



Avaluació de plans, programes i projectes d'acció comunitària

RESUM EXECUTIU 2025



**Generalitat
de Catalunya**

Tot ho podem

Avaluació de plans, programes i projectes d'acció comunitària

© Generalitat de Catalunya, 2026

Direcció General d'Acció Comunitària i Innovació Social

Passeig del Taulat 266-270

08019 Barcelona

Estudi elaborat per DALEPH (Èric Montero Tarragó, Daniel Plata Cruz i Laia Pi Ferrer) i coordinat pel Servei d'Acció Comunitària i Innovació Social de la Direcció General d'Acció Comunitària i Innovació Social del Departament de Drets Socials i Inclusió.

1a edició electrònica: juny de 2026

Edició: Secció de Publicacions i Assessorament Lingüístic del Departament de Drets Socials i Inclusió



Sou lliure de:

Compartir — copiar i redistribuir el material en qualsevol mitjà i format

El llicenciador no pot revocar aquestes llibertats, sempre que seguiu els termes de la llicència.

Amb els termes següents:

Reconeixement — Heu de reconèixer l'autoria de manera apropiada , proporcionar un enllaç a la llicència i indicar si heu fet algun canvi . Podeu fer-ho de qualsevol manera raonable, però no d'una manera que suggereixi que el llicenciador us dona suport o patrocina l'ús que en feu.

NoComercial — No podeu utilitzar el material per a finalitats comercials.

SenseObraDerivada — Si remescleu, transformeu o creeu a partir del material, no podeu difondre el material modificat.

No hi ha cap restricció addicional — No podeu aplicar termes legals ni mesures tecnològiques que restringeixin legalment a altres de fer qualsevol cosa que la llicència permet.

Continguts

1	INTRODUCCIÓ	5
2	METODOLOGIA.....	7
3	RESULTATS DE L’AVALUACIÓ	9
	Implantació	9
	Implementació	11
	Resultats i impacte.....	12
4	CONCLUSIONS	16
5	RECOMANACIONS	18
	Recomanacions a curt termini	18
	Recomanacions a mitjà termini.....	18
	Recomanacions a llarg termini	19

Introducció

L'avaluació dels plans, programes i projectes d'acció comunitària s'orienta a analitzar la implementació, l'execució i l'impacte de les actuacions impulsades per la Direcció General d'Acció Comunitària i Innovació Social a través de la Fitxa 52 del contracte programa amb els ens locals durant el període 2022-2025. Aquest exercici s'impulsa amb la finalitat de millorar la política pública i els seus mecanismes de gestió, així com de disposar d'evidències que orientin la presa de decisions estratègiques en l'àmbit de l'Administració pública.

L'informe s'inscriu en la necessitat d'examinar, en primer lloc, la implantació de l'acció comunitària als territoris. També analitza com s'està duent a terme el desplegament de les actuacions i si la implementació és adequada i coherent en relació amb el disseny del servei, especialment pel que fa als recursos i a les activitats previstes. Finalment, aborda els resultats obtinguts i l'impacte de les actuacions sobre les comunitats a les quals s'adrecen, amb una atenció especial a la millora de la qualitat de vida i de la cohesió social.

La política d'acció comunitària per a la inclusió social es basa en un model de governança compartida entre la Generalitat de Catalunya i els ens locals, en què els equips tècnics d'acció comunitària (ETAC) assumeixen un paper rellevant en el disseny, l'execució i l'avaluació de les actuacions. El desplegament d'aquesta política requereix coordinació entre administracions, entitats socials i ciutadania, i depèn de la capacitat de generar xarxes de col·laboració i d'enfortiment comunitari. En aquest marc, l'avaluació també fa atenció a les dificultats, els obstacles i les resistències que poden condicionar el desenvolupament de la Fitxa 52 i limitar-ne els efectes.

Així, l'avaluació es planteja com una eina orientada a generar coneixement útil per a la millora de la política pública i per a l'aprenentatge institucional de la DGACIS, de l'Oficina Tècnica i dels mateixos ETAC, amb la voluntat d'ajustar processos i reforçar la resposta a les realitats socials i territorials.

Metodologia

La metodologia de l'avaluació es basa en un enfocament mixt que combina tècniques qualitatives i quantitatives per obtenir una visió completa del desplegament de la Fitxa 52. Aquest plantejament permet analitzar tant els resultats com els processos i incorporar evidències sobre la configuració dels equips, la implementació i les percepcions dels actors implicats.

En la fase de recollida d'informació, la part qualitativa inclou revisió documental i entrevistes semiestructurades. S'han analitzat normatives, la teoria del canvi, informes previs i guies metodològiques. També s'han fet entrevistes als ETAC i a la DGACIS per aprofundir en el funcionament del programa, les dificultats i les àrees de millora. En total, s'han fet 59 entrevistes a ETAC (93,7% dels equips actuals) i una entrevista grupal amb la DGACIS.

La recollida quantitativa s'ha basat en l'explotació de dades administratives i qüestionaris. S'han fet servir diversos formularis per obtenir indicadors sobre participació, activitats i assoliment d'objectius. Paral·lelament, s'han recollit respostes de diferents actors: equips, agents de governança i participants. El volum d'informació és ampli, amb 1.680 accions programades, 1.134 accions tancades i 5.411 agents implicats.

Pel que fa a l'anàlisi, la part qualitativa incorpora l'anàlisi de contingut i l'anàlisi de temàtiques recurrents per examinar la coherència entre objectius i pràctiques. La part quantitativa es fonamenta en estadística descriptiva per descriure'n l'abast i la participació. Tot plegat, es reforça amb la triangulació de dades i tècniques per contrastar resultats i reduir biaixos.

La metodologia també presenta algunes limitacions. Les dificultats derivades del calendari han reduït el temps d'anàlisi i han existit errors en l'eina de formularis LimeSurvey que han impedit vincular algunes de les respostes en els ETAC respectius, cosa que ha obligat a treballar amb dades agregades. A més, la baixa resposta dels participants finals i la manca de tancament d'algunes accions limiten la capacitat d'extreure'n conclusions sòlides.

Resultats de l'avaluació

Els resultats de l'avaluació s'estructuren segons les tres fases del desplegament del programa i permeten analitzar la configuració dels ETAC, la manera com s'ha desenvolupat l'acció comunitària al territori i els efectes que se'n deriven. La lectura conjunta de les entrevistes i dels qüestionaris permet identificar patrons compartits, diferències entre territoris i factors que condicionen la implantació, la implementació i els resultats i l'impacte del programa.

IMPLANTACIÓ

La implantació mostra que els ETAC s'han constituït en la major part dels territoris i que ho han fet, en termes generals, en una direcció coherent amb el model que preveu la Fitxa 52. La base dels equips és principalment de personal propi dels ens locals, amb un pes molt inferior de personal extern i amb una composició clarament feminitzada, sobretot en les categories de tècnic/a mitjà/ana i tècnic/a superior. La lectura quantitativa reforça la idea que els ETAC no s'han configurat com un recurs aliè a l'organització municipal o comarcal, sinó a partir d'estructures preexistents, sovint vinculades a àrees de benestar, drets socials, inclusió o igualtat. Aquest punt té conseqüències sobre el desplegament posterior: quan el territori ja disposava de cert bagatge comunitari, l'ETAC ha trobat més fàcilment un espai funcional i una legitimitat interna; quan aquest substrat no existia, la constitució de l'equip ha anat acompanyada d'un esforç més gran per donar sentit al seu rol i per situar l'acció comunitària dins l'organització.

La informació recollida també apunta que la dedicació als ETAC és elevada, amb una mitjana del 81% de la jornada, però no sempre exclusiva. Això vol dir que una part del temps continua absorbida per altres encàrrecs, i és aquí on apareix una de les tensions que més es repeteixen en les entrevistes. Els equips descriuen una dotació ajustada, molt sovint insuficient per sostenir simultàniament la dinamització, la coordinació, el seguiment, la planificació i la gestió administrativa. Aquesta percepció es fa més visible en contextos comarcals o en territoris amplis, en què una mateixa persona ha de repartir la presència entre diversos municipis o espais de treball. També s'expressa quan es posa l'accent en la necessitat de temps per pensar l'acció comunitària, revisar-ne el sentit i ajustar metodologies. Quan aquest temps no existeix, el risc és que l'ETAC operi de manera reactiva i amb menys capacitat per sostenir processos.

La qüestió dels perfils professionals és igualment rellevant. Els equips identifiquen les mancances en perfils de facilitació i dinamització comunitària, en perfils orientats a l'anàlisi i la sistematització de dades i en perfils de suport administratiu que permetin alliberar temps tècnic. No es tracta d'una demanda homogènia, perquè els contextos institucionals són molt diferents. Hi ha territoris amb una estructura comunitària més extensa, en què la necessitat es formula en termes de reforç o d'ajust de rols. Hi ha altres territoris en què l'ETAC concentra gairebé tota la funció comunitària i en què la manca de diversitat de perfils pesa molt més. També la continuïtat del personal apareix com una condició de fons. On hi ha estabilitat, els equips expliquen que és més fàcil consolidar metodologia, generar vincles i ser reconeguts pel territori. On hi ha rotació o dificultats per cobrir places, la implantació es veu més fràgil i més dependent de recomençar processos.

L'encaix organitzatiu explica una part important de les diferències observades. La ubicació dins de serveis socials es viu, en alguns casos, com un espai coherent amb la naturalesa inclusiva de la política i amb capacitat per connectar amb necessitats socials del territori. En altres casos, aquest mateix encaix es percep com un límit, perquè costa més projectar la mirada comunitària cap a altres àmbits municipals i reforçar la transversalitat. D'aquí ve que alguns equips reivindicuin una ubicació més propera a l'alcaldia, la gerència o les àrees de caràcter transversal. Les respostes del qüestionari mostren una percepció relativament positiva sobre la claredat del mandat, la coordinació amb la DGACIS i la utilitat de les eines disponibles, però també deixen veure una distribució més dividida quan es pregunta pels recursos reals o per la possibilitat de dedicar-se només a tasques comunitàries. El balanç és favorable, però no homogeni. La implantació ha avançat, tot i que el grau d'ajust als criteris depèn de la dotació

humana, de la protecció del temps comunitari, de l'encaix a l'organigrama i de la capacitat administrativa i política de cada territori.

IMPLEMENTACIÓ

La implementació presenta els ETAC com a equips amb un paper principalment articulador dins l'acció comunitària local. El rol que emergeix de les entrevistes no és lineal ni únic. Els equips actuen impulsant processos, ordenant espais de treball, fent acompanyament metodològic i orientant estratègicament projectes i agents. Les dades de les actuacions finalitzades reforcen aquesta imatge, perquè mostren un pes alt de l'impuls o lideratge i de la planificació o disseny per davant de rols com l'observació o la participació com un agent més. Aquesta combinació s'ajusta al relat dels equips, que expliquen que sovint els toca "fer possible" l'acció comunitària, donar-li forma i mantenir-ne la continuïtat. Als ajuntaments, aquest paper es concreta amb més presència directa en accions i espais comunitaris. Als consells comarcals, pren més pes el suport metodològic, la transferència i l'acompanyament a municipis amb poc múscul tècnic.

La planificació existeix a la majoria dels territoris, tot i que amb graus de formalització desiguals. Hi ha territoris en què adopta la forma d'un marc estratègic compartit, amb objectius, agenda i seguiment, i hi ha territoris en què es concreta sobretot en calendaris de taules, comissions o espais que ordenen el dia a dia. La informació quantitativa reforça la idea que la planificació és un eix real del desplegament. De les 1.680 actuacions programades, 1.198 constaven com a previstes en la planificació estratègica i 1.498 es declaraven vinculades a altres plans, programes o projectes. També destaca el pes de les actuacions orientades a potenciar les xarxes comunitàries, a la sensibilització i capacitació i a la planificació estratègica, la qual cosa indica que una part rellevant de l'activitat se centra a crear condicions, ordenar metodologies i reforçar estructures de treball compartit. Aquest patró encaixa amb la idea que, en acció comunitària, una part del resultat implica consolidar els espais i els ritmes que fan possible l'acció sostinguda.

La transversalitat és un dels àmbits en què la implementació mostra més avenços i, al mateix temps, més límits. El qüestionari A11 recull 5.411 agents vinculats a la xarxa dels ETAC, amb una distribució gairebé equilibrada entre Administració pública i agents no institucionals. Hi predominen les entitats, els ajuntaments i els departaments municipals, i el gruix de les relacions se situa en vincles puntuals o ocasionals, tot i que també hi ha un nucli rellevant de

cooperació estable i de codisseny. Les temàtiques de relació se situen sobretot en convivència, participació, cultura, educació, salut i ocupació. La lectura que se'n desprèn és que la transversalitat existeix i que no queda reduïda a circuits interns de l'Administració. Ara bé, el seu grau de consolidació varia molt. Els equips expliquen que és més fàcil quan hi ha espais de governança estables, llenguatge compartit i suport polític. Quan aquests elements fallen, la transversalitat depèn de persones concretes, exigeix molta energia de convocatòria i es manté en un equilibri fràgil. La dificultat d'incorporar ciutadania no organitzada és, de fet, un dels límits més persistents.

La governança és ben valorada per una part important dels agents que hi participen. Els qüestionaris mostren percepcions positives sobre la seva utilitat, funcionalitat i capacitat de donar veu als participants, però també apunten problemes de representativitat i la sensació que encara hi ha actors que n'han quedat fora. Aquesta tensió apareix igualment en les entrevistes. La governança és percebuda com una palanca útil quan permet repartir rols, sostenir decisions i donar continuïtat als espais, però esdevé un focus de desgast quan es multipliquen estructures sense connexió, quan pesa massa la dimensió tècnica o quan les reunions no es tradueixen en decisions operatives.

El lideratge i la implicació política es distribueixen de manera desigual. Les entrevistes descriuen contextos en què el suport polític es concreta en estructura, pressupost, presència pública i cobertura per coordinar àrees. També descriuen contextos en què aquest suport es manté en un pla més formal, amb poca visibilitat i amb menys capacitat d'orientar l'estratègia. El qüestionari reforça aquesta lectura, perquè la percepció d'aposta política és més favorable que la d'implicació visible. És aquí on es fa evident que la implementació no depèn únicament de l'energia tècnica. La possibilitat de sostenir planificació, transversalitat i governança està fortament condicionada pel marge que dona l'organització, pels recursos disponibles i per la capacitat política de legitimar el projecte dins i fora de l'ens local.

RESULTATS I IMPACTE

Els resultats i els impactes apunten un grau d'assoliment significatiu, però desigual segons el punt de partida i les condicions de cada territori. Les dades de tancament d'accions mostren un patró globalment positiu. De les 1.134 actuacions finalitzades, en 470 s'indica que s'han assolit gairebé tots els objectius i en 321 que s'han assolit tots. En 251 actuacions l'assoliment és parcial i en 24 els objectius plantejats no s'han assolit. Aquesta distribució s'alinea amb la

valoració de la ciutadania participant, que expressa graus elevats d'acord amb l'afirmació que els objectius s'han assolit i amb altres aspectes com l'acompanyament, la utilitat de l'acció i l'adequació del plantejament. La lectura qualitativa ajuda a precisar què s'està considerant com a assoliment. Molts equips no parlen només de resultats finals, sinó de fites de procés: haver consolidat espais de governança, haver creat condicions per al treball transversal o haver instal·lat noves dinàmiques de coordinació.

Els resultats positius que apareixen amb més recurrència tenen a veure amb la consolidació d'espais de relació i participació, l'articulació de xarxes, la millora de la coordinació entre actors i la capacitat de mobilitzar persones i col·lectius quan hi ha les condicions adequades. Les dades mostren una participació lleugerament més alta d'agents d'entitats o organitzacions que d'agents de l'Administració, i la valoració dels ETAC indica que en la majoria d'actuacions hi han participat tots els agents rellevants, tot i que en una part dels casos ha calgut fer un esforç específic per activar-los. També es descriuen millores més concretes, vinculades a ajustos metodològics, a canvis en la forma de convocar o comunicar i a una millor accessibilitat de determinats espais o serveis.

Aquest balanç no elimina els límits. Les entrevistes insisteixen en la dificultat d'arribar a determinats perfils, sobretot persones migrades o nouvingudes, joves, perfils vinculats a vulnerabilitats socials complexes o col·lectius amb menys presència en els circuits institucionals. La programació mostra que hi ha intenció de treballar aquests col·lectius, però també que continua predominant una orientació generalista a la ciutadania en conjunt. Això ajuda a entendre per què la participació diversa avança de manera més lenta. També en l'àmbit intern els resultats són desiguals. Hi ha territoris en què l'ETAC ha aconseguit canvis en la manera de coordinar serveis i en la incorporació d'una mirada comunitària a altres polítiques. Hi ha territoris en què aquest impacte queda restringit a l'àrea en què s'inscriu l'equip, i hi ha casos en els quals encara és massa aviat per identificar-lo amb claredat.

Pel que fa a la millora de les situacions treballades, les dades del qüestionari de tancament indiquen que predomina la millora parcial o majoritària. Hi ha 345 actuacions en què es declara una millora parcial, 474 en què la millora és majoritària i 199 en què és total, mentre que 32 indiquen que la situació no ha millorat. Aquesta distribució encaixa amb el relat dels equips. El canvi comunitari es descriu com a gradual, amb resultats sovint relacionals o de procés, i no sempre fàcilment objectivables. En molts casos, la millora s'associa a haver generat espais de trobada, haver reforçat coordinacions locals o haver ordenat recursos i circuits. La sostenibilitat és, en aquest punt, l'interrogant principal. Moltes xarxes i espais

continuen depenent de l'impuls tècnic dels ETAC, i les mesures orientades a fomentar autonomia encara apareixen de manera minoritària i desigual entre territoris.

L'avaluació al territori existeix, però de manera parcial i amb intensitats diferents. Hi predominen el registre i l'ordenació d'informació associats a la Fitxa 52, complementats per les memòries i les revisions internes que serveixen per ajustar projectes. L'avaluació sistemàtica de l'estratègia comunitària, amb indicadors estables i retorn estructurat als agents, és menys habitual. En molts territoris continua pendent, perquè el desplegament és encara incipient, perquè no hi ha prou temps o perquè la recollida de dades es viu com una càrrega difícil de sostenir. Tot i això, la Fitxa 52 ha contribuït a crear un marc compartit de seguiment i ha ajudat a donar forma a una cultura avaluadora més present, tot i que lluny de ser generalitzada. Els avenços apareixen quan l'avaluació es vincula a la utilitat pràctica, a instruments viables i a un temps mínim per analitzar i retornar la informació.

Conclusions

- ❖ En la fase d'**implantació**, els ETAC s'han configurat de manera coherent amb els criteris del programa, amb equips orientats a la dinamització comunitària, la inclusió social i la coordinació. Aquesta base ha permès sostenir processos i donar continuïtat a espais de governança. El grau de consolidació varia segons la protecció del temps comunitari, la claredat del mandat, l'estabilitat dels equips i l'encaix dins l'organització. Quan aquests elements són febles, augmenten les tensions amb altres encàrrecs i la capacitat de desplegament es redueix.
- ❖ En la fase d'**implementació**, els ETAC han exercit sobretot funcions d'impuls, planificació, disseny i acompanyament metodològic. Als ajuntaments, aquest paper s'expressa amb més presència directa en accions i espais comunitaris. Als consells comarcals, pren més pes l'articulació supramunicipal i el suport a municipis amb menys estructura tècnica. La planificació és present a la majoria dels territoris, però amb graus diferents de formalització. La transversalitat també hi és, especialment en la coordinació tècnica i en el treball amb serveis i entitats, tot i que continua condicionada per l'encaix organitzatiu, el suport polític i la qualitat de la governança. La incorporació de la ciutadania no organitzada continua sent limitada.
- ❖ En termes de **resultats i impacte**, el programa assoleix objectius de manera significativa, amb avenços en la consolidació d'espais de relació, l'articulació de xarxes, la coordinació entre actors i algunes millores metodològiques i organitzatives. Tot i això, l'assoliment és desigual i es manté condicionat per la maduresa comunitària del territori, la capacitat operativa dels equips i la dificultat d'arribar a determinats col·lectius o de diversificar la participació.
- ❖ L'**avaluació al territori** existeix, però encara és parcial. Hi predominen el registre, les memòries i els seguiments interns, mentre que l'avaluació sistemàtica de l'estratègia comunitària és menys habitual. La Fitxa 52 ha ajudat a ordenar informació i a generar cultura avaluadora, però la seva utilitat depèn del temps disponible, dels recursos i de la capacitat de convertir la informació recollida en aprenentatge i presa de decisions.

Recomanacions

RECOMANACIONS A CURT TERMINI

- ❖ **Formalitzar l'encàrrec dels ETAC** mitjançant un model comú d'acord operatiu que la DGACIS pugui traslladar als ens locals, amb definició de funcions, prioritats anuals, resultats esperats, circuit de decisions i criteris de protecció de la dedicació comunitària.
- ❖ **Concentrar el tancament d'accions en una única finestra anual** i vincular-lo a validacions obligatòries de compleció, controls automàtics de qualitat i un camp de retorn operatiu que obligui a concretar quin ajust s'ha pres a partir de l'avaluació.
- ❖ **Activar mecanismes estables de coordinació interdepartamental** a través d'un model mínim d'espai intern, mensual o bimensual, orientat a desbloquejar, coordinar i decidir, amb persones d'enllaç per àrea i protocols curts de derivació.
- ❖ **Incrementar la visibilitat i la concreció del suport polític** establint una pauta mínima de seguiment, una referència política estable i compromisos verificables sobre recursos, convocatòria interdepartamental i resolució de bloquejos.
- ❖ **Simplificar els instruments de recollida d'informació** unificant els qüestionaris de participants, reduint-ne els camps innecessaris, reforçant-ne la traçabilitat territorial i incorporant-hi controls de coherència i validació abans de tancar cada campanya.

RECOMANACIONS A MITJÀ TERMINI

- ❖ **Definir un estàndard mínim de dotació i composició dels equips** segons la tipologia d'ens i la dimensió territorial, protegint la dedicació exclusiva i incorporant-hi perfils que equilibrin la dinamització amb la capacitat metodològica i d'avaluació.
- ❖ **Establir un model de pla anual comú** que vinculi els objectius estratègics amb els instruments locals, amb la incorporació de mecanismes de revisió quadrimestral per mantenir la flexibilitat operativa davant les oportunitats o emergències del territori.
- ❖ **Formalitzar acords d'interfície i protocols de governança** que assegurin la representativitat i el treball transversal estable amb actors institucionals i socials, i que superin la dependència actual de les voluntats i relacions personals.

- ❖ **Impulsar estratègies d'inclusió de la ciutadania no organitzada** i els col·lectius infrarepresentats mitjançant formats de participació de baixa intensitat, figures pont i l'adaptació de llenguatges i espais a la diversitat real del territori.
- ❖ **Dissenyar plans de sostenibilitat en els processos comunitaris** que defineixin el repartiment progressiu del lideratge i la transferència de capacitats als agents locals per reduir la dependència de l'acompanyament tècnic constant.
- ❖ **Constituir un repositori únic de dades i un quadre de comandament** amb indicadors comuns de procés i impacte que facilitin la traçabilitat, la comparabilitat territorial i el retorn operatiu per a la presa de decisions estratègiques.

RECOMANACIONS A LLARG TERMINI

- ❖ **Institucionalitzar l'estratègia comunitària com una política pública transversal**, promovent arquitectures de governança integrades que garanteixin la continuïtat dels processos i acords més enllà dels canvis polítics o organitzatius.
- ❖ **Evolucionar el model de suport cap a un ecosistema d'assistència tècnica especialitzada** i segmentada per itineraris de maduresa, que ofereixi mentoria i bústies de recursos específics segons la fase de desplegament de cada territori.
- ❖ **Orientar la política cap a l'apoderament i la generació de lideratges socials autònoms**, transformant la coordinació administrativa en una autèntica capacitat col·lectiva de la ciutadania per organitzar-se i incidir en el seu entorn.