



# **CICLE DE FORMACIÓ EN AVALUACIÓ DE POLÍTIQUES PÚBLIQUES 2010**

## **Informe d'avaluació de la transferència de la formació a l'entorn de treball**

**27 de juny de 2011**

**Autors: Mercè Kirchner  
Jordi Sanz**

# Índex

---

1.	Introducció .....	1
2.	Transferència de l'avaluació en l'entorn de treball.....	2
2.1.	Contribució de la formació al desenvolupament de l'avaluació en l'entorn de treball .	2
2.2.	Rellevància i utilitat dels coneixements adquirits.....	5
2.3.	Habilitats de l'avaluador/a.....	6
3.	Detecció de barreres i necessitats formatives addicionals .....	8
3.1.	Detecció de barreres a la transferència de l'avaluació en l'entorn de treball .....	8
3.2.	Detecció de necessitats formatives addicionals en avaluació.....	10
4.	Propostes de millora del CFAPP/10 .....	11
5.	Conclusions .....	13
	Annex I: Guió de les entrevistes qualitatives semi estructurades	

## 1. Introducció

Aquest informe pretén valorar el grau de transferència de la formació impartida en les tres edicions del Cicle de Formació en Avaluació de Polítiques Públiques realitzades l'any 2010 (CFAPP/10) als llocs de treball i entorns organitzatius dels alumnes.

Per tal d'elaborar aquest informe, s'ha definit transferència de la formació en un sentit ampli, com l'aplicació de l'aprenentatge assolit en una acció formativa en l'entorn de treball del participant. D'aquesta manera, s'explora en aquest informe la incidència del cicle de formació en els següents àmbits:

1. Contribució de la formació al desenvolupament de l'avaluació en l'entorn de treball.
2. Rellevància i utilitat dels coneixements adquirits.
3. Rellevància i utilitat de les habilitats específiques apreses.

D'altra banda, l'estudi també ha permès:

- La detecció de barreres a la transferència de l'avaluació en l'entorn de treball
- La detecció de necessitats formatives addicionals

Pel que fa a la metodologia, el procés de recollida de dades es va pensar inicialment com un procés combinat entre mètodes qualitius (entrevistes semi-estructurades) i mètodes quantitius (qüestionari de transferència). No obstant això, el període de recollida de dades ha coincidit de ple amb un període de transició i d'elevats canvis en l'administració pública catalana, fet que possiblement explica en gran part una baixa taxa de resposta als qüestionaris enviats a la totalitat dels participants<sup>1</sup>. Aquesta baixa taxa de resposta ha fet inviable l'elaboració de resultats basats en dades que siguin representatives dels assistents al cicle. D'aquesta manera, s'ha cregut més oportú elaborar aquest informe a partir d'entrevistes qualitatives i posposar dissenys més quantitius amb qüestionaris per a futures avaluacions de transferència d'aquest cicle de formació.

---

<sup>1</sup> Es van enviar un total de 70 qüestionaris, dels que s'han rebut unes 18 respostes satisfactòries. La taxa de resposta es situa en un 25,7 %, fet que no permet elaborar conclusions representatives de l'univers enquestat.

Els 20 informants entrevistats per aquesta avaluació de transferència han estat escollits a partir d'un mostreig per representativitat teòrica a partir de criteris com sexe, edat, càrrec dins l'administració pública (responsable, tècnic, cap de departament) i institució (ens local, Generalitat o diputació).

El guió de les entrevistes es pot consultar a l'Annex.

## 2. Transferència de l'avaluació en l'entorn de treball

### 2.1. Contribució de la formació al desenvolupament de l'avaluació en l'entorn de treball

Les accions per a desenvolupar l'avaluació arrel del curs s'han centrat en sensibilitzar i introduir la 'cultura de l'avaluació' en l'entorn de treball.<sup>2</sup>

**“He fet molts esforços per donar a conèixer de què va l'avaluació. Això és prioritari si es vol fer avaluacions”**

Les persones entrevistades consideren que desenvolupar l'avaluació passa, en primer lloc, per introduir i consolidar la cultura de l'avaluació de forma estratègica en l'entorn de treball. D'aquesta manera, es dóna molta importància a totes aquelles accions orientades a explicar i donar a conèixer la finalitat i els beneficis de l'avaluació de polítiques públiques. Aquesta tasca de sensibilització es considera una condició necessària per tal de poder avaluar algun programa o política pública. La transferència basada en la realització de projectes d'avaluació concrets es considera una fita assolible, malgrat sigui a mig o llarg termini.

**De forma més específica, el pas d'alguns assistents pel CFAPP/10 ha possibilitat que es portin a terme accions de difusió específiques sobre avaluació en els seus entorns de treball.**

**“Després del curs vam veure necessari fer una sessió de presentació dels continguts, del que havíem après”**

Alguns dels entrevistats reconeixen la importància de compartir la finalitat de l'avaluació, el seu enfocament i els materials del curs amb la resta de seu equip de treball. D'aquesta manera, s'han desenvolupat sessions de presentació dels materials del cicle amb la resta de l'equip de treball d'alguns dels assistents. En altres casos, alguns alumnes han organitzat cursos interns de formació per transmetre els coneixements rebuts per tal que s'incrementin els coneixements propis de l'organització. Finalment, alguns dels entrevistats han recomanat la participació d'algun membre del seu equip de treball en l'edició del CFAPP/11.

---

<sup>2</sup> El text entre cometes i remarcat conté frases literals extretes directament dels informants entrevistats.

**Un aspecte clau per desenvolupar l'avaluació en l'entorn de treball és tenir present la necessitat d'introduir l'avaluació en les pautes quotidianes de treball de l'administració.**

**“El CFAPP10 m'ha permès veure que cal un canvi de filosofia en l'administració pública”**

Els entrevistats han assenyalat que abans de poder avaluar una política pública cal haver reflexionat sobre la necessitat d'introduir l'avaluació en les formes de treball de l'administració. El curs s'ha qualificat de manera reiterada com un espai que convida a aquesta reflexió, possibilitant que l'assistent pugui connectar la seva pròpia activitat laboral amb la necessitat d'introduir l'avaluació en les dinàmiques de treball de l'administració pública. En particular, es considera que el curs ha possibilitat als assistents introduir l'avaluació com a forma innovadora de fer-se preguntes sobre els objectius i propòsit de la seva activitat diària de gestió de programes o política pública.

**El CFAPP10 ha posat de manifest la necessitat de millora dels sistemes d'informació dels programes o polítiques públiques.**

**“Dues educadores socials del mateix equip estaven registrant de diferent manera dades sobre el mateix programa”**

Els entrevistats han afirmat en diverses ocasions que el cycle de formació els ha permès entendre que la informació existent sobre un programa o política pública determinarà la viabilitat i l'abast de la seva avaluació. D'aquesta manera, la transferència del curs en aquesta aspecte es centra en reconèixer la importància de millorar la forma com es registra administrativament la informació sobre els programes o polítiques públiques. Alguns entrevistats han manifestat que han portat terme algunes accions al respecte un cop finalitzat el cycle, centrades bàsicament en uniformitzar la forma de registrar informació d'un programa (plans de treball, memòries d'activitat, propostes de millora o indicadors de resultat).

## **En alguns casos, el CFAPP10 ha incentivat accions de millora en la planificació estratègica de programes i polítiques públiques**

**“La meva organització encara no es troba prou madura en planificació estratègica. Després del curs he estat treballant en aquesta direcció com a pas previ per a poder avaluar”**

De forma general, els entrevistats manifesten que el Cicle de formació els ha permès entendre que el desenvolupament de la planificació estratègica en un ens públic és un aspecte clau que possibilita poder avaluar les polítiques públiques. En conseqüència, alguns dels entrevistats afirmen que el curs els ha motivat a treballar per millorar l'actual sistema de planificació estratègica de la seva organització, tenint com a horitzó poder facilitar el desenvolupament de projectes concrets d'avaluació. Algunes de les mesures que han esmentat els entrevistats suposen millorar la definició dels objectius dels programes, els seus quadres de comandament, informes resums d'indicadors d'activitat o estudis de costos. A més a més, alguns entrevistats han posat de manifest que el cicle els ha permès veure com la planificació estratègica esdevé insuficient per respondre preguntes sobre les necessitats socials que justifiquen una política pública (avaluació de necessitats) o fins a quin punt una política pública ha contribuït a pal·liar el problema social que la justifica (avaluació d'impacte).

## **Les accions d'avaluació derivades de l'assistència al Cicle es centren en dissenys d'avaluacions intermèdies o de la implementació.**

**“No tenim molta informació sobre com funcionen els nostres programes a la pràctica. I ens cal saber què està passant”**

Alguns entrevistats manifesten que l'assistència al cicle ha fet emergir la necessitat d'obtenir informació sobre com funcionen a la pràctica els programes que gestionen des del seu lloc de treball. En aquest sentit, el curs els ha motivat a posar en funcionament actuacions d'avaluació que, de moment, s'interessen pel funcionament operatiu dels programes. Aquestes actuacions s'han encarat al refinament de mesures estadístiques (p.ex., construcció d'una bateria d'indicadors de context del programa) o a l'avaluació que anomenen “operativa”, centrada en la valoració de serveis públics a través de l'opinió de l'usuari/ària (p.ex., enquestes de satisfacció sobre determinats serveis, estudis de qualitat de l'atenció hospitalària, etc.).

## 2.2. Rellevància i utilitat dels coneixements adquirits

### L'avaluació esdevé un instrument imprescindible en qualsevol etapa del procés de presa de decisions sobre una política pública

**“Crec que l'avaluació que hem treballat en el cicle és una eina molt útil per aplicar en els temps actuals en els que s'ha de renunciar a fer coses”**

Els informants afirmen que el curs els ha permès reconèixer la importància cabdal de l'avaluació en el procés de presa de decisions sobre polítiques públiques. En la seva opinió, l'enfocament de l'avaluació que s'ha treballat en el cicle esdevé una forma útil i vàlida, ja sigui en la seva vessant més formativa (millora dels programes o polítiques) o sumativa (anàlisi dels efectes dels programes o polítiques). Davant les habituals anàlisis procedimentals amb les que solen estar en contacte en el seu lloc de treball, els entrevistats asseguren que l'enfocament de l'avaluació del cicle possibilita donar suport de manera més objectiva i científica a decisions estratègiques sobre programes o polítiques públiques. Reconeixen que aquesta aportació d'evidències empíriques és un dels principals valors afegits de l'avaluació amb relació als processos de disseny o reformulació de les polítiques públiques.

### El CFAPP10 ofereix una aproximació global i ordenada a l'avaluació

**“El cicle m'ha ofert una panoràmica global i ordenada de l'avaluació”**

La majoria de persones entrevistades comenten que havien tingut un contacte previ però incipient amb l'avaluació. El cicle de formació, asseguren, els ha possibilitat aproximar-se de manera global i ordenada a l'avaluació en dos aspectes rellevants: (1) Conèixer les diferents modalitats d'avaluació i establir una seqüència entre les mateixes (avaluació de necessitats, disseny, implementació, impacte i econòmica), i (2) veure el cicle complet entre el disseny d'una política o programa, la seva planificació, el seu desplegament, el seu monitoratge/seguiment i la seva avaluació. Finalment, els entrevistats manifesten que l'aprenentatge en aquestes dues vessants els permet reforçar la idea que el procés d'avaluació esdevé útil en qualsevol fase de disseny o reformulació d'un programa o política pública.

**El CFAPP10 ha permès refermar la idea que calen unes condicions (d'avaluabilitat) mínimes per a poder portar a terme una avaluació d'un programa o política pública.**

**“El curs mostra la importància de fer una diagnosi prèvia del programa que vols avaluar”**

Els assistents al cicle entrevistats manifesten que el curs ha refermat la idea que per avaluar és imprescindible realitzar uns passos previs necessaris per a enfocar adequadament una avaluació (identificar el propòsit de l'avaluació, analitzar les condicions d'avaluabilitat, determinar quin tipus d'avaluació és convenient aplicar, preveure d'ús dels resultats,...). Valoren molt positivament que el curs faci èmfasi en la importància d'aquesta diagnosi inicial sobre els límits i abast d'una avaluació com a garantia de la seva viabilitat i utilitat.

**L'efectivitat d'una política pública apareix pels assistents al cicle com una necessitat nova sobre la que cal reflexionar.**

**“Sabem que fem molt en política pública, però cal saber si serveix d'alguna cosa”**

Els assistents al curs entrevistats manifesten que gran part dels programes públics amb els que estan en contacte des del seu lloc de treball es limiten a posar en marxa sistemes de seguiment de les activitats pròpies del programa. El pas pel cicle els ha portat, si més no en alguns casos, a preguntar-se fins a quin punt són efectives les actuacions que porten a terme des de la seva àrea. Assenyalen que del cicle n'han conservat la idea de contrafactualitat, és a dir, la necessitat de plantejar-se i mesurar què hagués passat amb un problema social determinat en absència de la intervenció pública que el pretén mitigar, per poder valorar-ne l'efectivitat. De moment, en determinats casos declaren estar treballant en la construcció d'indicadors d'*outcomes*, per tal passar d'un nivell més descriptiu dels processos dels programes a un nivell més analític com a primer pas per determinar el valor afegit del programa.

### **2.3. Habilitats de l'avaluador/a**

**El CFAPP10 ha posat de manifest la necessitat de saber fer una sèrie de passos previs per preparar adequadament una avaluació.**

**“Abans d'iniciar qualsevol projecte en política pública, cal preguntar-se què cal preparar per tal que es pugui fer”**

Les persones entrevistades assenyalen que els curs els ha permès copsar la complexitat de l'avaluació i la importància dels passos previs per garantir-ne la



viabilitat i la utilitat. Alguns entrevistats assenyalen que han adoptat el procés de diagnosi de les condicions d'avaluabilitat d'un programa com a forma de treball, a partir de prestar atenció al disseny preliminar d'una actuació i l'establiment d'una seqüència lògica de treball tenint en compte els aspectes condicionadors d'una actuació. En el cas específic d'una avaluació, consideren important saber construir adequadament les preguntes d'avaluació, saber fer una bona diagnosi de la potència de les bases de dades administratives per respondre les preguntes d'avaluació i saber esclarir els usos futurs d'una avaluació abans d'iniciar-la.

### **El CFAPP10 ha permès emfatitzar habilitats de recerca aplicada pròpies d'un avaluador**

Els entrevistats reconeixen que el curs els ha permès reforçar la idea que l'avaluació és una vessant aplicada de la recerca social que requereix unes habilitats específiques per a portar-la a terme. Per alguns dels entrevistats, el curs ha permès reforçar habilitats que ja tenien, mentre que per altres el cicle n'ha estat el primer contacte. Tot seguit, s'expliciten les habilitats que els entrevistats afirmen que el cicle els ha permès desenvolupar:

- Saber identificar programes que es podrien avaluar
- Necessitat de conèixer si hi ha experiències anteriors d'avaluació
- Necessitat de contrastar si hi ha experiències internacionals dels programes a avaluar
- Saber determinar la idoneïtat de les bases de dades administratives per la realització d'avaluacions
- Saber identificar la teoria del canvi en programes o polítiques que han d'ésser avaluats.
- Saber identificar quin tipus d'avaluació és més adient per a avaluar un determinat programa o política pública.
- Saber fer un ús adequat dels resultats de l'avaluació
- Saber comunicar, informar i sensibilitzar sobre l'avaluació i la seva utilitat

## **El CFAPP10 ha reforçat la figura d'usuari d'avaluacions, figura en la que és clau saber analitzar críticament una avaluació feta per tercers**

La majoria dels entrevistats no es reconeixen activament com a avaluadors/es ni amb capacitats suficients com per liderar una avaluació. No obstant això, si que s'identifiquen com a usuaris potencials d'avaluacions ja que consideren que el cicle els ha donat instruments suficients com per identificar el valor i la utilitat d'una avaluació realitzada per tercers.

### **3. Detecció de barreres i necessitats formatives addicionals**

#### **3.1. Detecció de barreres a la transferència de l'avaluació en l'entorn de treball**

##### **La “cultura de l'avaluació” en els ens públics es percep encara com a incipient**

**“En el meu lloc de treball observo una manca d'interiorització de la necessitat d'avaluació per part de tècnics i polítics”**

Una de les principals barreres percebudes per a la transferència de la formació al lloc de treball s'atribueix a la inexistència d'una cultura organitzativa consolidada favorable a l'avaluació de programes o polítiques públiques. A la pràctica, aquest fet es tradueix en una manca d'impuls i compromís, considerant altres temes més prioritaris que l'avaluació. Frases com “no tenim temps”, “no hi ha pressupost” o “el dia a dia se'ns menja” es consideren manifestacions d'aquesta dinàmica.

##### **El desconeixement a nivell polític del rol de l'avaluació en la presa de decisions s'identifica com un impediment per al seu desenvolupament en l'entorn de treball**

**“Sovint l'avaluació s'associa a un examen en el que et posen nota i pots suspendre. I a ningú no li agrada que li posin mala nota”**

La majoria dels entrevistats han considerat que a nivell polític encara es desconeix la utilitat pràctica de l'avaluació en el procés de presa de decisions sobre un programa o política pública. Freqüentment, s'associa l'exercici de l'avaluació a una mena de crítica a la feina feta mentre que, al mateix temps, s'oblida la seva component formativa (millorar la política avaluada). En conseqüència, s'aprecia que l'avaluació no esdevé una prioritat a nivell polític, fet que implica que, o bé “s'ignorin les recomanacions d'un procés d'avaluació” o “aquesta mena d'estudis es dipositin en un calaix”. La solució, consideren alguns entrevistats,

rau en saber explicar millor el valor afegit d'una avaluació i les seves repercussions per la política avaluada.

**Els proceos de `presa de decisions demanen resultats i conclusions de manera immediata, aspecte que sovint no coincideix amb el temps necessari per portar a terme una avaluació.**

**“Moltes vegades ens calen resultats i conclusions de manera immediata”**

Gran part dels entrevistats han reconegut que una barrera important pel desenvolupament de l'avaluació és la discrepància entre els terminis temporals necessaris per portar a terme una avaluació i les necessitats urgents i immediates d'informació del decisor polític. Aquest factor dificulta poder convèncer el decisor polític sobre la bondat de l'avaluació ja que “se li està dient que destini recursos a quelcom que no potser no donarà resultats ajustats al calendari que ell/ella necessita”.

**La manca de substrat previ en planificació i monitoratge fa que els esforços organitzatius prioritzin aquest aspecte en detriment d'un enfocament més ampli d'avaluació.**

Els entrevistats argumenten que una cultura organitzativa en planificació estratègica i monitoratge facilita el desenvolupament de l'avaluació ja que (1) els programes s'organitzen entorn objectius estratègics i (2) els sistemes d'informació s'estructuren a partir d'indicadors associats a tals objectius. Tanmateix, l'encara escàs desenvolupament d'aquests mecanismes en alguns sectors comporta un fre per a l'avaluació.

**La definició d'avaluació que s'empra en els ens públics no sempre coincideix amb l'enfocament mostrat en el cicle de formació d'lvàlua.**

**“Moltes institucions diuen que avaluen les seves polítiques, però alhora de la veritat res de res”**

Els entrevistats identifiquen la polisèmia del terme avaluació com una barrera que pot impedir realitzar avaluacions en l'entorn de treball. S'assegura que en alguns departaments de la Generalitat, ens locals o organitzacions del tercer sector, “s'empra el terme avaluació sense saber molt bé què implica tècnicament”. En conseqüència, les avaluacions que es porten a terme en aquests entorns constitueixen en molts casos exercicis de seguiment de processos, diagnòsis generals de serveis o estudis de qualitat.

**Els entrevistats tenen la impressió que la introducció de l'avaluació en la seva organització implica renunciar parcialment a la seva complexitat tècnica.**

**“No podem fer avaluacions molt ben fetes tècnicament. De moment ens centrem en introduir l'avaluació en el dia a dia ”**

Alguns entrevistats aprecien en el seu lloc de treball una disjuntiva entre avaluacions “molt ben fetes tècnicament” i la introducció de l'avaluació “en el dia a dia”. Consideren que el cicle donava pistes sobre un model d'avaluació basada en l'excel·lència però, en aquests moments, creuen que estratègicament és més recomanable optar per una avaluació més senzilla però que resulti en una incorporació efectiva en les formes habituals de treball de l'organització. Aquesta incorporació de l'avaluació com a forma de treball contribuiria de forma significativa a sensibilitzar sobre la necessitat de l'avaluació a nivell tècnic i polític. Emfatitzen que, entre d'altres coses, una avaluació senzilla permetria mostrar la utilitat de l'avaluació amb resultats palpables amb polítiques o programes amb els que tant polítics i tècnics estan en contacte quotidianament. Tanmateix, no s'especifica què s'entén per “avaluació senzilla”. D'altra banda, alguns entrevistats argumenten que la necessitat de recórrer a un expert extern pot actuar també com a barrera per al desenvolupament de l'avaluació a l'interior de l'organització.

### **3.2. Detecció de necessitats formatives addicionals en avaluació**

**El CFAPP10 ha potenciat la detecció de necessitats formatives sobre metodologia de l'avaluació, centrades bàsicament en com generar informació sobre un programa o política pública**

Els entrevistats declaren que el tarannà introductori del curs no els ha permès entrar amb prou profunditat en aspectes metodològics de l'avaluació. Conseqüentment, han proposat dues modalitats de formació que podrien constituir el següent pas en un itinerari formatiu en avaluació de polítiques públiques a l'avalua:

- Seminaris sobre els mètodes quantitius i qualitius que amb més freqüència s'empren en avaluació de programes o polítiques públiques.
- Seminari específic sobre el procés de generació d'informació que s'adapti al temps propi de la presa de decisions d'un programa o política pública<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> En l'àmbit anglosaxó s'ha desenvolupat tot un conjunt tècniques de generació d'informació sobre un programa o política pública que es coneixen com a “Rapid Evaluation Techniques”.

## **El CFAPP10 ha emfatitzat la necessitat de posar en pràctica de forma guiada l'avaluació de programes o polítiques públiques**

Els entrevistats valoren de manera molt positiva la dimensió aplicada del cicle a través dels seus exemples pràctics. No obstant això, reconeixen que els hi calen espais on puguin posar en pràctica els continguts del curs però de manera guiada o supervisada per un avaluador expert. Es tractaria de propostes encarades a que cada assistent porti com a material de treball les polítiques o programes amb els que està en contacte per la seva professió. Els informants han prioritzat dues propostes:

- Taller de disseny de projectes d'avaluació, en els que s'intentaria treballar entre tots els assistents alguns dissenys d'avaluació a partir dels programes o polítiques dels propis assistents. Aspectes que es considera adients treballar serien la construcció de la pregunta d'avaluació, la idoneïtat de les diferents modalitats d'avaluació i l'enfocament metodològic
- Taller de resolució de problemes en projectes d'avaluació, en els que cada assistent aportaria un programa públic i n'exposaria les principals dificultats. De manera col·lectiva entre la resta d'assistent i l'avaluador expert, s'intentarien treballar línies d'actuació per a fer front a aquestes dificultats.

## **4. Propostes de millora del CFAPP/10**

### **Aspectes formals i d'organització**

- Reforçar la idea que és un curs d'introducció a l'avaluació i que no s'espera dels assistents que avaluïn programes o polítiques públiques de forma immediatament posterior a la seva participació en el Cicle. Per contra, caldria reforçar la idea que el curs s'orienta a capacitar mínimament als assistents per esdevenir usuaris d'avaluacions.
- Elaborar una cartera de competències específiques associades a la figura d'usuari d'avaluacions, orientades a la capacitat de jutjar críticament avaluacions fetes per tercers a partir de les seves preguntes d'avaluació, les diferents tipologies d'avaluació i el seu l'enfocament metodològic.

---

Aquestes dissenys esdevenen una forma de donar suport a decisions 'urgents' sobre una política pública donada, a partir de la generació d'informació quantitativa i qualitativa en un període molt curt de temps.

- Reforçar la connexió entre teoria i pràctica dels diferents seminaris ampliant l'estona dedicada al treball en equip i la reflexió conjunta dels casos pràctics.
- Tenir a disposició un model de resposta orientatiu sobre els casos pràctics del curs, ja sigui en versió en paper o online per tal que els interessats puguin fer exercicis d'autocorrecció un cop acabat el seminari.

### **Aspectes de contingut**

- Potenciar el treball en grup a partir d'exemples pràctics que permetin deduir alguns dels conceptes emprats en les exposicions teòriques.
- Incrementar el nombre d'exemples pràctics d'avaluacions fetes per l'avalua.
- Introduir en alguna sessió consells pràctics sobre com contractar projectes d'avaluacions externs.
- Emfatitzar la seqüència de passos pràctics sobre com desplegar una avaluació, i subratllar la importància de la fase de diagnosi de les condicions d'avaluabilitat d'un programa per tal d'evitar iniciar avaluacions que no puguin arribar als seus objectius.
- Explicar quines són les principals barreres que es troba l'avaluació en el seu desenvolupament en les administracions públiques i suggerir possibles formes de solventar-les.
- Introduir docència específica sobre com "vendre l'avaluació a nivell polític", fent èmfasi en estratègies que mostrin els beneficis de l'avaluació en el procés de presa de decisions.
- Orientar als assistents sobre els usos d'una avaluació com a forma de convèncer a nivell polític sobre la bondat de l'avaluació de polítiques públiques.
- Introduir exemples pràctics en el curs de caire més horitzontals. És a dir, es proposa escollir un o dos exemples sobre els que es va treballant progressivament fases d'una avaluació a mesura que va avançant el cicle.
- Incloure exemples aplicables a món local i a polítiques, programes o actuacions de petita escala, com a recurs didàctic per a incentivar el desenvolupament de l'avaluació en l'entorn de treball.
- Es suggereix vincular el cicle amb una xarxa d'antics alumnes on es desenvolupin línees de treball entorn l'avaluació.

## 5. Conclusions

- Aquest informe ha intentat valorar el grau de transferència del CFAPP/10 en tres grans àmbits: el desenvolupament de l'avaluació, els coneixements i les habilitats específiques dels alumnes. L'estudi també ha reunit informació sobre les barreres percebudes per al desenvolupament de l'avaluació, i ha permès detectar necessitats formatives addicionals.
- La incidència del Cicle en el desenvolupament de l'avaluació s'ha centrat en contribuir a la sensibilització i a la introducció de la "cultura de l'avaluació" en els entorns organitzatius respectius. Alguns participants han organitzat sessions específiques de divulgació dels continguts apresos en el Cicle amb aquesta finalitat. En general, els alumnes han esdevingut conscients de la importància de les condicions prèvies d'avaluabilitat, i en especial de la necessitat de registrar de forma acurada informació sobre els programes. També s'ha posat de manifest la rellevància de la planificació estratègica, i en general d'un bon disseny previ del programa a l'hora de plantejar-ne l'avaluació. Tots aquests elements es detecten com a condicionants del desenvolupament de l'avaluació que s'han de treballar i millorar en els respectius entorns organitzatius.
- Pel que fa a la rellevància i utilitat dels coneixements adquirits, el cicle ha permès reforçar la idea que l'avaluació esdevé un instrument molt útil en qualsevol etapa del procés de presa de decisions sobre una política pública. Així mateix, en alguns casos es considera que el cicle els ha fet conscients de la necessitat de preguntar-se sobre fins a quin punt són efectives les polítiques públiques que gestionen des de la seva organització. També es valora l'aproximació ordenada i global a l'avaluació que proporciona el cicle.
- Amb relació a les habilitats de l'avaluador, el cicle ha permès emfatitzar habilitats pròpies de la recerca aplicada, reforçant la figura d'usuari d'avaluacions amb capacitat per analitzar críticament avaluacions fetes per tercers.
- Els informants entrevistats consideren que les principals barreres pel desenvolupament de l'avaluació en el lloc de treball són el desconeixement a nivell polític del rol de l'avaluació en la presa de decisions; la divergència que a vegades es dona entre el temps de la presa de decisions i el temps d'una avaluació; la manca de substrat previ en planificació i monitoratge de programes; i, finalment, l'existència de diferents significats del terme avaluació no sempre coincidents amb l'enfocament del que parteix el cicle.

- La detecció de necessitats formatives addicionals es centra en formació sobre mètodes quantitius i qualitius que permetin generar informació sobre un programa. Així mateix, sorgeix un interès per crear espais on es pugui posar en pràctica l'avaluació de forma guiada per un avaluador expert, aportant com a material de treball els programes dels propis assistents.
- Les propostes de millora del cicle es centren en recalcar la naturalesa introductòria del curs i la seva orientació a la capacitació d'usuaris/àries; en ampliar i potenciar els espais de posada en comú dels exemples pràctics, i en diversificar els casos pràctics, tot incloent programes de caire horitzontal i/o del món local. També es suggereix explicitar les principals barreres que es troba l'avaluació en el seu desenvolupament en les administracions públiques.
- El caràcter eminentment qualitatiu d'aquesta avaluació de transferència fa recomanable desplegar en futures avaluacions instruments quantitius que permetin esbrinar l'abast de la transferència entre tots els assistents al cicle de formació. Aquest desplegament permetria poder comparar l'evolució de la transferència en futures edicions del cicle i en les àrees de transferència conceptualitzades en aquest informe.



## **Annex I: Guió de les entrevistes qualitatives semi estructurades**

### **APARTAT 1: INCREMENT DE L'AVALUACIÓ.**

1. Indiqui a continuació si en els darrers sis mesos ha incrementat la presència de l'avaluació de polítiques públiques en el seu lloc de treball.
  - Ha pogut portar a terme alguna actuació en avaluació de polítiques públiques ?
  - Li han estat útils alguns dels coneixements adquirits en el curs de formació en avaluació de polítiques públiques?
  - Les habilitats específiques de l'avaluació li han estat útils en el seu lloc de treball?
  - Creu que seria necessari avaluar alguns dels programes amb els que té contacte des del seu lloc de treball?
  - La introducció del curs a l'avaluació ha suposat algun canvi en la manera de veure el seu lloc de treball?
  - Ha pogut detectar alguna barrera que li ha impedit desenvolupar l'avaluació en el seu lloc de treball?
  
2. Amb quina figura de les següents se sent més còmode actualment en el seu lloc de treball?
  - Avaluator (directament o supervisant projectes d'avaluació a tècnics del seu equip)
  - Contractant de projectes d'avaluació a experts externs
  - Usuari de projectes d'avaluació realitzats per altres anteriorment
  
3. Coneixements i competències en avaluació en el lloc de treball

#### **CONEIXEMENTS**

- L'avaluació és una eina per conèixer la capacitat de solució problemes que tenen els programes i polítiques públiques
- És necessari conèixer els passos previs necessaris per a enfocar adequadament una avaluació (propòsit de l'avaluació, condicions d'avaluabilitat, tipus d'avaluació que és convenient aplicar, previsió d'ús dels resultats)
- És important conèixer els diferents tipus d'avaluacions que es poden realitzar.
- Per portar a terme una bona avaluació, cal conèixer les característiques d'una pregunta d'avaluació adequada.
- Abans d'impulsar una avaluació cal conèixer quines són les seves condicions d'avaluabilitat.
- El disseny d'una avaluació ha d'incloure coneixement sobre l'ús dels resultats de l'avaluació.

#### **COMPETÈNCIES**

- Identificar programes o polítiques amb interès per a ésser avaluats.
- Identificar la teoria del canvi en programes o polítiques que han d'ésser avaluats.

- Identificar quin tipus d'avaluació és més adient per a avaluar un determinat programa o política pública.
- Saber fer un ús adequat dels resultats de l'avaluació
- Comunicar, informar i sensibilitzar sobre l'avaluació i la seva utilitat.
- Reflexionar sobre la necessitat d'incorporar l'avaluació econòmica i la d'impacte
- Conèixer si hi ha experiències anteriors d'avaluació
- Determinar la idoneïtat de les bases de dades administratives per la realització d'avaluacions

## **APARTAT 2: BARRERES A LES TRANSFERÈNCIES AL LLOC DE TREBALL.**

Segons el vostre criteri, quin són els elements que dificulten que hi hagi un ús més generalitzat de la pràctica de l'avaluació en el vostre entorn de treball:

- Falta de receptivitat o "sensibilitat" de la Direcció a incorporar la pràctica de l'avaluació
- Falta de receptivitat o "sensibilitat" de l'equip de treball a incorporar la pràctica de l'avaluació
- Falta d'interès per part meva
- Falta d'un pressupost determinat per a realitzar avaluacions
- Falta d'unitats específiques d'avaluació
- Falta de pràctiques de planificació i monitoratge
- Falta de bases de dades i/o sistemes
- Falta de temps i excessiva orientació al dia a dia
- No es considera un tema prioritari en aquest moment
- Manca de 'cultura' d'avaluació de polítiques públiques
- Àmbit molt complex per aplicar, requereix coneixements i competències molt especialitzats
- Altres (indiqueu quins)

Segons el vostre criteri, quan percep que les barreres esmentades poden deixar de ser-ho.

A partir del vostre criteri, assenyalau els actors que creieu que poden tenir un paper més rellevant en solucionar les barreres que s'esmenten a continuació.

- Nivells de direcció de la organització on treballa (ajuntament, diputació...)
- Equips tècnics i comandaments de l'organització on treballa
- Els seus equips tècnics col·laboradors directes
- Amb altres administracions o institucions
- Altres actors (indiqueu quins)

## **APARTAT 3: PROPOSTES DE MILLORA**

- Sobre la transferència de l'avaluació al lloc de treball
- Sobre el cicle de formació introductòria a l'avaluació