



ivàlua ✓

Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques

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?

La incorporació dels resultats d'una avaluació consisteix en tenir en compte i fer servir els coneixements generats al llarg de l'avaluació en els espais de deliberació i presa de decisions.

“Hi ha una cosa més important que la lògica, la imaginació”.

Alfred Hitchcock

Què és?

La presa de decisions en polítiques públiques sol ser un procés complex en el que intervenen diferents actors amb diversitat d'interessos, recursos, informació i coneixement. Es tracta, doncs, de que els aprenentatges de l'avaluació siguin tinguts en compte en aquest procés per tal que la presa de decisions resulti en una política pública més informada en les evidències disponibles.

Per aquest motiu, idealment, ja en el moment de planificar i definir les preguntes d'una avaluació (veure Eina 2.1.) cal involucrar el conjunt d'agents amb poder de presa de decisions per identificar les decisions que l'avaluació pot ajudar a informar i concretar un procediment a través del qual s'incorporin els aprenentatges que se n'extreguin.

Toolkit

Fitxa de situació



Qui

Equip de gestió de l'avaluació



Quan

Fase de gestió dels resultats de l'avaluació



Com

Apropament dels resultats a la presa de decisions i als responsables d'implementar-los

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

Per a què serveix?

Tenir en compte els resultats de l'avaluació durant els processos de presa de decisions permet incorporar una peça d'informació rigorosa i rellevant per a la millora de la política pública, contribuint a una presa de decisions més informada en el coneixement disponible.

Al mateix temps, contribueix a generar canvis en la manera de gestionar el coneixement dins les organitzacions i a avançar cap a una cultura de treball

basada en la crítica constructiva i la cerca de la millora de les intervencions públiques.

Utilitat d'incorporar els resultats d'una avaluació a la presa de decisions

- Introduir evidències que complementin altres tipus de coneixement, ajudant a millorar la pertinència, el disseny i la implementació de la política pública, per obtenir majors impactes d'una manera més eficient.
- Contrastar idees preconcebudes que es puguin tenir sobre la política pública, reforçant-les o oferint evidència en contra d'aquestes.
- Contribuir a una cultura del treball basada en la reflexió i la crítica constructiva a partir d'evidències.
- Desencadenar canvis en com es gestiona internament el coneixement i com es prenen les decisions dins l'organització.

Quins passos s'han de seguir?

Per a poder incorporar els resultats d'una avaluació cal identificar els processos de decisió on aquests poden ser útils, els agents que hi participen i els espais on tenen lloc, per a fer arribar a cada potencial usuari la informació que li és rellevant en el moment adequat, promovent així la reflexió al voltant d'aquesta.



Pas 1

Identificar els processos de presa de decisions pels quals els resultats de l'avaluació són rellevants

El primer que cal fer és identificar els debats, processos o decisions per les quals els aprenentatges de l'avaluació poden ser útils.

Una avaluació sempre hauria de néixer de la necessitat d'obtenir informació nova que contribueixi a una finalitat ben establerta. Tot i que a vegades les avaluacions s'encarreguen amb finalitats justificatives o de transparència, és quan s'aconsegueix lligar-la a processos concrets de decisió que una avaluació té més potencial de millora de la política pública.

Idealment, la identificació de les decisions a nodrir amb els resultats d'una avaluació caldria fer-la a l'hora de planificar l'avaluació, per assegurar que les preguntes que es formulen són rellevants per les decisions que cal prendre (veure Eina 2.1.) i que les respostes

arribaran a temps per ser tingudes en compte. Tanmateix, no haver-ho fet amb anterioritat no impedeix seguir un procés sistemàtic per fer ús dels resultats d'una avaluació un cop s'obtenen.

Depenent de la fase d'execució en què es trobi la política pública i del rol de l'agent decisor, les decisions a ser informades per una avaluació poden ser molt diverses: des de decisions estratègiques sobre l'ampliació, reducció o supressió dels recursos dedicats a una política, passant per decisions operatives sobre com millorar-ne el disseny o la implementació, o decisions individuals sobre si participar-hi o no com a potencial beneficiari.

Decisió	Decisor final	Informació necessària	Moment en que es necessita la informació
Establir la quantia de l'ajut	Responsable polític	Recursos que necessita una llar per tenir garantides unes condicions de vida adequades	Abans d'aprovar la llei que regula l'ajut
Establir els criteris d'accés	Responsable polític-tècnic	Variables observables que caracteritzen la població objectiu de la política	Abans d'aprovar la llei que regula l'ajut i/o durant l'elaboració del reglament
Fer l'assignació pressupostària	Responsable polític-tècnic	Evolució futura de beneficiaris esperada	Cada any a l'hora d'elaborar el pressupost
Revisar l'esquema de governança	Responsable tècnic	Com està funcionant la coordinació entre les diverses oficines del territori	Fase d'estabilització i revisió de la implementació
Sol·licitar l'ajut	Potencial beneficiari	Com s'estan resolent casuístiques semblants a la seva (costos del procés de sol·licitud, temps de resolució o sentit de la resolució)	Abans de fer la sol·licitud
Presentar una reclamació	Entitats del teixit social	Si s'està discriminant a alguns col·lectius	Al llarg de la implementació de la política

Identificar els agents que formen part del procés de presa de decisions i comunicar de forma específica a cada potencial usuari

Fer arribar els resultats de l'avaluació als agents que d'alguna manera estan involucrats en el procés de presa de decisions és clau per a què se'ls tingui en compte. A més, cal adaptar el missatge a cada audiència.

Un cop obtinguts els resultats, per a cadascuna de les decisions identificades en el pas anterior, cal tenir clar:

- Qui és el decisor final
- Quins altres agents tenen capacitat d'influir sobre el decisor/la decisió final
- Quina informació aportada per l'avaluació és rellevant per cadascun d'ells

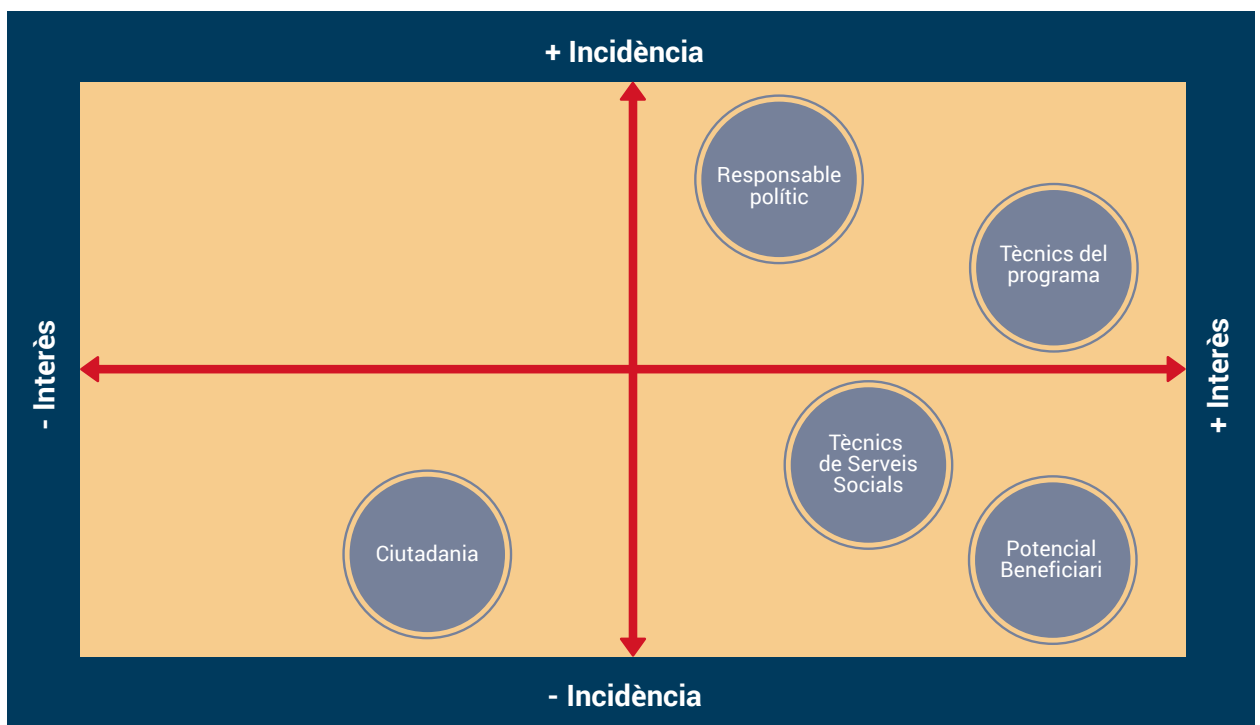
Entre aquests agents es poden identificar persones en posicions de decisió política i tècnica,

incloent persones dels equips que implementen i gestionen la política, així com altres parts que se'n veuen afectades, com ara ciutadania, societat civil i beneficiaris.

Si bé l'informe d'avaluació pot contenir informació i aprenentatges que poden ser d'interès general, un cop identificats els agents a tenir en compte, cal pensar en quina és la seva capacitat d'incidència en la política i en el procés de decisió i, en conseqüència, en quin tipus de coneixement poden estar interessats.

Exemple: Mapa d'agents vinculats al disseny d'un ajut de garantia de rendes

Decisió: Definició dels criteris d'elegibilitat



Font: Elaboració pròpia.

Un cop fet aquest exercici, cal, doncs, destriar les evidències i recomanacions que poden ser d'interès per a cadascun dels agents involucrats i elaborar productes de comunicació dels resultats específics per a cadascun d'ells (veu-

re Eina 4.2.). Així doncs, per cada tipologia d'agent caldrà adaptar el missatge a les seves necessitats, disposició de temps i coneixements sobre avaluació i la política avaluada.

Exemple: Taula d'agents interessats en l'avaluació del disseny d'una política de garantia de rendes

Agent	Interès	Resultats/ conclusions rellevants	Temps d'atenció a l'avaluació	Coneixement sobre la política	Tipus de comunicació
Responsable polític de l'ajut	Un disseny adequat a la problemàtica social i viable pressuposàriament	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura • Impacte pressuposari • Criteris d'accés 	Baix	Moderat	Nota breu amb els principals resultats / Resum executiu
Responsable tècnic de l'ajut	Un disseny funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Implicacions dels criteris d'accés • Punt crítics de la implementació 	Alt	Alt	Informe detallat que inclogui la metodologia i criteris emprats
Tècnics de serveis socials	Un disseny amb bon encaix amb serveis socials	<ul style="list-style-type: none"> • Adequació dels protocols de derivació • Adequació dels protocols de detecció 	Baix	Moderat	Resum de les principals implicacions per serveis socials
Potencial beneficiari	Un disseny que contempli la seva situació	<ul style="list-style-type: none"> • Criteris d'accés • Funcionament del procés de sol·licitud 	Baix	Baix	Notícia / Article
Societat civil	Un disseny equitatiu	<ul style="list-style-type: none"> • Encaix amb altres intervencions • Potencials fonts de discriminació 	Moderat	Moderat	Resum de l'informe sense detalls metodològics

Font: Elaboració pròpia.



Pas 3

Acostar els resultats de l'avaluació als espais de deliberació i presa de decisions

Cal que els resultats de l'avaluació estiguin presents en els espais de deliberació i presa de decisions, per tal que aquests puguin ser tinguts en compte.

Amb aquesta finalitat es pot programar la presentació dels resultats de l'avaluació en espais ja existents en els que habitualment es prenen decisions, com ara reunions de direcció o comitès operatius. Addicionalment, es poden preveure actes de presentació dels resultats de l'avaluació oberts als diferents agents interessats o actes específics per un tipus d'usuari potencial concret (veure Eina 4.2.).

En qualsevol cas, cal facilitar la reflexió a partir dels resultats de l'avaluació, garantint la

participació de totes les persones potencialment usuàries dels resultats i aprofitant el seu coneixement en l'àmbit en el que aquests resultats són rellevants. Aquestes sessions s'han d'enfocar de manera que no es percebin com un exercici fiscalitzador, sinó tractant de promoure una cultura basada en la crítica constructiva i l'aprenentatge. Per tant, per aquestes sessions serà important comptar amb una persona amb expertesa en la facilitació.

Principis per a promoure l'aprenentatge en les sessions de reflexió sobre les conclusions de l'avaluació

- Utilitzar estratègies de comunicació adequades als agents i persones convocades.
- Il·lustrar les argumentacions amb exemples diversos que ajudin a una comprensió significativa per a totes les persones participants.
- Animar als participants a interpretar activament els resultats.
- Possibilitar que les persones participants transmetin els seu coneixement, respectant-lo i incloent-lo en la reflexió.
- Promoure la reflexió conjunta a l'hora d'emetre valoracions sobre la validesa de les conclusions i recomanacions de l'avaluació.

Font: Use of Monitoring and Evaluation Information. Part IV. A Handbook on Monitoring and Evaluating for Results. UNDP. 2002.



Pas 4

Elaborar un pla d'incorporació dels aprenentatges

Cal recollir les recomanacions i propostes de millora de la política pública i elaborar un pla operatiu per la seva implementació.

Basant-nos en els resultats de l'avaluació i en les reflexions que els diferents agents puguin haver realitzat durant tot el procés, cal identificar les recomanacions que s'adoptaran i les que no. Per les que es decideixin adoptar, es farà un pla d'incorporació dels aprenentatges que especifiqui les accions a realitzar per implementar-les, les persones que se n'encarregaran, les unitats i/o àrees que en seran responsables i el termini per a fer-ho.

En aquesta fase serà molt important la gestió i transmissió interna del coneixement. Per tant, caldrà vetllar per a què les persones responsables d'implementar les recomanacions tinguin accés al detall dels informes d'avaluació i de les sessions de gestió dels resultats, especialment pel que fa a les qüestions que facin referència als àmbits de la seva competència.

Un cop aprovat el pla, caldrà fer seguiment de la seva implementació i, quan es cregui convenient, de les conseqüències dels canvis implementats.

Exemple: Matriu resum del pla operatiu per a la incorporació dels resultats

Recomanació	Accions per implementar-la	Termini	Persona/unitat/àrea responsable	Documents a revisar
Millorar la focalització sobre la població diana	Redefinir els criteris d'accés per les famílies nombroses i monoparentals	6 setmanes	Responsable polític i responsables del servei	Nota breu amb els principals resultats i presentació sobre la cobertura i accés de la població diana
Augmentar la coordinació amb altres serveis	Modificar els protocols de coordinació amb els serveis territorials	4 mesos	Responsables del servei	Resum de les principals implicacions de l'avaluació pels serveis territorials
Millorar els sistemes d'informació	Valorar els camps a afegir a la base de dades del servei	6 mesos	Responsable del servei i responsable del sistema d'informació	Informe de recomanacions de millora del sistema d'informació per fer la política més avaluable

Font: Elaboració pròpia.



Què cal tenir en compte per aplicar-ho?

Recomanacions



Pensar en la incorporació dels aprenentatges des de l'inici

Una condició clau per poder fer ús dels resultats de l'avaluació és que aquests estiguin disponibles en el moment que s'han de prendre les decisions. Per això, val la pena pensar ja en el moment de planificar l'avaluació quins són els processos de decisió que s'espera informar i en quin moment tindran lloc. Així, es pot establir el cronograma de l'avaluació per tal que els resultats estiguin disponibles en el moment adequat, escurçant el temps entre l'obtenció d'aquests i la implementació de les propostes de millora que se'n puguin derivar.



Facilitar la reflexió sobre els resultats

Si volem que l'avaluació condueixi a canvis en la política, és important que els gestors coneguin i facin seus els aprenentatges derivats de l'avaluació. En aquest sentit, en algunes ocasions pot ser desitjable aprofitar espais de reflexió i presa de decisions ja constituïts, com ara comissions o grups de treball, per incorporar la discussió dels resultats de l'avaluació dins l'ordre del dia. A més, s'ha de vetllar perquè es percebin les conclusions de l'avaluació com una oportunitat per prendre decisions més informades i no com una valoració de la feina feta fins el moment.



Treballar les recomanacions

És important aterrar les recomanacions que es deriven de l'avaluació a la realitat de la política pública avaluada. Per això, cal que aquestes siguin treballades pels responsables polítics i tècnics de la política per conciliar-les amb les línies estratègiques i la viabilitat tècnica, podent fer aflorar noves interpretacions dels resultats i recomanacions no contemplades a l'avaluació que poden ser útils per a la millora de la política pública.



Més recursos

Casos d'aplicació

[Use of Monitoring and Evaluation Information](#). Part IV. A Handbook on Monitoring and Evaluating for Results. UNDP. 2002.

[Evaluation utilization](#). Chapter 10. A Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Activities. Church, C & Rogers. 2011.

[Evaluation Reporting: A Guide to Help Ensure Use of Evaluation Findings](#). US Dept of Health and Human Services; 2013.

Guies i manuals

Better Evaluation. [Ús dels resultats de les avaluacions d'impacte](#)

[Format de pla d'incorporació de recomanacions d'avaluacions](#). UN Environment.

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

Anna Segura (coordinació), Marçal Farré i Jordi Miras Llopart.

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