Com sabeu, el qüestionari d'avaluació de la xarxa que s'ha fet arribar als diferents actors i actores implicats tenia xx preguntes (ítems). A continuació, us enunciam les preguntes que han presentat més dispersió en la resposta, és a dir, preguntes en les quals una quantitat de gent rellevant ha contestat opcions molt allunyades entre si (per exemple «molt d'acord» i «gens d'acord»).

Ítem 1 qüestionari: « »

Percentatge de la dispersió: « % manifesta estar 'molt d'acord' » i « % manifesta estar 'gens d'acord' ».

Pregunta: *Per què creieu que s'ha donat aquesta diferència? Què pensa la gent que ha contestat «molt d'acord» i la que ha contestat «gens d'acord»?*

Altres publicacions de la sèrie Benestar i Ciutadania

Eines

- 1 Recull de normativa sobre participació ciutadana en l'àmbit local. Darrera actualització: juliol de 2015
- 2 Guia pràctica per a la realització de polítiques transversals de gènere en l'àmbit municipal. Recull d'experiències positives en educació, joventut, cultura i esports; serveis a les persones i cohesió social; treball i promoció econòmica; sanitat i salut pública; urbanisme, habitatge i mobilitat
- 3 Pobresa energètica a la demarcació de Barcelona. Propostes d'actuació des de l'àmbit local
- 4 Pla local de prevenció de drogodependències. Orientacions per al diagnòstic
- 5 Guia per al desenvolupament de projectes d'horts socials ecològics
- 6 Guia per a l'avaluació de l'impacte dels programes d'horts socials
- 7 Guia per a l'elaboració de plans locals LGBTI
- 8 Reglament tipus de participació ciutadana
- 9 Adjudicació i funcionament intern de l'allotjament d'urgència i inclusió social
- 10 Els equipaments juvenils. Reflexions, certeses i reptes
- 11 Les mesures alternatives a la sanció econòmica. Guia orientativa per a la implementació