



Eina pràctica 2.3. Com puc elaborar un pla d'avaluacions?

Un pla d'avaluacions és un instrument que permet, a partir de la identificació de necessitats de coneixement, planificar en quin moment cal realitzar o encarregar avaluacions per tenir en el moment adequat la informació necessària per prendre decisions més informades en l'evidència.

“Planificar és portar el futur al present per poder fer alguna cosa al respecte”.

Alan Lakein

Què és?

Un pla d'avaluacions descriu breument les avaluacions que una organització preveu dur a terme durant un període concret. Es tracta d'un document sintètic i esquemàtic, que s'actualitza regularment, i que sol contenir la següent informació:

- El propòsit que es persegueix amb l'elaboració del pla.
- Els criteris utilitzats per fer la prioritització de les actuacions que s'avaluaran.
- El llistat d'avaluacions previstes pel període cobert pel pla, amb una explicació breu sobre el seu propòsit d'ús.

- El pressupost (agregat) disponible per finançar les avaluacions incloses al pla.
- Un cronograma on s'especifica quan s'encarregaran les avaluacions i quan s'espera tenir disponibles els resultats.

El document també pot entrar en altres qüestions:

- La planificació d'activitats orientades a la disseminació i gestió del coneixement generat per les avaluacions.
- L'esquema de governança i els espais de seguiment i retiment de comptes del pla.

Fitxa de situació



Qui

Equip de planificació i avaluació



Quan

Períodicament



Com

Revisió documental i sessions de treball en equip

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

Per a què serveix?

Elaborar un pla d'avaluacions serveix per identificar, ordenar i prioritzar les necessitats d'informació i coneixement d'una organització, per així poder preveure l'encàrrec o realització d'avaluacions que contribueixin a la generació d'evidències rellevants per a la presa de decisions de política pública.

Utilitat d'elaborar un pla d'avaluacions

Per a poder realitzar un ús eficient dels recursos és necessari que les decisions, sovint complexes, es preguin amb la màxima informació disponible i, en la mesura del possible, fonamentant-les en evidències; en informació rigorosa.

Una manera d'obtenir aquestes evidències és mitjançant la realització d'avaluacions que donin resposta a preguntes que es formulen en el moment de prendre decisions sobre la política pública en

qüestió. Tanmateix, per tal que aquesta informació estigui disponible en el moment adient, és imprescindible haver detectat les necessitats d'informació amb prou antelació i haver realitzat o encarregat a temps les avaluacions per a donar-hi resposta.

Així, l'elaboració d'un pla d'avaluacions ha d'ajudar a encaixar la realització d'avaluacions en el cicle de presa de decisions de la política pública.

- Identificar buits de coneixement, a partir d'eines específiques i espais de reflexió (veure Eina 2.1.)
- Prioritzar aquelles avaluacions que es consideren més estratègiques per part de l'organització.
- Disposar d'espais en els que identificar sinergies i complementarietats entre diferents avaluacions.
- Facilitar que només es dediquin recursos a avaluacions que neixen amb un propòsit d'ús, és a dir, a aquelles que es plantegen per donar resposta a necessitats de coneixement justificades per les decisions que cal prendre sobre la política pública.
- Facilitar que les evidències estiguin disponibles en el moment en què han de ser utilitzades, permetent que siguin incorporades en els processos de presa de decisions (veure Eina 4.1.)
- Implicar, ja des de l'inici, bona part de l'organització en les avaluacions que es duren a terme, contribuint a la generació d'una cultura de l'avaluació dins l'organització.
- Permetre a totes les persones de l'organització conèixer les avaluacions que es duen a terme i fer seguiment d'aquelles que poden proporcionar informació d'interès sobre qüestions de les que són responsables (veure Eina 4.2.).

Quins passos s'han de seguir?

Per a elaborar un pla d'avaluacions, cal identificar quines són les necessitats de coneixement de l'organització, prioritzar-les, convertir-les en preguntes d'avaluació i plasmar-les en un document de planificació sintètic.



Pas 1

Identificar oportunitats d'avaluació

El primer pas consisteix en identificar un llistat llarg d'actuacions o problemàtiques que l'organització té interès en avaluar, a partir del qual poder prioritzar aquelles oportunitats d'avaluació que són més estratègiques.

El llistat inicial d'actuacions que es voldria avaluar pot ser tan generós com es vulgui i, en la mesura del possible, incorporar les propostes de les diferents unitats o àrees de l'organització. Un cop obtingut aquest llistat inicial, cal prioritzar aquelles actuacions que es considera més estratègic avaluar, és a dir, reflexionar sobre perquè és important per a l'organització comptar amb evidències rigoroses sobre cada actuació llistada. Aquest exercici dependrà molt de les prioritats de cada organització, però alguns criteris que sovint es tenen en compte són:

- El pressupost de l'actuació
- El nombre de persones que se'n beneficien
- Els agents clau que hi participen
- Si es tracta d'una actuació insígnia de l'organització
- L'interès de la ciutadania en l'actuació
- L'encaix amb les prioritats polítiques
- La capacitat d'escalar l'actuació a altres contextos
- Les oportunitats per introduir canvis i millores en l'actuació



Pas 2

Identificar necessitats d'informació i preguntes d'avaluació

Un cop prioritzades les actuacions o problemàtiques potencials a ser avaluades, cal establir quines són les necessitats de coneixement sobre aquestes i veure a quines es pot donar resposta a partir de l'avaluació.

Una avaluació sempre hauria de sorgir d'una necessitat d'informació o coneixement i, per tant, identificar-la ha de ser el primer a fer. Per identificar les necessitats d'informació sobre les diferents actuacions o problemàtiques que una organització voldria avaluar, una bona pràctica és partir del que ja se sap sobre l'actuació.

Aquest pas consisteix en identificar la informació quantitativa i qualitativa que ja hi ha disponible sobre l'actuació (informes de seguiment, diagnòstics previs, informes d'incidències, fitxes valoratives, documents descriptius/narratius sobre l'actuació, etc.) i les principals conclusions que se'n deriven. Partir d'aquest coneixement previ sobre l'actuació o problemàtica, té els següents avantatges:

- Evitar dedicar temps i recursos a analitzar aspectes sobre els quals ja es compta amb prou informació (tant pel que fa a la quantitat com a la qualitat)
- Orientar l'avaluació cap a aspectes en els quals, d'acord a la informació ja disponible, hi ha marge de millora
- Identificar buits de coneixement

Un cop valorat el coneixement disponible, a continuació cal preguntar-se quin coneixement es vol que aportï l'avaluació que s'està planificant. És a dir, llistar la informació que es vol generar amb l'avaluació, que hauria de ser complementària a la informació rellevant que ja es té, entenent per rellevant que

pot resultar útil per entendre millor l'actuació i prendre decisions més informades.

A partir del llistat d'actuacions i necessitats d'informació, cal veure per a quines d'aquestes necessitats una avaluació és l'instrument adequat per a donar-hi resposta, i convertir-les en preguntes d'avaluació (veure eina 2.1.).

Exemple: Coneixements, necessitats i preguntes d'una política d'activació laboral

Coneixement disponible Què se sap ja sobre l'actuació?	Necessitats de nou coneixement Què es vol saber sobre l'actuació?	Preguntes d'avaluació Què podrien respondre les avaluacions?
<ul style="list-style-type: none"> • S'han detectat problemes de coordinació entre els agents (Font: comunicacions informals) • Les taxes de participació a les activitats han estat molt diferents entre municipis (Font: informe de seguiment) • La satisfacció dels participants ha estat molt elevada en els municipis d'una determinada comarca (Font: enquesta de satisfacció) • Un dels eixos del projecte no s'ha començat a executar (Font: informe de seguiment) 	Entendre com ha funcionat la governança a la pràctica i per què hi ha hagut mancances en la coordinació territorial	<ul style="list-style-type: none"> • L'esquema teòric de governança està ben definit i s'adapta a les necessitats del projecte? • Els canals de comunicació formals i informals han funcionat durant la implementació del projecte?
	Conèixer quin dels models alternatius ha portat a millors resultats, i què ha fet que sigui així	<ul style="list-style-type: none"> • Què explica les diferències en la taxa de participació entre municipis? • I en la taxa de satisfacció dels participants?
	Conèixer si els participants del programa han millorat en les dimensions que treballa el projecte, i si hi ha diferències en funció del col·lectiu	<ul style="list-style-type: none"> • Quina és la taxa d'activació laboral dels participants? • Es pot establir algun tipus de relació entre perfils dels participants i taxes d'activació?
	Saber què ha passat amb el pressupost assignat a l'eix que no s'ha implementat	L'avaluació no dona resposta

Font: Elaboració pròpia



Pas 3

Prioritzar les preguntes d'avaluació en base al potencial d'ús

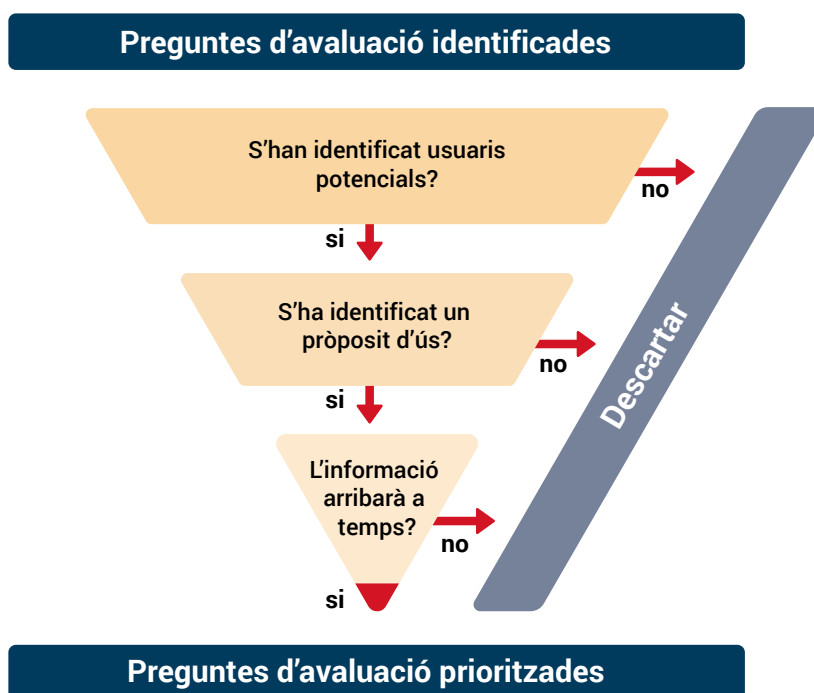
Un cop explicitades les preguntes d'avaluació cal pensar a quins agents els pot interessar la resposta i quines decisions i/o debats informaran.

La finalitat d'una avaluació ha de ser proveir evidències que ajudin als diferents agents implicats en una política pública a prendre decisions més informades (veure Eina 4.1.).

Per tant, un cop establertes les preguntes d'avaluació, el següent pas és preguntar-se:

- Quins agents poden estar interessats en la resposta?
- En quin debat és rellevant la resposta a aquesta pregunta d'avaluació?
- Quines decisions pot informar?
- En quin moment cal tenir disponible la resposta?

Al fer aquestes reflexions, es poden identificar preguntes que havíem plantejat inicialment que no tenen un propòsit d'ús clar o preguntes d'avaluació per les quals no és realista pensar que la resposta arribarà a temps per ser tinguda en compte en la presa de decisions. En aquests casos, cal considerar l'opció d'excloure aquestes preguntes de l'avaluació, ja que, al no tenir propòsit d'ús clar, no s'espera que puguin revertir en la millora de la política pública



Font: Elaboració pròpia

Un cop passats aquests filtres, haurien de quedar preguntes d'avaluació:

- Amb un propòsit d'ús explícit i situat en el temps: en quin moment, potencialment, es farà ús de la resposta i amb quin objectiu.

- Amb els usuaris potencials identificats: quins agents, potencialment, faran ús de la resposta.

És a dir, preguntes que proporcionin informació que pugui contribuir a l'implementació de canvis orientats a la millora de l'actuació.



Explorar la viabilitat tècnica de l'avaluació

Pas 4

Abans de fer la selecció final de les avaluacions a incloure al pla, un darrer pas és fer una exploració preliminar de la factibilitat tècnica de respondre les preguntes d'avaluació que s'han seleccionat fins el moment.

No totes les preguntes que es voldrien respondre sobre una actuació es poden respondre. En general, això es deu a que cada pregunta d'avaluació té uns requisits tècnics i d'informació que s'han de complir per tal de poder-la respondre (accés a informants clau, documentació, dades, grups de comparació vàlids, etc.). El protocol d'avaluabilitat d'Ivàlua detalla quins són, per cada tipus d'avaluació, els elements que cal tenir en compte. Tanmateix, per identificar aquests requisits i veure si es compleixen és important comptar amb l'acompanyament de persones amb expertesa i experiència en avaluació.

Entre altres coses, aquest pas consisteix en identificar les fonts d'informació disponibles per l'avaluació i valorar si són suficients per a respondre a les preguntes plantejades. A més, cal tenir en compte que cada tipus d'avaluació requereix que la política hagi superat certes fases abans de poder donar una resposta fiable. És a dir, tot i que el moment d'execució de l'actuació no condiciona les preguntes que ens podem fer, sí que condiciona el moment en què aquestes podran ser respostes.

Esquema de requeriments dels diferents tipus d'avaluacions segons el moment en què es troba la política pública

Aplica a les caselles marcades en vermell

Tipus d'avaluació/ estat de la política	La política està dissenyada	La política ha començat a implementar-se	Ha passat prou temps per poder observar canvis
Necessitats			
Disseny			
Implementació			
Impacte			
Econòmica			

Font: Elaboració pròpia



Seleccionar les avaluacions a incloure al pla

Pas 5

Una vegada valorades les diverses oportunitats d'avaluació, cal decidir a quines actuacions es dedicaran els recursos disponibles i en quin moment s'encarregarà o es realitzarà cada avaluació.

A l'hora de fer aquesta selecció final, caldrà prioritzar aquelles avaluacions que es considerin més estratègiques, que tinguin major potencial d'ús i siguin tècnicament més viables.

A més, caldrà planificar quan s'encarregarà cada avaluació per a tenir els resultats en el moment idoni i preveure els recursos necessaris per dur-la a terme (veure Eina 3.1.).



Redactar el pla d'avaluacions

Pas 6

El darrer pas és plasmar en un document breu i sintètic la planificació d'avaluacions resultant dels passos anteriors, quan s'executaran i com se'n farà seguiment.

El pla d'avaluacions ha de ser un document viu que s'actualitzi regularment, per exemple un cop a l'any, per reflectir els avenços en

les avaluacions planificades amb anterioritat i incorporar les noves oportunitats d'avaluació que hagin sortit des de la darrera actualització.

Proposta d'estructura d'un pla d'avaluacions

Introducció	<ul style="list-style-type: none"> • Propòsit del pla d'avaluacions • Encaix amb altres eines de planificació • Agents i les parts interessades en l'impuls i l'ús de les avaluacions
Descripció del procés d'elaboració del pla	<ul style="list-style-type: none"> • Activitats realitzades per a l'elaboració del pla • Agents que han participat en el procés d'elaboració del pla • Criteris utilitzats per fer la selecció i priorització de les avaluacions incloses
Avaluacions incloses al pla	<ul style="list-style-type: none"> • Nom de l'actuació objecte d'avaluació • Descripció de l'actuació objecte d'avaluació • Tipus d'avaluació • Període d'anàlisi • Estat de l'avaluació • Moment en què es té previst encarregar/s'ha encarregat l'avaluació • Moment en què s'espera tenir/s'han tingut disponibles els resultats • Usos esperats/realitzats dels resultats de l'avaluació
Esquema de governança i seguiment del pla	<ul style="list-style-type: none"> • Qui s'encarrega de fer el seguiment del pla • Amb quina freqüència s'actualitza el pla



Què cal tenir en compte per aplicar-ho?

Recomanacions



Implicar el màxim nombre d'agents clau

Generalment el coneixement sobre les diferents intervencions impulsades per una mateixa organització es troba fragmentat en diferents persones o unitats organitzatives. Així mateix, resulta raonable pensar que des de les diferents pràctiques professionals i nivells de responsabilitat és més fàcil valorar les implicacions d'una avaluació i la seva contribució potencial a la millora de la política pública. És per això que es recomana comptar amb una la visió de diferents persones capaces d'identificar i valorar oportunitats d'avaluació a partir dels criteris descrits en els apartats anteriors.



Comptar amb expertesa en avaluació

Al llarg del procés d'elaboració d'un pla d'avaluació cal conjugar criteris d'oportunitat i rellevància política i estratègica amb coneixements propis del camp de l'avaluació de polítiques públiques. Comptar amb el suport d'una persona experta en avaluació pot ser útil per establir quines necessitats d'informació poden ser abordades des de l'avaluació i en quins casos cal recórrer a altres eines, així com assegurar la viabilitat de les avaluacions plantejades.



Actualitzar regularment el pla d'avaluacions

Un pla d'avaluacions ha de reflectir les prioritats estratègiques i polítiques, és per això que es recomana revisar el pla d'avaluacions periòdicament amb l'objectiu de recollir els canvis que es puguin donar en l'agenda política i anticipar les necessitats d'informació futures. Es tracta de preveure què necessitarem saber en el futur i planificar com l'avaluació ens ajudarà a fer millors polítiques públiques. Cal donar a conèixer els principals resultats, un cop estan disponibles, per tal que puguin ser incorporats a la presa de decisions.



Més recursos

Guies i manuals

[Protocol d'avaluabilitat d'Ivàlua](#)

[Guide to Developing a Departmental Evaluation Plan](#). Treasury Board of Canada Secretariat.

[Developing an effective evaluation Plan](#). National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion. 2011

Casos d'aplicació

[Pla d'avaluacions Departamental del govern de Canadà 2019-2024](#)

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, Jordi Miras Llopart i Anna Segura

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



upf.
Universitat
Pompeu Fabra
Barcelona



CTESC
Consell de Treball,
Economia i Social
de Catalunya



Generalitat
de Catalunya
Consell
Interuniversitari
de Catalunya