



## Eina pràctica 3.1. Com puc encarregar una avaluació?

L'encàrrec és un moment important en el procés d'avaluació d'una política pública, tant si es tracta d'una avaluació externa com interna. Aquest ha de definir els principis i propòsits que guiaran l'avaluació, així com els recursos amb els que es comptarà per dur-la a terme.

“Si vols anar ràpid, vés sol. Si vols arribar lluny, vés acompanyat”.

Proverbi africà

### Què és?

Encarregar és l'acció de confiar a algú l'execució o la cura d'alguna cosa. Quan l'avaluació de polítiques públiques no és quelcom que es dugui a terme de forma sistemàtica, aquesta s'ha d'encarregar de forma expressa, ja sigui a algú de dins o bé de fora de la pròpia organització responsable de la política que ha de ser avaluada.

Comptar amb un encàrrec ben definit i integrat en el cicle de la política és imprescindible per a que de l'avaluació n'acabin resultant coneixements útils per a la presa de decisions.

- **Fase anterior: Plantejament de l'avaluació**  
La fase de plantejament de l'avaluació té per objectiu assentar les bases sobre les que aquesta es durà a terme. Inclou decidir què es vol avaluar i per a què. Per això es recomana formular explícitament les preguntes d'avaluació (veure Eina 2.1) i inserir l'encàrrec en un pla d'avaluacions (veure Eina 2.3). Així mateix, caldrà decidir qui es responsabilitza de fer-ne la contractació, gestió i seguiment.

# Toolkit

#### Fitxa de situació



##### Qui

Equip responsable de la política



##### Quan

Fase de disseny i plantejament de l'avaluació



##### Com

Treball col·laboratiu entre les persones responsables de la política i l'equip avaluador

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

# Què és?

- **Fase posterior:**

- **Gestió de l'avaluació i difusió dels resultats**

- Un cop realitzat l'encàrrec a un equip d'avaluadors, el gestor de l'avaluació haurà de vetllar pel correcte desenvolupament de l'avaluació. Concretament, haurà de facilitar l'accés dels avaluadors a la informació necessària, donar suport en aquelles tasques que s'hagi estipulat i monitoritzarà la seva activitat proporcionant valoracions dels productes intermedis, així com de la qualitat de l'informe final. Tot això ho farà amb el suport de les parts implicades o el grup de seguiment.

Així doncs, abans de realitzar l'encàrrec és important tenir clar quina política es vol avaluar i què es vol saber exactament sobre aquesta (veure Eina 2.1 sobre preguntes d'avaluació). Al mateix temps, fer un encàrrec requereix fer-se una idea del temps necessari per dur a terme l'avaluació i del moment en què es necessitaran els resultats (veure Eina 4.1 sobre la incorporació dels resultats de l'avaluació a la presa de decisions) per ser tinguts en consideració i informar decisions o retre comptes davant de tercers.

L'avaluació es pot dur a terme internament o es pot contractar un equip de persones extern. Si bé en el cas d'una avaluació externa és imprescindible formular un encàrrec, en el cas de les avaluacions internes és també molt recomanable.

## Criteris per escollir entre fer un encàrrec intern o extern per a l'avaluació

### Avaluació externa

- Disposar d'avaluadors amb major experiència, atès que és més fàcil que els avaluadors externs estiguin especialitzats a dur a terme avaluacions.
- Proporcionar una perspectiva més independent i objectiva sobre el programa o política avaluats, ja que els avaluadors externs es poden distanciar més dels dissenyadors i implementadors de la política.
- Donar lloc a avaluacions que la ciutadania consideri que són més creïbles.
- Proporcionar una mirada fresca sobre la política, sense acceptar ni rebutjar a priori cap tipus de supòsit que potser els avaluadors interns donarien per fet.
- Possibilitar l'obtenció d'informació més acurada. A vegades les persones que han de donar la seva opinió sobre el funcionament i/o la utilitat d'una política ho faran més obertament a persones externes.

### Avaluació interna

- Disposar d'avaluadors ben informats sobre el dia a dia de la política o programa que s'avalua i coneixedors del context en què es porta a terme.
- Tenir més facilitat per accedir als informants clau, així com oportunitats de recollir informació i rebre feedback informal de les parts interessades.
- Facilitar l'apropiació dels resultats per part dels seus gestors.
- Contribuir a difondre la cultura de l'avaluació en la totalitat de la institució on aquesta s'ha dut a terme. L'avaluació interna pot servir per institucionalitzar certes pràctiques, com la recollida sistemàtica de dades, i també pot servir de model perquè altres serveis vegin la seva utilitat i la conveniència d'avaluar.

Així doncs, tant l'alternativa de l'avaluació interna com la de l'externa presenten avantatges i desavantatges. Tanmateix, es pot optar per combinar ambdós models. Això pot implicar que, per exemple, la major part de l'avaluació sigui realitzada inter-

nament però que es contracti una persona experta o una empresa per a que realitzi algunes tasques de l'avaluació, ja sigui l'anàlisi de dades quantitatives, l'organització de grups de discussió o una revisió i síntesis de literatura.

# Per a què serveix?

Realitzar un encàrrec d'avaluació ha de permetre assegurar que l'avaluació tingui un propòsit i viabilitat clares, i que compti amb el temps, els recursos i els suports adequats per generar resultats concloents.

## Utilitat de realitzar un encàrrec d'avaluació

- Inserir l'avaluació en una planificació que tingui en compte tot el cicle de la política pública, facilitant la incorporació dels resultats en la presa de decisions.
- Formular clarament el propòsit de l'avaluació, tractant així d'evitar que aquesta s'acabi desviant respecte el propòsit inicial.
- Posar a disposició de l'equip avaluador tota la informació necessària per a que aquest plantegi la seva proposta metodològica.
- Preveure i assegurar els recursos necessaris per dur a terme l'avaluació.

És important no perdre de vista que l'objectiu final de l'avaluació és que els seus resultats i recomanacions tinguin algun efecte en la política pública. És per això que una vegada aprovat l'informe final de l'avaluació la seva difusió entre les persones i grups que poden tenir una influència en la política pública, ja siguin internes o externes a l'organització que la implementa, és fonamental.

És molt probable que diferents tipus d'audiència estiguin interessats en diferents aspectes o apartats de l'informe d'avaluació, per la qual cosa pot ser recomanable realitzar resums adreçats a diferents públics (p. ex.: periodistes, tècnics, parlamentaris etc.), i explorar diferents canals i formats (p. ex.: notes de premsa, notes breus, publicacions a blocs online, etc.). Veure Eina 4.2 sobre comunicació.

“Se sap positivament que s'aconsegueixen més i millors resultats treballant amb altres que contra altres”.

**Allan Fromme**

# Quins passos s'han de seguir?

Per a realitzar l'encàrrec d'una avaluació és important definir i delimitar clarament quina política es vol avaluar i amb quins propòsits, així com comptar amb uns criteris per valorar les diferents propostes.



Pas 1

## Elaborar el full de ruta de l'avaluació

El full de ruta és un document on es tracta de concretar i aclarir els objectius de l'avaluació i les eines i fonts d'informació amb les quals podran comptar els avaluadors.

L'elaboració d'aquest document és un primer exercici per clarificar algunes qüestions bàsiques que han de permetre orientar l'encàrrec de l'avaluació, assegurant així que les diferents

parts interessades entenen l'encàrrec de l'avaluació de la mateixa manera i hi estan compromeses.

A continuació es mostra un model de full de ruta per a la realització d'una avaluació:

### Model de full de ruta d'una avaluació

- **Títol del programa o política que s'ha d'avaluar**
- **Descripció i antecedents del programa o política que s'ha d'avaluar:** Quins són els objectius del programa o política, quin departament/servei n'és responsable?, des de quan s'està implementant?, quins canvis ha experimentat al llarg de la seva existència?
- **Finalitat de l'avaluació:** Per a què s'ha decidit dur a terme l'avaluació?, per a què serviran els resultats?, quins seran els seus usuaris principals?, etc.  
**P. ex.:** Volem utilitzar els resultats per millorar l'efectivitat de la política o per millorar-ne l'eficiència?, els principals usuaris dels resultats seran els gestors de la política o potser seran els grups de ciutadans que la qüestionaven?, etc.
- **Preguntes d'avaluació:** Es té ja alguna idea de quines són les preguntes a les quals haurà de respondre l'avaluació? En cas que sí indicar quines són.
- **Recursos:** Quins recursos financers i de personal estaran disponibles per a la realització de l'avaluació?
- **Gestió de l'avaluació:**
  - Qui és responsable de l'avaluació?
  - Qui serà responsable de la redacció dels plecs de prescripcions tècniques i de la selecció dels avaluadors externs?
- Quines dades disponibles hi ha per a l'avaluació i qui serà responsable de proporcionar-les a l'equip d'avaluació?
- Qui farà el seguiment de l'avaluació? Quina serà la seva implicació? Quins altres serveis hauran de proporcionar informació/expertesa? Cada quant es reuniran?
- Quins tipus d'activitats es preveuen per a la disseminació dels resultats i qui en serà responsable?
- **Anàlisi de riscos:** Quins són els principals factors que poden influir de manera negativa en el desenvolupament de l'avaluació?  
**P. ex.:** El difícil accés a les dades necessàries per dur a terme l'avaluació, el seguiment dels beneficiaris al llarg del temps, les resistències internes, etc.
- **Horitzó temporal:** Quina és la data màxima de finalització de l'avaluació?, quan començarà el treball relacionat amb l'avaluació?, quan es duran a terme les diferents etapes clau de l'avaluació?  
**P. ex.:** Quins són els terminis per a la licitació per contractar els avaluadors externs?, quan han d'estar disponibles els primers resultats?, etc.



## Pas 2

### Implicar les parts interessades

Es pot optar per la constitució de grups estables de seguiment i de direcció de l'avaluació, o per la convocatòria de reunions puntuals amb les diferents parts interessades en els moments clau de l'avaluació, ja sigui a nivell directiu, tècnic o implicat altres actors com persones afectades per la intervenció que s'avalua.

L'avaluació es pot dividir en quatre fases: la planificació, el disseny metodològic, l'execució i, finalment, la presa de decisions o incorporació dels resultats. Probablement, per cadascuna d'aquestes fases els actors tindran diferents interessos i qüestions a aportar. Abans de concretar com es durà a terme la participació, cal pensar quin grau de participació es vol propiciar per part de cadascun dels actors, en

cada fase de l'avaluació. Aquest fet determinarà en bona mesura les decisions obertes a l'opinió dels actors implicats, així com els espais i instruments per a dinamitzar aquesta participació. Per acabar de concretar l'estratègia i fer-ne el seguiment, pot resultar útil crear una comissió representativa dels diferents actors als que es tractarà d'implicar (veure Eina 3.4 sobre participació).



## Pas 3

### Redactar els plecs de prescripcions tècniques (PPT)

Per procedir a la contractació d'una avaluació cal començar per la redacció d'un document en què s'explicitin clarament les característiques del servei.

Aquest document pot rebre diferents noms, en l'àmbit de la cooperació al desenvolupament és habitual referir-s'hi com a termes de referència (TdR), mentre que en els altres àmbits de les polítiques públiques en el nostre context és més habitual el terme de plecs de prescripcions tècniques (PPT). En tot cas, és a partir d'aquest document que els avaluadors tindran coneixement de l'avaluació. A més, serveix com a base per a la relació entre qui contracta l'avaluació i l'equip avaluador que la

durà a terme, i proporciona una orientació sobre els rols, els recursos i les responsabilitats dels avaluadors.

El model de plecs de clàusules administratives proveït per l'Àrea d'Avaluació Econòmica de Polítiques Públiques del Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda de la Generalitat de Catalunya (AAE) conté en el seu annex 5 una proposta de PPT que pot ser de gran utilitat.

#### Continguts dels PPT per a la contractació d'avaluacions

- Objecte del contracte
- Finalitat i usos de l'avaluació
- Abast i preguntes de l'avaluació
- Dades i fonts d'informació disponibles per a l'avaluació
- Metodologia d'avaluació
- Productes principals de l'avaluació
- Tasques i calendari indicatiu
- Condicions de caràcter social i ambiental

## Redactar els plecs de clàusules administratives (PCA)

A més dels PPT, hi ha una sèrie de qüestions que hauran de regir tant el procés de valoració i selecció de la proposta d'avaluació com la gestió posterior de l'avaluació. En el cas del sector públic els plecs de clàusules administratives és el document en el qual aquestes qüestions s'han de reflectir.

Un model que pot ser de gran utilitat a l'hora d'elaborar els PCA és el que ofereix l'Àrea d'Avaluació Econòmica de Polítiques Públiques del Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda de la Generalitat de Catalunya (AAE). Aquest inclou qüestions com la propietat i difusió dels productes lliurats, els criteris de valoració de les propostes, el

pressupost, la valoració del preu, el seguiment de l'avaluació i el mètode de pagament.

Quan es tracti d'un procediment de contractació pública cal especificar, d'una banda, els criteris en funció dels quals les propostes seran valorades i, de l'altra, el seu pes relatiu per determinar la puntuació final de qualitat.

### Criteris de valoració de la qualitat d'una proposta d'avaluació

Criteris de valoració	Elements principals
Qualitat tècnica (50%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coherència i avantatges de la metodologia d'avaluació escollida</li> <li>• Especificació de les tècniques de recollida de dades</li> <li>• Adequació de les tècniques d'anàlisi d'informació</li> </ul>
Proposta de calendari de treballs (15%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendari (amb diagrama de Gantt o similar) de les tasques a realitzat</li> <li>• Justificació del temps emprat per a cada tasca</li> <li>• Mecanismes de coordinació entre l'equip avaluador i els responsables de l'avaluació</li> </ul>
Adequació de l'equip de treball (35%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiència dels avaluadors en la realització d'avaluacions similars</li> <li>• Experiència i coneixements en l'àmbit de l'avaluació</li> <li>• Experiència i coneixements en l'àmbit de la política pública</li> </ul>

Font: Adaptació del [model de plecs de l'Àrea d'Avaluació Econòmica de Polítiques Públiques del Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda de la Generalitat de Catalunya \(2019\)](#) de l'Àrea d'Avaluació Econòmica de Polítiques Públiques del Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda de la Generalitat de Catalunya (2019)



## Pas 5

# Seleccionar la millor proposta d'avaluació

Un cop publicats els plecs i rebudes les propostes d'avaluació, caldrà aplicar aquests criteris per seleccionar la millor oferta.

Per fer-ho, és necessari decidir quines persones realitzaran les valoracions i disposar d'una graella que concreti els criteris i permeti puntuar les propostes amb la ponderació corresponent.

El procés de selecció ha de ser transparent. En aquest sentit, cal un grup de persones amb l'encàrrec de valorar les propostes rebudes i de fer la proposta d'adjudicació. En el cas del sector públic aquesta tasca la realitza la mesa de contractació.

La disponibilitat d'una graella de puntuacions és la forma més pràctica d'abordar la valoració de la qualitat de les propostes.

A continuació es presenta una proposta de matriu que pot resultar útil a l'hora de valorar, però cal tenir en compte que només són elements indicatius i que caldrà adaptar-los a les particularitats de cada contractació i distribuir els punts que corresponen a cada aspecte d'acord amb el que es recull al PCA.

### Matriu de valoració de les propostes d'avaluació

Elements de valoració	No	Sí, nivell mitjà	Sí, nivell alt
<b>Coherència i avantatges de la metodologia d'avaluació escollida</b>			
Demostra que s'han entès clarament els objectius, els usuaris i l'horitzó temporal?			
Exposa (amb claredat) per què s'ha escollit el mètode proposat per donar resposta a cadascuna de les preguntes d'avaluació?			
Exposa per què no s'han proposat altres mètodes que podrien ser més adients?			
Fa referència a la intenció de donar recomanacions per corregir possibles problemes i preveu com es farà?			
<b>Especificació de les tècniques de recollida de dades</b>			
Identifica les fonts d'informació?			
Determina els mètodes per a la recollida de dades?			
Especifica el procediment proposat per definir les mostres per a cada tècnica de recollida de dades?			
<b>Adequació de les tècniques d'anàlisi d'informació</b>			
Si es volen fer servir tècniques d'anàlisi quantitativa, les explica amb claredat?			
Si es volen fer servir tècniques d'anàlisi qualitativa, les explica amb claredat?			
Explicita quins paquets de programari (software) seran necessaris per dur a terme l'anàlisi quantitativa i la qualitativa?			
<b>Proposta de calendari de treballs i coordinació</b>			
Inclou un cronograma amb les diferents fases de l'avaluació, activitats, tasques i recursos assignats?			
Justifica el temps emprat per a cada tasca?			
Presenta mecanismes de coordinació entre els avaluadors i les persones que proporcionaran informació per a l'avaluació?			
<b>Qualitat de l'equip avaluador</b>			
Experiència de l'equip en l'enfocament proposat per a la recollida d'informació			
Experiència i coneixements en l'àmbit de l'avaluació			
Experiència i coneixements en l'àmbit de la política pública			
Combinació d'avaluadors amb diferents graus d'experiència i de diverses disciplines			



# Què cal tenir en compte per aplicar-ho?

## Recomanacions



### Facilitar l'accés dels avaluadors a la informació

Un cop iniciada l'avaluació, el seu responsable i les persones implicades en el seu seguiment hauran de vetllar per facilitar l'accés a la informació. Pot ser molt útil que duguin a terme tasques de suport en la identificació dels actors clau (persones encarregades de la implementació, professionals, beneficiaris, etc.) i realitzar el primer contacte amb aquests per assegurar que la recollida de dades és viable.



### Assegurar la bona marxa de l'avaluació

Cal establir de bon principi els productes que l'equip avaluador haurà de lliurar abans de finalitzar l'encàrrec (informe d'iniciació, informe a mitjà termini, resultats de possibles enquestes, etc.). Correspon al responsable de l'avaluació i a les persones implicades en el seu seguiment llegir aquests informes de seguiment, reunir-se amb l'equip avaluador per valorar-ne el contingut i demanar ajustaments o canvis si es considera que s'estan produint desviacions en relació amb allò acordat, així com informar les diferents parts interessades dels avenços de l'avaluació.



### Valorar la qualitat de l'informe final i fer-ne difusió

Abans de tancar un procés d'avaluació cal valorar la qualitat de l'informe final i, si es considera pertinent, demanar-ne millores. En aquest cas, els avaluadors hauran de considerar aquestes peticions i, en un termini prefixat, lliurar la versió final per a la seva revisió i aprovació.

Com que l'objectiu final de l'avaluació és que els seus resultats i recomanacions tinguin algun efecte en la política pública, una vegada aprovat l'informe final de l'avaluació cal difondre'l públicament entre els agents implicats tant si són interns com externs a l'organització que la implementa.



## Més recursos

### Webs de recursos

[Checklists d'avaluació](#). The Evaluation Center

### Guies i manuals

Com s'encarrega i es gestiona una avaluació. Guia pràctica 17. Ivàlua, 2020.

[Model de plec de l'Àrea d'Avaluació Econòmica de Polítiques Públiques](#) del Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda de la Generalitat de Catalunya, 2019.

[Com iniciar una avaluació: oportunitat, viabilitat i preguntes d'avaluació](#). Guia pràctica 1. Ivàlua, 2009.



Gener 2021

© 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 obra original.

#### Coordinació de contingut

Marçal Farré

#### Coordinació de l'edició i direcció d'art

Jordi Miras Llopart

#### Redacció

Marçal Farré i Jordi Miras Llopart

#### Revisió d'estil

Mireia Climent

#### Disseny gràfic identitat visual corporativa

[fmil.es](http://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](mailto:info@ivalua.cat)

#### Més recursos en avaluació

[ivalua.cat](http://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



Consell de Treball,  
Economia i Social  
de Catalunya



Generalitat  
de Catalunya  
Consell  
Interuniversitari  
de Catalunya