



Eina pràctica 1.1. Com puc elaborar una Teoria del Canvi?

La Teoria del Canvi (TdC) és una eina que ens ajuda a reflexionar sobre el disseny i funcionament esperat d'una política pública. La TdC descriu la cadena d'hipòtesis que explica com funciona la intervenció i com s'aconsegueix solucionar o mitigar la problemàtica social que motiva la seva existència.

“Les vostres assumpcions són les vostres finestres al món. Fregueu-les de tant en tant, o la llum no entrarà”

Isaac Asimov

Què és?

La Teoria del Canvi (TdC) és una descripció del funcionament esperat d'un programa, pla o projecte que explica com s'espera qsolucionar o alleugerir una problemàtica existent. Per fer-ho, la TdC identifica i posa en relació entre si els principals elements que constitueixen la intervenció: la problemàtica que motiva la

seva existència, els recursos dels que disposa, les activitats que preveu, els productes resultants d'aquestes i, finalment, els canvis o impactes que vol aconseguir. La identificació d'aquests elements permet fer explícites les principals hipòtesis i assumpcions sobre com s'espera que funcioni la política pública.

Fitxa de situació


Qui
 Equip responsable de la política o programa i altres persones implicades


Quan
 Fase de disseny de la política (preferentment)


Com
 A través de tallers participatius o sessions de debat, comptant amb una persona facilitadora

Eines pràctiques per a iniciar-se pas a pas en el disseny, planificació i avaluació de polítiques públiques

Toolkit

Què és?

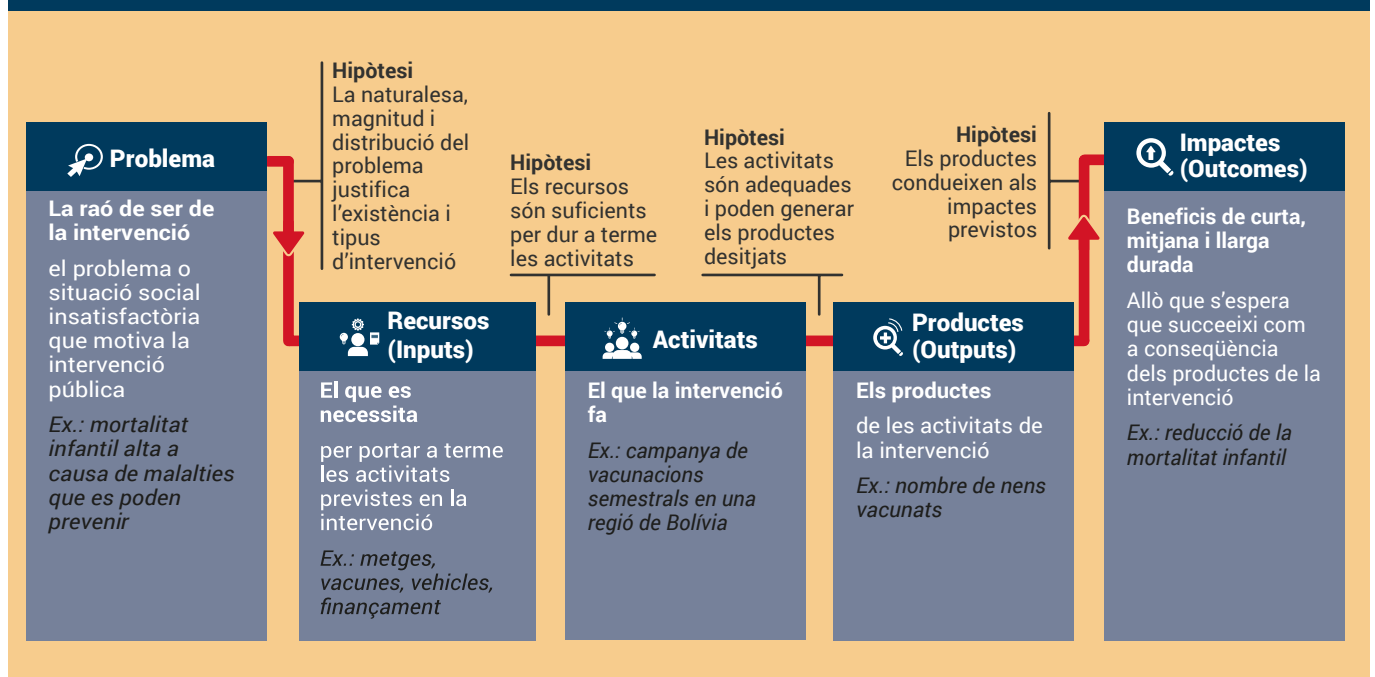
“No hi ha coneixement sense teoria.”

W. Edwards Deming

La TdC representa els fonaments teòrics d'una política pública, i és aplicable a qualsevol tipus d'intervenció que tingui per objectiu generar canvis en una realitat social, ja sigui un programa que dona

resposta a una problemàtica concreta i ben delimitada o un pla transversal en el que participen actors i recursos molt diferents entre ells i que vol donar resposta a problemàtiques complexes i poc delimitades.

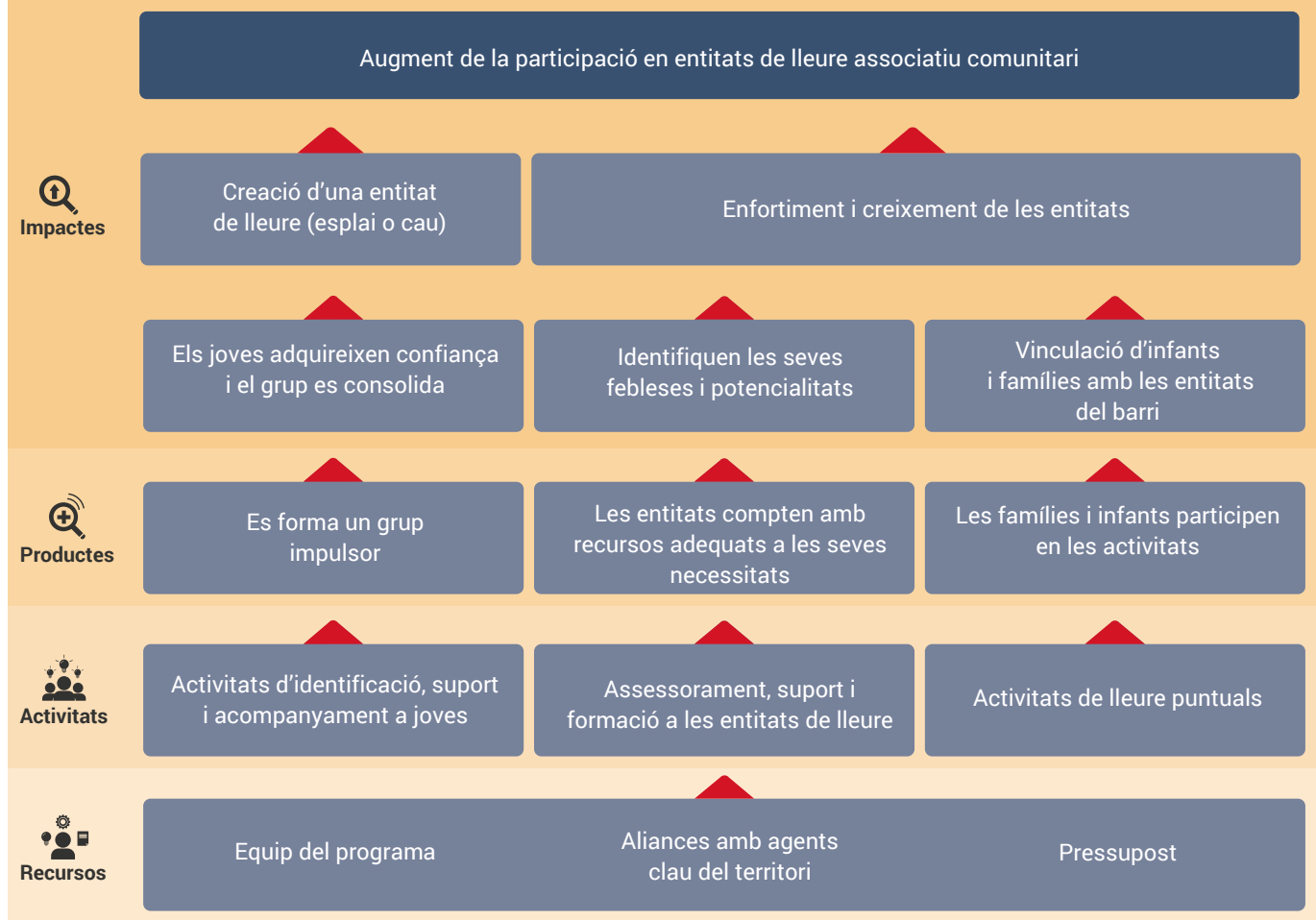
Components de la Teoria del Canvi i les principals tipologies d'hipòtesis que conté



Exemple: Programa de foment del lleure associatiu comunitari

El programa de foment del lleure associatiu comunitari neix per donar resposta a la desigualtat en les oportunitats d'infants i joves d'accedir a activitats de lleure comunitari a la ciutat de Barcelona a través d'esplais i caus. La TdC del programa estableix com a població diana els infants i joves residents en barris en els que s'ha detectat una manca d'oportunitats d'accés al lleure comunitari. El programa compta amb un equip de persones i amb aliances amb dispositius de diferents barris de la ciutat, tals com ludoteques, centres cívics, casals de joves i centres educatius. L'equip del programa realitza accions de suport, formació i acompanyament a joves residents en els

barris d'actuació amb el propòsit que aquests s'engresquin i decideixin impulsar noves opcions de lleure que puguin acabar consolidant-se. Al mateix temps, el programa realitza activitats formatives i d'assessorament orientades a enfortir els esplais i caus ja existents i facilitar el seu creixement. Finalment, l'equip del programa ofereix també activitats puntuals de lleure obertes, amb l'objectiu de visualitzar les entitats de lleure i que les famílies del barri s'hi vinculin. Tot plegat, s'espera que permeti augmentar la participació d'infants i joves dels barris d'actuació en esplais i caus i reduir així les desigualtats en les oportunitats d'accés al lleure.



Font: Elaboració pròpia d'un exemple inspirat en l'avaluació del programa Baobab.

Per a què serveix?

La Teoria del Canvi estableix una visió compartida entre els actors implicats en una política sobre el funcionament esperat d'aquesta. Es tracta d'un exercici útil tant per al disseny de la política com per a la seva posterior avaluació. La revisió periòdica de l'acompliment de la TdC permet introduir millores a la política.

Un procés d'elaboració de la TdC implica establir una visió compartida sobre com s'espera que funcioni una política pública, què es vol aconseguir a través d'aquesta i a través de quins mecanismes. L'avaluació pren aquesta visió com a punt de referència per valorar el funcionament i els assoliments de la política en qüestió a la pràctica. D'aquesta manera, l'establiment d'una TdC és un

requeriment indispensable per a tirar endavant una avaluació, garantint que les preguntes i tipus d'avaluació seleccionats siguin coherents amb el plantejament de la política i, a la vegada, ajudant a identificar aquells aspectes de la intervenció sobre els que serà necessari recollir dades per donar resposta a aquestes preguntes. Aquestes són qüestions que seran tractades en altres eines d'aquesta col·lecció.

Utilitat d'elaborar una Teoria del Canvi

- Establir un llenguatge, definicions i expectatives compartides sobre la problemàtica que justifica la política i el funcionament i resultats esperats d'aquesta.
- Planificar i programar millor les accions del programa, vetllant perquè els recursos siguin suficients i adequats.
- Facilitar l'anàlisi crític de la política, permetent identificar millores en el seu disseny, així com oportunitats i accions alternatives o complementàries.
- Dissenyar un millor sistema de seguiment de la política, tenint-ne en compte les hipòtesis i supòsits implícits.
- Millorar la comunicació i divulgació de la política davant la ciutadania i persones beneficiàries, així com el retiment de comptes davant les parts implicades i interessades.
- Permet disposar d'un punt de referència que ajuda a comparar si allò que està succeint coincideix amb allò que s'espera que succeeixi. En altres paraules, disposar d'una TdC permetrà, més endavant, avaluar la política.
- Fomentar la cultura de l'avaluació introduint i reforçant la idea que cal entendre les polítiques com a hipòtesis plausibles que han de ser contrastades.

“Un científic creu en idees, no en persones.”

Marie Curie

Quins passos s'han de seguir?

Involucrar les persones implicades, detectar les problemàtiques, descriure els canvis desitjats, dissenyar les activitats que els pretenen provocar i preveure'n els efectes són elements del camí a seguir per a la construcció d'una Teoria del Canvi.



Pas 1

Identificar i involucrar les persones que participaran en l'elaboració de la TdC

Fer partícips les persones afectades i especialistes involucrades permet obtenir una visió més àmplia de la problemàtica per buscar-ne les solucions.

Una de les principals utilitats de la TdC és establir una visió compartida sobre com s'espera que funcioni la política. És per això que resulta molt important involucrar a aquelles persones que es considera que tenen un paper rellevant en la política en qüestió, que d'alguna manera se'n veuen afectats o que pel seu coneixement es creu que poden fer aportacions de valor. Dependent del temps i recursos disponibles i del grau d'inclusivitat que es vulgui assolir, es pot optar per convidar a més o menys participants, i donar-los un rol més o menys protagonista (veure Eina 3.4.).

En qualsevol cas, es recomana explicar breument a tots els participants què és la TdC i per què és rellevant la seva participació, així com lliurar documentació bàsica i actualitzada sobre la política. El nombre de sessions o tallers participatius dependrà de la profunditat i detall que es vulgui que tingui la TdC, així com del grau de coneixement i consens previ entre els participants. Es recomana incloure almenys tres sessions de participació liderades per un dinamitzador. És important també que hi hagi un relator que reculli tota la informació i es comprometi a compartir amb participants, després de cada sessió, el resum de les idees que han sorgit i els consensos que s'han assolit.



Pas 2

Identificar la problemàtica que motiva la política

Per a elaborar la TdC cal començar identificant la problemàtica social a la que la intervenció vol donar resposta.

La problemàtica es pot concebre com una discrepància entre allò que és (l'estat actual de les coses) i allò que hauria de ser (l'estat desitjat). És important que aquesta formulació no contingui o indiqui la seva solució, ja que aquest és un exercici que caldrà fer en les següents passes. D'aquesta manera, de moment s'evita fer referència a les mancances de les polítiques públiques (p.ex. l'oferta actual de formació ocupacional no és adequada per persones joves amb un perfil de baixa ocupabilitat) per centrar-se exclusivament amb la problemàtica última que ens preocupa (p.ex. persones joves sense estudis post obligatoris tenen dificultats per accedir al mercat laboral).

Per acotar la problemàtica a la que la política dona resposta, és pertinent definir l'àmbit territorial en el que es vol abordar aquesta problemàtica, la població de referència, entesa com la població de l'àmbit territorial que pot patir la problemàtica i la població diana, entesa com el col·lectiu afectat per la problemàtica.

Exemple d'acotació d'una problemàtica d'un programa de foment del lleure comunitari:

- **Àmbit territorial:** Barris de la ciutat de Barcelona que no comptem amb una oferta de lleure comunitari.
- **Població de referència:** Infants i joves que viuen en aquests barris.
- **Població diana:** Infants i joves que no participen en activitats de lleure comunitari.

En aquest punt, pot ser interessant també descriure els factors contextuals que envolten la problemàtica i la situació de partida. Un exercici útil pot ser explorar possibles causes de la problemàtica, així com conseqüències o

efectes que aquesta pugui tenir en altres àmbits. El repte que es planteja, tanmateix, és el d'analitzar amb prou profunditat el conjunt de factors contextuals i condicionants sense perdre el focus de la problemàtica tractada.



Pas 3

Descriure el canvi que el programa o projecte vol aconseguir (outcomes)

Un cop identificada la problemàtica, cal pensar quins canvis o outcomes s'esperen generar com a resultat de la política, sobre qui i en quin horitzó temporal.

Els outcomes es poden donar en nivells diferents, com ara a nivell personal (p.ex. millora de la ocupabilitat), de relacions entre diferents persones (p.ex. millora de la convivència veïnal), de grups o conjunts de persones (p.ex. millora del funcionament d'un centre escolar) o, fins i tot, d'institucions (p.ex. millora de la qualitat democràtica i transparència de les institucions). En aquest punt és important remarcar que els canvis identificats haurien de tenir relació directa amb la problemàtica social que es vol transformar, i cal que la seva formulació eviti referències a accions o activitats.

És important també identificar les persones beneficiàries i fer-ho de la forma més precisa possible, incorporant la reflexió sobre si característiques, com ara el gènere, l'edat o el país d'origen o altres condicionants que puguem considerar rellevants, poden influir en els canvis desitjats entre els grups beneficiaris.

Finalment, cal tenir en compte que l'horitzó de canvi considerat ha de ser prou llarg, acotat i assolible com per fonamentar l'objectiu general de la política.

Preguntes a respondre:

- Quin és el canvi desitjat i per a qui?
- Quan esperaríem poder observar aquests canvis?
- Quins factors poden determinar o influir sobre els canvis descrits?

Riscos associats:

- Si es parteix del problema que la intervenció aborda i no es té en compte el canvi desitjat, la reflexió pot quedar captiva al voltant de la descripció de tota la diversitat de causes del fenomen, sense reflexionar sobre la situació desitjada i l'estratègia d'intervenció.
- Si s'aborden massa ràpidament les solucions al problema, és possible que els participants no comptin amb una comprensió suficient del fenomen.



Pas 4

Descriure la política pública

Definint les activitats, condicionades pels recursos, es generen els productes resultants, els quals s'espera que provoquin certs canvis desitjats sobre una problemàtica determinada.

Un cop identificada la problemàtica i els canvis que es volen generar sobre aquesta, cal descriure les activitats que preveu la política pública. Es tracta de reflectir tot allò que la política té previst fer i que hauria de permetre aconseguir els canvis descrits en l'apartat anterior. Juntament, cal pensar també en

aquells recursos que seran necessaris per dur-les a terme, tals com personal i pressupost, així com en els productes resultants de les activitats, com podrien ser les persones ateses, les subvencions atorgades o el processos d'acompanyament finalitzats de forma satisfactòria.

Preguntes a respondre:

- Què fa la política o programa per aconseguir els impactes identificats? Classes, tallers, ajudes econòmiques...
- Amb quina freqüència i durant quant de temps es realitzaran les activitats?
- Qui durà a terme les activitats? Qui i com hi participarà?
- Què necessita la política o programa per realitzar les activitats? Pressupost, personal, coneixement, coordinació...
- Què i com ha d'haver passat perquè es produeixen els canvis identificats? Persones ateses, satisfacció, coneixements adquirits...

Diferència entre productes (outputs) i impactes (outcomes)

Sovint la distinció entre els productes (outputs) i els impactes (outcomes) d'una política pot resultar complicada. Al mateix temps, és un error habitual definir els objectius d'una política exclusivament a partir de productes o outputs i oblidar els outcomes. Per elaborar una bona TdC és important tenir en compte ambdós conceptes i entendre la seva relació.

El producte o output és allò que resulta al final d'un procés, activitat o conjunt d'activitats. Els productes poden ser classes realitzades, sessions d'assessorament, persones ateses o subvencions atorgades o, fins i tot, la satisfacció d'un conjunt de persones en

relació a un bé o servei previst per la política. Així, els productes ens diuen allò que la política aconsegueix fer o produir com a resultat de les seves activitats, però no ens diuen res sobre els canvis que se'n deriven i que tenen a veure amb la problemàtica que es vol resoldre o mitigar.

Els outcomes, en canvi, són una mesura d'allò que la política vol modificar, ja sigui l'abandonament escolar, la ocupabilitat d'un grup de joves sense qualificació professional o les condicions de vida de les persones d'un determinat barri, i que té una relació directa amb la problemàtica a la que la política vol donar resposta.



Pas 5

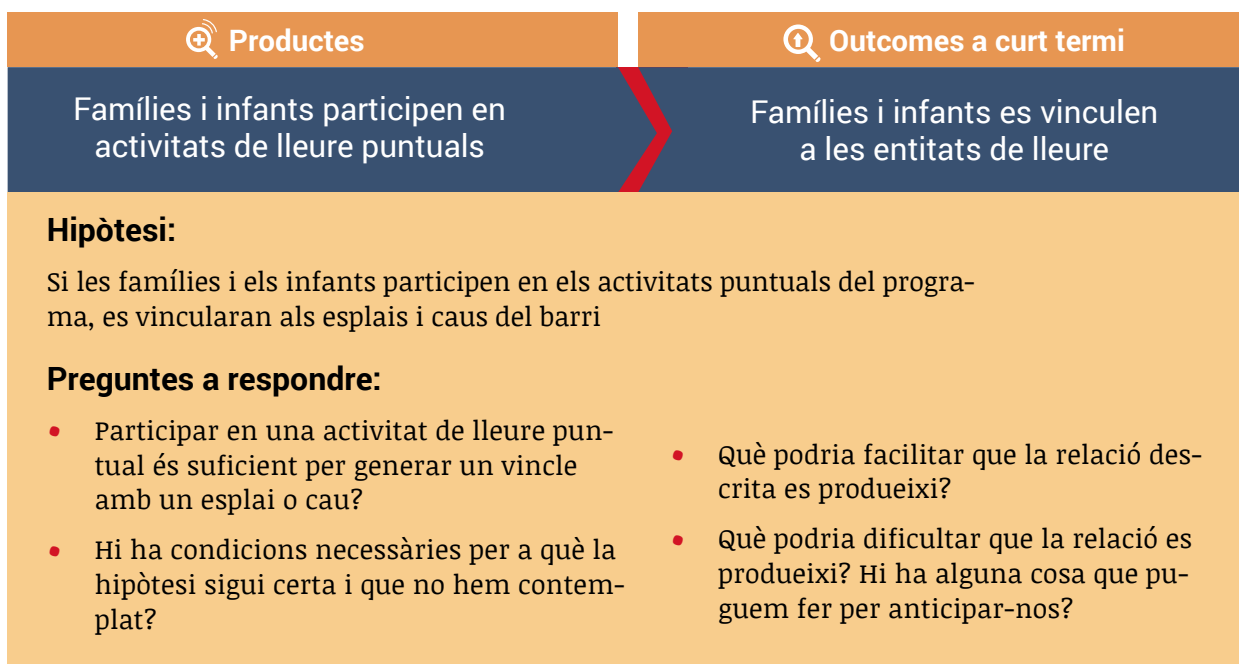
Descriure com es produeixen els canvis

De la relació que s'estableixi entre els diferents elements que conformen la Teoria del Canvi en sorgeixen les principals hipòtesis, les quals descriuen com s'espera que s'assoleixin els canvis esperats sobre la problemàtica.

Finalment, un cop hem identificat tots els elements de la Teoria del Canvi és important posar-los en relació els uns amb els altres. Es tracta, doncs, de descriure com es passa d'un determinat recurs a una activitat, i d'aquesta a un producte i a un outcome. Aquest exercici permetrà fer explícites les principals hipòtesis i assumpcions de la TdC, així com controlar-ne els potencials riscos i situacions no

previstes. En definitiva, aquest exercici ha de ser una ajuda per revisar críticament el disseny de la política en qüestió. Aquesta sol ser la part més difícil de l'elaboració de la TdC, però és també la que pot contribuir més a un debat informat i aprofundit sobre una determinada política. En aquesta fase s'ha d'arribar al detall suficient per a evitar descripcions superficials.

Exemple d'identificació d'hipòtesis de la TdC i preguntes d'un programa de foment del lleure comunitari:



Què cal tenir en compte per aplicar-ho?

Recomanacions



Entendre la lògica de la política

La TdC ha de permetre entendre la lògica que fomenta el disseny de la política en la seva globalitat. Cal tenir en compte que una teoria sempre és una simplificació de la realitat, de manera que no podem pretendre capturar tots els detalls i casuístiques. Tanmateix, l'exercici hauria d'anar més enllà de la identificació dels elements que conformen el disseny de la política i tractar d'examinar les hipòtesis i assumpcions que s'amaguen darrera les seves relacions. Aquest procés ha de garantir una millor gestió del coneixement i una aproximació crítica al disseny de la política.



Incorporar la perspectiva dels implicats

És convenient que l'elaboració de la TdC incorpori les mirades i coneixements d'aquelles persones i actors que considerem rellevants per a la política pública en qüestió. Sovint el coneixement es troba fragmentat dins de les organitzacions i xarxes d'actors que participen en el disseny i implementació de les polítiques públiques. Per això disposar d'espais de participació pot contribuir a elaborar una TdC més realista i detallada.



Integrar els aprenentatges de la implementació

Revisar periòdicament la TdC del programa contribueix a integrar els aprenentatges del propi desplegament del programa. La TdC ha de constituir un instrument viu i revisable en el temps que permeti elaborar versions actualitzades del programa per millorar-lo. També és un instrument de rendició de comptes, seguiment i comunicació.



Més recursos

Webs de recursos

[Better Evaluation](#).

[Acadèmia de la TdC de la Universitat de Wageningen](#).

Guies i manuals

[Avaluació del disseny](#). Guia pràctica 3. Ivàlua, 2009.

[Theory of change in ten steps](#). NPC, 2019.

Juny 2020

© Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua), 2020.

Aquesta obra està subjecta a la llicència Creative Commons de Reconeixement-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Es permet a tercers distribuir, retocar i crear a partir de l'obra llicenciada de manera no comercial, la distribució de les quals cal fer-la amb una llicència igual a la que regula aquesta l'obra original.

Coordinació de contingut

Marçal Farré

Coordinació de l'edició i direcció d'art

Jordi Miras Llopart

Redacció

Marçal Farré, Neus Martí, Jordi Miras Llopart i Jordi Sanz

Revisió d'estil

Mireia Climent

Disseny gràfic identitat visual corporativa

fmil.es

Maquetació

CoolStudio

Ivàlua

Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques

C/ Pau Claris 108, 4t 1a
Barcelona 08009

Tel. +34 935 545 300

info@ivalua.cat

Més recursos en avaluació

ivalua.cat

Toolkit

Fase 1. Disseny de la política pública

Eina pràctica 1.1.

Com puc elaborar una Teoria del Canvi?

Eina pràctica 1.2.

Com puc dissenyar polítiques basades en evidències?

Fase 2. Plantejament de l'avaluació

Eina pràctica 2.1.

Com puc formular bones preguntes d'avaluació?

Eina pràctica 2.2.

Com puc incorporar la perspectiva de gènere a l'avaluació?

Eina pràctica 2.3.

Com puc elaborar un pla d'avaluacions?

Fase 3. Encàrrec o realització de l'avaluació

Eina pràctica 3.1.

Com puc encarregar una avaluació?

Eina pràctica 3.2.

Com puc construir indicadors per a una avaluació?

Eina pràctica 3.3.

Com puc recollir percepcions i experiències per a una avaluació?

Eina pràctica 3.4.

Com puc avaluar emprant mètodes participatius?

Fase 4. Incorporació del coneixement i l'evidència

Eina pràctica 4.1.

Com puc incorporar els resultats d'una avaluació a la presa de decisions?

Eina pràctica 4.2.

Com puc comunicar eficaçment una avaluació?

Eines pràctiques per a iniciar-se pas a pas en el disseny, planificació i avaluació de polítiques públiques

ivàlua ✓
Institut Català d'Avaluació
de Polítiques Públiques

Avaluar per millorar

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

Institucions membres d'Ivàlua



Generalitat de Catalunya
Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda



Diputació Barcelona



Universitat Pompeu Fabra
Barcelona



Consell de Treball, Economia i Social de Catalunya



Generalitat de Catalunya
Consell Interuniversitari de Catalunya