



Fase 4. Incorporació del coneixement i l'evidència

Eina pràctica 4.2. Com puc comunicar eficaçment una avaluació?

La comunicació és un element clau per donar a conèixer tot el procés d'avaluació i especialment dels seus resultats. D'aquesta manera, facilita que les avaluacions serveixin per a millorar la presa de decisions de les administracions. La forma com es comuniquen les avaluacions i les evidències que generen és clau per incrementar les possibilitats de millora de les polítiques públiques i, conseqüentment, per beneficiar la ciutadania.

“El problema més gran de la comunicació és la il·lusió de què s’ha produït”

George Bernard Shaw

Què és?

La raó de ser de l'avaluació és incidir en la millora de les polítiques públiques a partir d'informar la presa de decisions. Per aquest motiu, la comunicació del procés avaluador i dels resultats de les avaluacions, consistent en difondre el seu desenvolupament i l'informe d'avaluació que recull els resultats i recomanacions sobre una determinada intervenció pública, és un aspecte crucial d'aquest procés.

Així doncs, resulta imprescindible que el cos tècnic i decisor implicat en una política pública empri la comunicació, com a procediment necessari i complementari a

l'avaluació, i que conegui, assimili i apliqui les eines que ofereix.

La comunicació també és clau per informar als agents participants de l'avaluació (ciutadania i equip tècnic de primer nivell) de les conclusions i beneficis que ha aportat l'avaluació.

Finalment, comunicar l'avaluació i els seus resultats permet informar i generar debat sobre les polítiques avaluades entre l'opinió pública i, alhora, respon a un exercici de transparència, de retiment de comptes i de democràcia davant de la ciutadania per part dels organismes públics.

Toolkit

Fitxa de situació



Qui

Gestiona i decideix sobre la intervenció i encarrega l'avaluació



Quan

En difondre els resultats de l'avaluació



Com

Comunicació transversal durant tot el procés i, sobretot, al final per millorar la presa de decisions

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

Procés comunicatiu

La comunicació aplicada a l'avaluació és el procés mitjançant el qual es produeix l'intercanvi d'informació i interaccions amb l'objectiu de:

- Donar a conèixer el procés d'avaluació
- Fer retorn sobre els resultats i recomanacions de l'avaluació als agents implicats
- Facilitar la utilització dels resultats i les recomanacions que es desprenen de l'avaluació, per tal que serveixin per a informar la presa de decisions sobre la política.
- Contribuir a la transparència i retiment de comptes democràtic de les intervencions públiques

Dinàmica i actors del procés comunicatiu

Per a que hi hagi procés comunicatiu calen els anomenats elements bàsics de la comunicació: les persones emissores (equip responsable d'implementar la política pública) inicien la dinàmica dirigint-se i interactuant amb les persones receptores (equip decisor sobre la política i persones beneficiàries de la intervenció i ciutadania en general); el missatge, que és la informació a transmetre o el diàleg que s'estableix entre elles (p.ex. els resultats i recomanacions que aporten

millores a la política); els codis, que són els llenguatges i signes comuns d'enteniment amb què els actors implicats desxifren el missatge (compartits per tots); i, finalment, els canals (molt variats, com es veurà), són mitjans a través dels quals es duu a terme la comunicació. Per a una comunicació eficaç cal conjugar correctament aquests elements del procés comunicatiu, de caràcter dinàmic i subjectes a un context, que en determinen la descodificació del missatge.

Comunicar l'avaluació

Els processos d'avaluació tenen una sèrie de particularitats que determinen la forma com es comuniquen. La comunicació d'una avaluació:

- Parteix d'una problemàtica coneguda o d'una política pública existent. Hi pot haver un estat d'opinió creat prèviament sobre la problemàtica o la intervenció.
- Comporta un esforç especial per treballar els continguts i comunicar-los a través de formats de difusió adequats (com informes, resums executius, policy briefs de resum o infografies) donada la complexitat de les avaluacions.
- Requereix de diferents nivells d'aprofundiment, adaptats als interessos de segments de públics variats: continguts acurats i llenguatge especialitzat per al personal tècnic i decisor, i més simplificats i directes tant per la ciutadania implicada com per l'opinió pública com pels mitjans de comunicació.
- Contribueix al reconeixement i sensibilització sobre el rol que prenen les evidències per a la millora de les polítiques públiques.

“La ciència més útil és aquella el fruit de la qual és més comunicable.”

Leonardo Da Vinci

Per a què serveix?

La contribució de la comunicació és especialment important en el tram final del procés d'avaluació quan cal que el cos gestor de la intervenció faciliti l'ús efectiu dels resultats per part de les persones decisores. Tenir-les en compte en la presa de decisions acaba revertint en una millora de la política pública i de la ciutadania beneficiària. D'altra banda, genera debat públic sobre les intervencions i impulsa el retiment de comptes i la transparència dels organismes generadors de polítiques públiques.

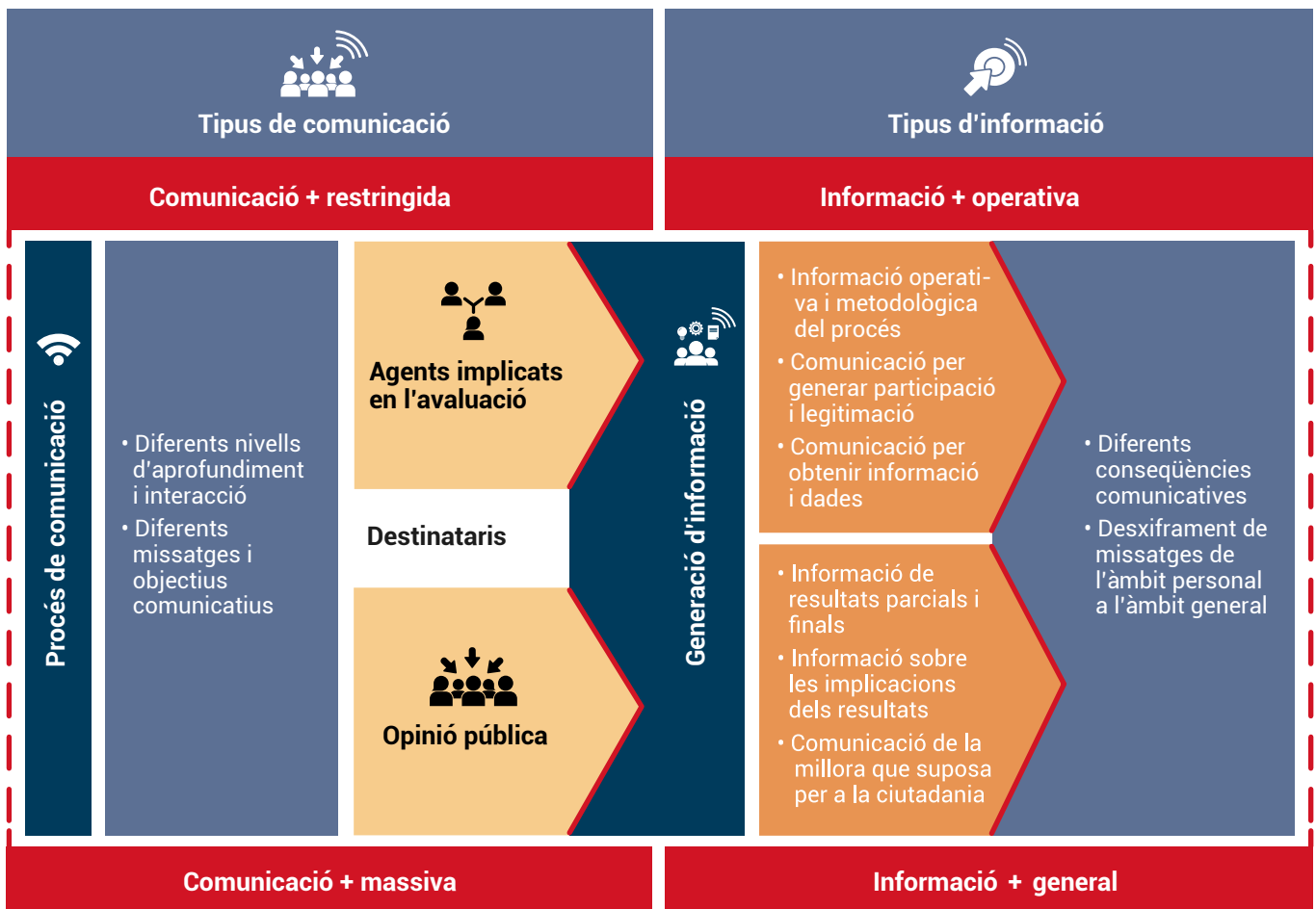
L'avaluació difícilment tindrà rellevància si no comporta una tasca planificada de difusió pública dels seus resultats i recomanacions davant de les persones decisores, participants a l'avaluació, beneficiàries de la intervenció i davant de l'opinió pública.

Per una banda, comunicar implica donar retorn a les persones participants en el procés d'avaluació (persones beneficiàries, cos tècnic...) per mostrar-los en què ha consistit i en què ha estat útil. Per una altra, suposa explicar i atorgar rellevància a l'evidència generada per tal de facilitar que sigui tinguda en compte en la presa de decisions per a la millora de la política pública en qüestió per part de l'equip decisor.

Com que l'avaluació pot induir a recomanacions que impliquin canvis en el funcionament de la política pública, també caldrà informar al cos professional encarregat d'executar la intervenció de les propostes de modificació derivades de l'avaluació.

Cal tenir en compte que informar l'opinió pública dels resultats de l'avaluació i com aquesta pot millorar la intervenció és rellevant per mostrar-ne la utilitat i, a la vegada, explicar en què consisteix l'acció de govern. A més, això suposa alhora que els poders públics puguin exercir el seu deure de transparència i de retiment de comptes democràtic, legitimar-se i guanyar credibilitat davant de l'opinió pública.

Generació d'informació sobre el procés d'avaluació



Quins passos s'han de seguir?

La comunicació d'una avaluació i especialment dels seus resultats, que assumeix l'equip gestor de la política pública que l'ha encarregada, consisteix en explicar-ne les conclusions mitjançant diferents activitats, productes i canals comunicatius per a informar la presa de decisions. També permet informar l'opinió pública de com s'ha millorat la política pública gràcies a l'avaluació i dels beneficis que comporta per a la ciutadania.

La presència transversal de la comunicació es dona al llarg de tot el procés de l'avaluació, però la fase més clau és la de difondre els resultats i recomanacions que es desprenen de l'avaluació un cop realitzada per a que informin la presa de decisions i tinguin repercussió pública. Per a aconseguir que l'avaluació tingui repercussió, la difusió dels seus resultats ha de ser efectiva i rellevant. També és important que la informació estigui disponible en el moment de prendre la decisió sobre la política avaluada.

Cal generar uns determinats missatges (allò que es vol destacar de l'avaluació, com els resultats, les

recomanacions o els beneficis per a la ciutadania) a transmetre a través d'activitats (enviar cartes, fer telefonades, organitzar grups de debat o presentacions públiques...) o difonent productes comunicatius (informes d'avaluació, resum executius, policy briefs de resum, infografies...) mitjançant diferents canals (presencialment, digitalment per webs o xarxes socials, enviant materials de difusió...). Tot plegat s'ha de planificar per tal de contribuir a que les avaluacions informin de forma efectiva la presa de decisions i mostrin l'acció de govern a favor del benestar de la ciutadania.

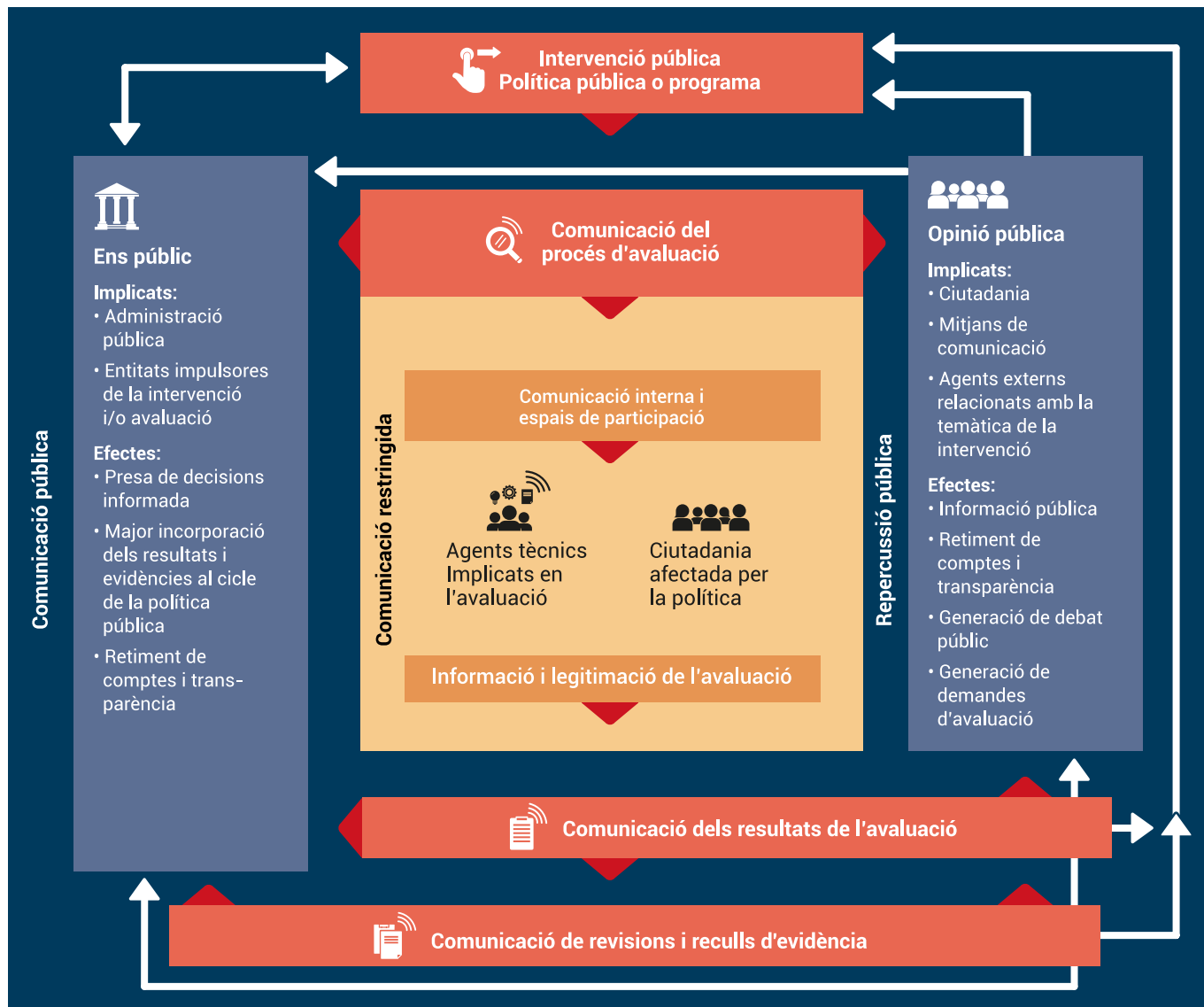
Aportacions de la comunicació per a facilitar l'ús efectiu de les avaluacions

- Contribueix a fer comprensibles els resultats i les evidències per facilitar la seva incorporació efectiva a la millora de les intervencions
- Reforça el valor de l'avaluació com a mecanisme per a millorar les polítiques públiques
- Genera un estat d'opinió sobre les intervencions públiques i les millores derivades de l'avaluació
- Mostra la feina realitzada pels ens públics i l'esforç per millorar els serveis públics a través del retiment de comptes i la transparència

Factors per a una comunicació efectiva de l'avaluació

- Planificar la comunicació de l'avaluació des de l'inici fins al final
- Atorgar importància a la comunicació per part dels agents implicats en l'avaluació
- Segmentar per a tots els públics implicats amb missatges i formats adequats
- Sistematitzar la comunicació per fases: Abans, durant i després de l'avaluació

Processos comunicatius de l'avaluació



Elaboració: Jordi Miras Llopart

“Entre dues explicacions, escull la més clara;
entre dues formes, la més elemental; entre
dues expressions, la més breu.”

Eugeni d'Ors



Pas 1

Designar les persones responsables de la difusió i identificar les audiències a qui dirigir-se

Cal concretar els col·lectius als que dirigir-se tenint en compte el seu nivell d'impliació, poder decisor i interès en la intervenció.

Per començar, cal designar un o més membres de l'equip de gestió de la política pública com a responsables de la seva difusió, en coordinació amb l'equip d'avaluadors i avaluadores: han de conèixer el context en què s'implementa la intervenció, com ha anat el desenvolupament de l'avaluació i quin estat d'opinió hi ha sobre la temàtica a nivell públic.

Cal que identifiquin els grups d'audiència a qui dirigir-se que dependran del nivell d'aprofundiment de cada audiència (del missatge més tècnic per a les persones decisores al més senzill per a la ciutadania), el nivell de personalització de la

comunicació (del missatge més personal per a les persones participants en l'avaluació al missatge més genèric per a l'opinió pública en general), i el nivell d'interacció que es vol generar (del missatge més interactiu i personalitzat per a les persones participants al missatge més genèric i unidireccional per a l'opinió pública). Cal tenir en compte que no totes les comunicacions seran públiques ni aniran destinades a totes les audiències, que es poden dividir en els següents grans grups:

- Persones decisores de la política pública
- Equip tècnic de la política pública
- Persones beneficiàries de la política pública
- Ciutadania / Opinió pública



Pas 2

Elaborar els missatges i relats adients per comunicar els resultats de l'avaluació

Concretar-los adequadament en determinarà la seva comprensió i l'efectivitat final de l'avaluació en termes d'incidir en la millora de les intervencions.

A partir de les conclusions generades per l'equip d'avaluació, cal que s'elaborin els missatges i el relat que han de servir per explicar de forma senzilla, clara i concisa els resultats i recomanacions de l'avaluació. Cada audiència té interès per aspectes diferents del procés d'avaluació:

- Persones decisores de la política pública: Resultats i recomanacions per a informar la presa de decisions i que ajudin a l'ús efectiu de les evidències per a la millora de les intervencions.
- Equip tècnic de la política pública: Millores que proposa l'avaluació respecte la gestió i implementació de la intervenció.
- Persones beneficiàries: Millores de la seva situació personal gràcies a la política pública i les aportacions de l'avaluació.
- Ciutadania / Opinió pública: Millores en la política pública com a conseqüència de l'avaluació i com a mesura de transparència i de retiment de comptes democràtic.

“Les paraules que no van seguides de fets, no valen res.”

Isop

Elegir les activitats, productes i canals comunicatius que s'utilitzaran per fer la difusió






Cal dissenyar aquestes eines establint una bona combinació entre les necessitats que es deriven de l'anàlisi del context i les audiències i la disponibilitat real de recursos comunicatius.

Per fer-ho, són factors determinants el nombre i nivell de participació de les audiències, el nivell d'aprofundiment en la comunicació i el nivell de complexitat de la informació. Cal decidir cada activitat de comunicació (elaboració dels formats de difusió, organització i dinamització d'actes...) i els productes comunicatius que es difonen (informes, resum executius, policy briefs de resum, infografies, audiovisuals...) segons els missatges disse-

nyats prèviament (veure la taula següent) i que ho comuniquin els agents més propers a cada audiència.

Els professionals de l'avaluació hauran generat alguns dels productes comunicatius (informe d'avaluació, resum executiu, policy briefs...) que es podran completar amb d'altres de derivats a realitzar per l'equip de gestió de la política pública.

Selecciona les activitats, productes i canals comunicatius més adients per a la difusió de la teva avaluació

 Comunicació restringida personal		
 Objectiu <p>Crear missatges personalitzats per a les persones participants en el procés d'avaluació per explicar-los el seu desenvolupament i comunicar-los els resultats i recomanacions.</p>		
 Activitat o eina comunicativa	 Definició	 Tipologia d'audiències
<p>Entrevista personal, enviamet de correu electrònic o telefonada</p>	<p>Comunicació personal desenvolupada amb guió previ però oberta segons les persones intervinents.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Persones decisores de la política pública • Equip tècnic de la política pública • Persones beneficiàries



Comunicació restringida grupal



Objectiu

Crear missatges i activitats per explicar els resultats i recomanacions i conèixer l'opinió de grups de persones implicades.

 Activitat o eina comunicativa	 Definició	 Tipologia d'audiències
Presentació grupal	Acte públic per presentar l'avaluació o certs aspectes del procés d'avaluació amb possibilitat de participació de les persones assistents	<ul style="list-style-type: none">• Persones decisores de la política pública• Equip tècnic de la política pública• Equip tècnic de l'avaluació• Persones beneficiàries
Grup de debat, de discussió o taller	Acte per generar la màxima participació de les persones assistents i recollir-ne aportacions	<ul style="list-style-type: none">• Persones decisores de la política pública• Equip tècnic de la política pública• Equip tècnic de l'avaluació• Persones beneficiàries
Webinar	Acte en format digital per explicar a distància l'avaluació o certs aspectes de l'avaluació	<ul style="list-style-type: none">• Persones decisores de la política pública• Equip tècnic de la política pública• Equip tècnic de l'avaluació• Persones beneficiàries






Comunicació massiva



Objectiu

Crear missatges dirigits a grups grans de persones i a l'opinió pública sobre els beneficis de l'avaluació per a la ciutadania i per a la resta dels agents implicats en la intervenció, sense personalització.

 Activitat o eina comunicativa	 Definició	 Tipologia d'audiències
Presentació pública	Acte públic per presentar l'avaluació o aspectes del procés d'avaluació amb la intervenció de diferents audiències	<ul style="list-style-type: none">• Persones decisores de la política pública• Equip tècnic de la política pública• Equip tècnic de l'avaluació• Persones beneficiàries• Ciutadania / Opinió pública
Difusió a web i newsletter	Missatges de caràcter digital adaptats a cada canal	<ul style="list-style-type: none">• Equip tècnic de la política pública• Equip tècnic de l'avaluació• Persones beneficiàries• Ciutadania / Opinió pública
Difusió a les xarxes socials	Missatges sintètics d'informació sobre l'avaluació per atraure l'atenció de l'audiència	<ul style="list-style-type: none">• Persones beneficiàries• Ciutadania / Opinió pública
Comunicat de premsa	Format per aconseguir repercussió a la premsa i arribar a públics generalistes quan aquesta se'n fa ressò	<ul style="list-style-type: none">• Persones beneficiàries• Premsa / Opinió pública / Ciutadania
Difusió a blogs	Missatges de difusió de caràcter tècnic o divulgatiu per explicar l'avaluació o certs aspectes de l'avaluació	<ul style="list-style-type: none">• Equip tècnic de la política pública• Equip tècnic de l'avaluació
Informe parcial	Format de dossier tècnic que inclou la metodologia i els criteris emprats per a l'avaluació i resultats parcials	<ul style="list-style-type: none">• Persones decisores de la política pública• Equip tècnic de la política pública

Informe final	Format de dossier tècnic que inclou la metodologia i els criteris emprats per a l'avaluació, els resultats definitius i les recomanacions	<ul style="list-style-type: none"> • Persones decisores de la política pública • Equip tècnic de la política pública • Premsa / Opinió pública
Resum executiu	Format tècnic breu de síntesi de l'informe en llenguatge especialitzat	<ul style="list-style-type: none"> • Persones decisores de la política pública • Equip tècnic de la política pública • Persones beneficiàries • Premsa / Opinió pública
Policy brief	Format per explicar de forma senzilla, resumida i gràfica l'avaluació sense tecnicismes	<ul style="list-style-type: none"> • Persones decisores de la política pública • Equip tècnic de la política pública • Ciutadania / Opinió pública
Infografia	Grafisme que resumeix visualment l'avaluació sense tecnicismes	<ul style="list-style-type: none"> • Persones beneficiàries • Ciutadania / Opinió pública
Notícies i articles d'opinió	Formats per a informar i incidir en l'opinió pública a través de canals com mitjans de comunicació, webs o blogs	<ul style="list-style-type: none"> • Premsa / Opinió pública / Ciutadania
Vídeo sobre l'avaluació	Format per explicar l'avaluació amb llenguatge audiovisual	<ul style="list-style-type: none"> • Persones decisores de la política pública • Equip tècnic de la política pública • Persones beneficiàries • Ciutadania / Opinió pública
Interactiu	Format que recull dades de l'avaluació consultables segons els interessos de l'audiència	<ul style="list-style-type: none"> • Persones decisores de la política pública • Equip tècnic de la política pública • Persones beneficiàries • Ciutadania / Opinió pública
Informe d'ús de l'avaluació	Format tècnic que explica les contribucions de l'avaluació per a millorar la política pública	<ul style="list-style-type: none"> • Persones decisores de la política pública • Equip tècnic de la política pública • Equip tècnic de l'avaluació

Planificar la comunicació amb una estratègia segons les audiències, missatges i eines comunicatives seleccionades

Cal sistematitzar les activitats i productes comunicatius en relació amb les audiències detectades i planificar-ne el desplegament.

Cal crear una estratègia de difusió dels resultats de l'avaluació que inclogui la planificació de les activitats comunicatives (enviament de mails, presentació pública...) i la concreció dels productes comunicatius (informe, resum executiu, policy brief...) segons els recursos disponibles com són el temps, el pressupost o l'equip humà.

A banda dels resultats de l'avaluació, la comunicació d'una avaluació ha d'informar sobre la utilitat que ha tingut en la millora de la intervenció. Aquest missatge mostra de manera més palpable la contribució que fa una avaluació per millorar les polítiques públiques i, en darrera instància, per donar rellevància als beneficis resultants que n'obté la ciutadania.

Activitats de comunicació dels resultats de l'avaluació per al públic generalista i l'opinió pública

- Difondre els resultats i recomanacions en diferents formats i suports per a les diferents audiències detectades
- Comunicar els resultats a les persones beneficiàries de la intervenció
- Comunicar els resultats en entorns professionals i tècnics de presa de decisions de la mateixa temàtica
- Contribuir al debat de l'opinió pública sobre la temàtica específica a través dels mitjans de comunicació

Existeixen altres iniciatives per difondre l'evidència generada amb les avaluacions com la inclusió dels resultats de l'avaluació

a revisions d'evidència o bé la publicació de l'avaluació en repositoris especialitzats que també s'han de comunicar.

“Si no es parla d'una cosa és com si no hagués succeït.”

Oscar Wilde



Què cal tenir en compte per aplicar-ho?

“No trenquis el silenci si no és per millorar-lo.”
Ludwig van Beethoven

Recomanacions



Missatges clars i concisos

Quan es procedeix a crear el missatge i relat que l'acompanya sobre els resultats i recomanacions de l'avaluació cal desenvolupar uns continguts amb una redacció clara, concisa, lògica i comprensible. Els missatges dels productes de difusió han de derivar directament i sense fer interpretacions dels resultats i recomanacions de l'informe d'avaluació.



Disseny i forma al servei de la comprensió

Pel que fa al disseny dels productes de comunicació, cal que estiguin orientats a la llegibilitat amb diferents nivells de jerarquització de la informació. Per fer-ho més dinàmic es pot jugar amb el contrast, amb la dosificació temàtica en desglossats i amb la inclusió de tota mena de recursos gràfics i visuals que contribueixin a facilitar-ne la comprensió.



Crear diferents productes comunicatius

A banda de l'informe, es poden generar altres formats comunicatius amb diferents nivells d'aprofundiment i d'especialització i per a diferents públics: resums executius; policy briefs i infografies de resum; formats destinats a destacar casos d'èxit o beneficis per a la ciutadania; audiovisuals; suports digitals per difondre a webs, webs interactives, repositoris d'avaluacions i posts a les xarxes socials o a blogs; articles d'opinió a mitjans de comunicació; o la inclusió de part dels continguts en revisions d'evidència.



Guies i manuals

Breckon J. i Dodson J. Acces and communication - Providing communication of, and access to, evidence a [Using evidence. What works?](#) Nesta. 2016.

[Report and Support use of findings.](#) Better Evaluation. 2013

O'Neil, G. [A guide: Integrating communication in evaluation.](#) OwlRE Wise research&evaluation. 2017.

Gener 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 obra original.

Coordinació de contingut

Marçal Farré

Coordinació de l'edició i direcció d'art

Jordi Miras Llopart

Redacció

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



Consell de Treball,
Economia i Social
de Catalunya



Generalitat
de Catalunya
Consell
Interuniversitari
de Catalunya