

ivàlua ✓

Institut Català d'Avaluació
de Polítiques Públiques

Guia pràctica

17. L'encàrrec i gestió de l'avaluació

Col·lecció Ivàlua

Guies pràctiques sobre avaluació



Ivàlua
Institut Català d'Avaluació
de Polítiques Públiques

C/ Pau Claris 108, 4t 1a
Barcelona 08009
Tel. +34 935 545 300
info@ivalua.cat
ivalua.cat

Guia pràctica 17

L'encàrrec i gestió de l'avaluació

Col·lecció Ivàlua

Guies pràctiques d'avaluació

Juliol 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.

Citació de la publicació:

M. Farré i M. A. Parera-Nicolau **Guia pràctica 17. L'encàrrec i gestió de l'avaluació**, Ivàlua, 2020.

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



17. L'encàrrec i gestió de l'avaluació

Col·lecció Ivàlua

Guies pràctiques sobre avaluació

Equip Ivàlua

Presidència:

Xavier Cuadras, president del Consell Rector

Direcció executiva:

Marc Balaguer, director executiu

Àrea d'Operacions:

Carla Cordoncillo, analista

Marçal Farré, analista

Ramon Sabes-Figuera, analista

Jordi Sanz, analista

Anna Segura, analista

Federico Todeschini, analista

Àrea de Gestió de Recursos:

Erika Pérez, responsable d'Administració i Recursos

Mireia Climent, coordinadora d'Afers Generals

Bruna Llauredó, tècnica de Gestió Econòmica

Àrea de Comunicació i Gestió del Coneixement:

Jordi Miras Llopart, responsable de Comunicació i Gestió del coneixement

Equip publicació

Autors:

Marçal Farré

Maria Antònia Parera-Nicolau

Coordinació de l'edició i direcció d'art:

Jordi Miras Llopart

Coordinació de la revisió:

Mireia Climent

Agraïments:

Maria José del Blanco Pérez

Rosa Maria Maldonado Camats

Índex

1. Introducció	6
2. La importància de planificar l'avaluació	7
2.1. Quina política volem avaluar?	7
2.2. Quan es necessiten els resultats de l'avaluació?	8
2.3. Fases principals d'una avaluació	9
3. Preparació de l'avaluació	11
3.1. Qui n'és responsable?	12
3.2. L'elaboració del full de ruta de l'avaluació	15
3.3. Implicació de les parts interessades	16
4. Contractació de l'avaluació	18
4.1. La redacció dels plecs de prescripcions tècniques (PPT)	19
4.2. La redacció dels plecs de clàusules administratives (PCA)	23
4.3. La selecció de la millor proposta d'avaluació	28
5. Gestió de l'avaluació	31
5.1. Revisar i aclarir la proposta d'avaluació	32
5.2. Facilitar l'accés dels avaluadors a la informació	33
5.3. Assegurar la bona marxa i la qualitat de l'avaluació	34
5.4. Valorar la qualitat de l'informe final	34
5.5. Difondre els resultats i usar-los en la presa de decisions	35
7. Bibliografia	38

1. Introducció

Cada cop són més les administracions i entitats del tercer sector que volen incorporar dins les seves activitats habituals l'avaluació de les polítiques i els programes de què són responsables.

Per poder donar resposta a aquesta demanda, és essencial que les persones de l'organisme que vol impulsar l'avaluació sàpiguen com s'ha de gestionar el procés d'una manera adequada, començant per la identificació i la prioritització de quines polítiques cal avaluar, continuant per la programació i l'execució de l'avaluació, fins a arribar a la fase final d'ús dels resultats que se'n derivin.

Aquesta guia s'adreça principalment a personal de perfil tècnic de les administracions públiques i del tercer sector social que vulgui impulsar l'avaluació d'una política o programa. L'objectiu és, per tant, proporcionar orientació, criteris i eines per dur a terme aquest propòsit. Entre aquestes eines trobem models de plec de condicions tècniques, criteris per a la selecció de la millor proposta d'avaluació i exemples i consells pràctics sobre accions que cal emprendre i accions que cal evitar. Si bé la guia se centra principalment en la contractació i la gestió d'avaluacions externes, la major part de les pautes i continguts que ofereix també són aplicables en cas que s'impulsi una avaluació per part d'un equip intern.

La informació per a l'elaboració d'aquesta guia prové tant de l'aprenentatge adquirit a partir de l'experiència en la gestió d'avaluacions com de documents de treball d'organismes internacionals que tenen una llarga trajectòria avaluadora, com l'OCDE, la Comissió Europea, les Nacions Unides, la Kellogg Foundation, etc. A més, s'han tingut en compte documents de referència a casa nostra, especialment la guia de criteris per a l'elaboració de plans i programes de la Generalitat de Catalunya, elaborada per l'Àrea d'Avaluació Econòmica de Polítiques Públiques del Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda de la Generalitat de Catalunya. El document que presentem a continuació és un recurs complementari a altres recursos publicats anteriorment per Ivàlua, ja sigui en aquesta mateixa col·lecció de guies pràctiques —a les quals hi ha referències constants al llarg del text— o en altres canals oberts per la institució.

2. La importància de planificar l'avaluació

La planificació és un dels principals factors d'èxit d'una avaluació, ja que en facilita la gestió i contribueix a la qualitat i utilitat dels resultats.

Si disposem d'una bona planificació podrem fer-nos una idea del temps necessari per dur a terme l'avaluació i, per tant, del moment en què caldrà iniciar l'exercici per assegurar-nos que disposarem dels resultats a temps. A més, també podrem garantir que tenim els recursos i suports necessaris en cada moment per culminar el procés amb èxit.

La planificació de l'avaluació és la tasca principal del gestor de l'avaluació. Inclou, d'una banda, aspectes propis de la gestió de projectes, com la definició de tasques i l'assignació de responsabilitats, i, de l'altra, tenir cura d'aspectes propis de l'avaluació i saber-los preveure. Aquests aspectes són, per exemple, la disponibilitat de dades que cal emprar i els mètodes d'anàlisi. En tot cas, abans de posar fil a l'aguella hem de dur a terme unes consideracions prèvies.

2.1. Quina política volem avaluar?

L'encàrrec i gestió d'una avaluació sempre és precedit per una sèrie de decisions: quina o quines polítiques hem d'avaluar? Quin és el moment idoni per avaluar-les? Quin tipus d'avaluació cal fer? Aquestes qüestions queden fora de l'abast del present document, ja que s'aborden amb més profunditat en altres materials i recursos publicats per Ivàlua, com és el cas de la Guia pràctica 1 sobre com iniciar una avaluació (Blasco, 2009), la Guia pràctica 7 sobre avaluacions ex ante (Parera, 2011) i el Protocol d'avaluabilitat (Farré, 2017).

De manera sintètica, l'avaluació d'una política pública o d'un programa serveix per generar coneixement útil al voltant de la política o programa en qüestió. Des d'aquesta òptica, a l'hora de prioritzar quines avaluacions cal dur a terme — atès que els recursos per avaluar sempre seran limitats— sembla lògic escollir aquelles que a priori ens poden ajudar a aconseguir millores més substancials en problemàtiques política i socialment rellevants. Un cop s'ha tingut en compte això, sembla assenyat descartar aquelles polítiques i programes que presenten problemes

d'avaluabilitat, ja sigui perquè es troben en una fase preliminar de disseny (en aquesta fase convindrà realitzar un “pilot” que ajudi a dotar el programa d'un disseny més consistent i d'unes pautes d'implementació viables), perquè presenten objectius poc clars o massa amplis o en general una “teoria del canvi” poc definida, o perquè no dispo-

sen d'informació de qualitat que permeti respondre preguntes d'avaluació.

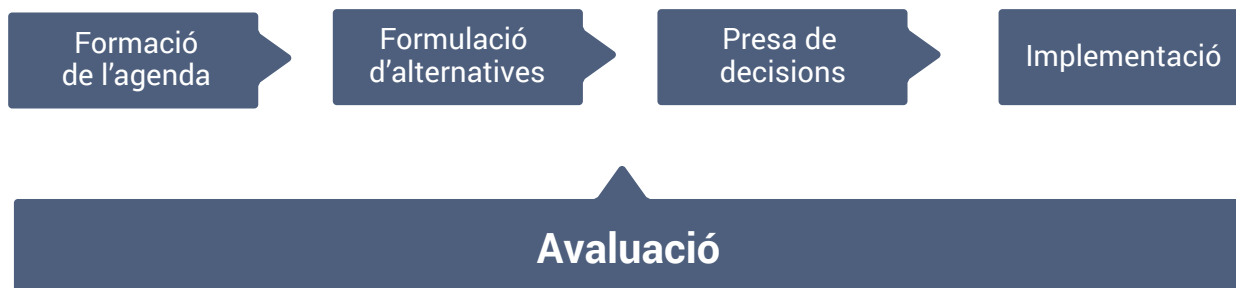
L'escenari que s'ha d'evitar és aquell en què s'avalua una política pública perquè hi ha un compromís de fer-ho, però en què la política en qüestió és poc rellevant o el propòsit de l'avaluació és poc clar o el seu disseny poc consistent.

2.2. Quan es necessiten els resultats de l'avaluació?

Sens dubte, aquest és un dels principals factors que s'han de tenir en compte en iniciar una avaluació: cal organitzar l'avaluació per garantir que es podran tenir els resultats que se'n derivin en el moment en què aquests siguin al màxim d'útils possible. Per això, en primer lloc cal plantejar la pregunta següent: útils per a què i per a qui? En relació amb el “per a què”, la finalitat més habitual d'una avaluació és prendre decisions, que tant poden ser grans canvis com petits ajustos en la política. Tot i així, també és habitual plantejar l'avaluació com una estratègia de reforçament institucional orientada a millorar la gestió del coneixement i la coordinació entre els actors que participen en la política, o com un mecanisme de rendició de comptes davant de tercers. Pel que fa al “per a qui”, aquest dependrà força del propòsit que haguem definit, però en tot cas ens referim a aquelles persones que esperem que facin algun ús dels resultats de l'avaluació, tant si simplement els comparteixen i els difonen, els debaten i emeten judicis de valor, els empren per influir en la política pública com si modifiquen la mateixa pràctica professional.

Una manera d'augmentar la utilitat de l'avaluació i alhora facilitar-ne la planificació és considerar l'avaluació dins el cicle de la política pública. Seguint aquest cicle, l'avaluació pot contribuir a la formació de l'agenda política, la qual determina quines problemàtiques mereixen ser abordades; pot ajudar a la formulació d'alternatives d'acció i a decidir quina d'aquestes cal tirar endavant, o bé pot informar el disseny i la implementació de la política que finalment es decideix impulsar. Així, tenint en compte aquest esquema, si el propòsit de l'avaluació és, per exemple, identificar possibilitats de millora en el disseny i la implementació d'una política que ja es troba en funcionament, probablement podrem esperar més que els resultats estiguin disponibles que si el propòsit és ajudar a formular alternatives d'intervenció davant d'una problemàtica emergent. D'aquesta manera, el propòsit de l'avaluació determinarà quines són les dates en què haurien d'estar disponibles els resultats. És important planificar l'avaluació de manera que es pugui integrar sense dificultats en la presa de decisions.

Esquema 1. Cicle de formació de les polítiques públiques



Font: Elaboració pròpia

2.3. Fases principals d'una avaluació

Per facilitar la planificació d'una avaluació s'han de tenir presents les seves activitats principals, les quals es poden agrupar en quatre fases: la preparació de l'avaluació, l'encàrrec o contractació, la gestió i seguiment, i la difusió i ús dels resultats. A continuació, resumim aquestes fases breument:

- **Fase 1.** Preparació de l'avaluació
La fase de preparació de l'avaluació té com a objectiu establir les bases sobre les quals aquesta es durà a terme. Inclou el nomenament del gestor de l'avaluació, l'elaboració d'un full de ruta de l'avaluació (document que obliga a concretar i aclarir els objectius de l'avaluació i les eines i fonts d'informació de què podran disposar els avaluadors) i la identificació i implicació de les parts interessades, les quals tindran un pes important al llarg del procés de l'avaluació.
- **Fase 2.** Contractació de l'avaluació
En cas que s'opti per una avaluació externa es requerirà redactar els plecs de prescripcions tècniques o termes de referència (PPT) i la selecció de la millor proposta d'avaluació.
- **Fase 3.** Gestió de l'avaluació
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, donarà suport en aquelles tasques que s'hagi estipulat i monitorarà 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.

En aquesta fase caldrà definir els rols, els recursos i les responsabilitats dels avaluadors, així com els criteris a partir dels quals es valoraran les propostes. Els PPT, juntament amb els plecs de clàusules administratives (PCA), són els documents que serveixen com a base per a la relació contractual entre el servei que encarrega l'avaluació i l'equip avaluador. Si s'opta per una avaluació interna també és convenient redactar el document de prescripcions tècniques, encara que aquest romandrà com un document intern.

- **Fase 4.** La difusió dels resultats i el seu ús en la presa de decisions
Finalment, es tracta que els resultats de l'avaluació tinguin algun efecte de millora en la política pública. És per això que la difusió de l'informe final de l'avaluació és fonamental. És aconsellable haver decidit abans de dur a terme l'avaluació com es difondran els resultats i qui s'encarre-

garà de fer-ho. En els capítols següents s'expliquen detalladament les tres primeres fases esmentades. La quarta fase, la de difusió i ús dels resultats, s'aborda tan sols en allò que té una relació més directa amb la fase de la gestió de l'avaluació, considerant que mereix ser tractada en el seu conjunt en una nova guia o document.

Esquema 2. Com s'encarrega i es gestiona una avaluació?



Font: Elaboració pròpia



Més recursos

Blasco , J. 2009. *Com iniciar una avaluació: oportunitat, viabilitat i preguntes d'avaluació*. Barcelona: Ivàlua. [shorturl.at/foQ46](https://www.ivalua.cat/foQ46)

Parera , M. A. 2011. *Avaluació ex ante*. Barcelona: Ivàlua. [shorturl.at/fhlmp](https://www.ivalua.cat/fhlmp)

Farré, M. 2017. *Protocol d'avaluabilitat*. Barcelona: Ivàlua. <https://www.ivalua.cat/ca/recursos/protocol-davaluabilitat>

3. Preparació de l'avaluació

Un cop escollida la política que es vol avaluar i prenent en consideració el moment en què es necessiten els resultats, cal entrar de ple en la preparació de l'avaluació.

Aquesta fase té per objectiu establir les bases sobre les que l'avaluació es durà a terme i inclou assignar responsabilitats, elaborar el full de ruta de l'avaluació i implicar les parts interessades. A continuació abordem aquestes qüestions.

3.1. Qui n'és responsable?

Una qüestió que cal definir en la fase de preparació és qui s'ha de fer càrrec de l'avaluació. Això inclou, d'una banda, nomenar un responsable de l'avaluació i, de l'altra, determinar si l'avaluació es durà a terme per un equip intern o extern.

Pel que fa a la primera qüestió, cal tenir en compte que una avaluació ha de ser gestionada com un projecte. Així, doncs, igual que un bon cap de projectes, un bon gestor d'avaluacions hauria de tenir certes habilitats i coneixements. Són exemples d'habilitats i coneixements

que cal considerar a l'hora d'assignar el responsable de l'avaluació els proposats a la guia Evaluating EU activities (2004), els quals es presenten tot seguit:

Pel que fa a la segona qüestió, la decisió sobre si l'avaluació es durà a terme internament o si contractarem un equip de persones extern, cal tenir en compte que ambdues opcions presenten avantatges i inconvenients. A continuació presentem alguns dels aspectes que poden ajudar a l'hora de fer aquesta elecció.

Una avaluació ha de ser gestionada com un projecte. Igual que un cap de projectes, un gestor d'avaluacions hauria de tenir certes habilitats i coneixements

Habilitats i coneixements d'un gestor d'avaluacions

- Coneixement del procés de l'avaluació, incloent-hi les fases de l'avaluació, què impliquen, quin temps d'implementació requereixen, etc.
- Coneixement de les restriccions que poden condicionar l'avaluació, com ara la disponibilitat d'informació, el temps disponible, els costos associats a cada tasca, etc.
- Coneixement de les característiques dels productes que l'avaluador ha de lliurar, com ara informes executius, bases de dades, instruments de recollida d'informació, etc.
- Coneixements sobre els procediments de contractació de la institució.
- Coneixements sobre conceptes clau d'avaluació per poder discutir amb els avaluadors sobre les opcions de metodologies i poder valorar la qualitat del procés d'avaluació i dels seus productes.
- Habilitat per comunicar i transmetre conceptes d'avaluació als càrrecs directius, a la resta de personal del servei, a les parts implicades, etc.
- Habilitat per fer de mediador entre els avaluadors i els serveis o altres parts interessades, assegurant que tothom entén quins són els seus rols i quins són els objectius de l'avaluació.
- Habilitat per transformar resultats d'avaluació en informació útil.

Font: Adaptació de *Evaluating EU activities*, 2004

Avantatges de les avaluacions externes

El fet que l'avaluació la dugui a terme una persona o un grup de persones que no treballen al si del servei o organització que l'encarrega pot comportar un seguit d'avantatges respecte al cas en què l'informe d'avaluació el realitzi directament el personal del servei. Alguns dels avantatges més interessants poden ser els següents:

- Disposar d'avaluadors amb una experiència més gran en avaluació, 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. En aquests casos, les avalu-

acions externes seran particularment adients quan s'han de prendre decisions de continuar o no amb programes objecte de controvèrsia, o quan es vol augmentar la transparència de la intervenció pública.

- 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.

Avantatges de les avaluacions internes

Molts dels avantatges de l'avaluació externa presentats en l'apartat anterior es poden transformar fàcilment en desavantatges. Tenint en compte la

necessitat de valorar els avantatges i els inconvenients de cada cas concret, a continuació s'exposen alguns dels avantatges potencials d'una avaluació interna en comparació amb una d'externa:

- Disposar d'avaluadors ben informats sobre el dia a dia de la política o programa que s'avalua i coneixedors del context en què aquesta política o programa 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: alguns estudis i certes experiències suggereixen que els decisors públics són més receptius a la informació i les recomanacions produïdes per avaluadors interns i que aquests moltes vegades perceben les avaluacions externes com una amenaça a la seva feina.
- 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.

La fórmula mixta: combinació d'avaluació interna i externa

Acabem de veure que tant l'alternativa de l'avaluació interna com la de l'externa presenten avantatges i desavantatges i que la decisió d'aplicar una o altra

modalitat dependrà de la importància que hi donin els responsables de l'avaluació, així com de la disponibilitat de recursos i capacitats dins de la mateixa organització

Per exemple, si es vol fer una avaluació per a la qual es necessita un coneixement elevat que no està a l'abast del personal intern del servei responsable, segurament s'optarà per una avaluació externa. Si, d'altra banda, els decisors públics són reticents a acceptar recomanacions que vinguin de l'exterior, serà convenient optar per una avaluació interna. Què passarà, però, si aquests decisors públics necessiten una avaluació que requereixi l'ús de tècniques d'anàlisi que no estan disponibles al si del seu servei? En aquests casos, es pot optar per combinar ambdós models. Això vol dir que, per exemple, la major part de l'avaluació es durà a terme internament però que es contractarà una persona experta o empresa perquè realitzi l'anàlisi de dades quantitatives o organitzi els grups de discussió.

Cal tenir en compte l'existència d'unitats internes d'anàlisi, com els gabinets tècnics en el cas de les administracions públiques, o els departaments de qualitat, més habituals en el tercer sector, ja que aquestes unitats són un factor que facilita que es pugui realitzar l'avaluació de manera interna o mixta.

Finalment, independentment de quina sigui l'opció escollida, si es considera necessari posar un èmfasi addicional a assegurar la qualitat de l'avaluació, s'hi pot incloure el que es coneix com una revisió per parts. Aquesta pràctica consisteix a enviar l'avaluació, un cop finalitzada, a dos o més experts (revisors) a fi que validin que el contingut és correcte i facin suggeriments per millorar-lo.

3.2. L'elaboració del full de ruta de l'avaluació

La Guia pràctica 7 d'Índex, sobre avaluació ex ante (Parera, 2011), fa referència a la importància d'aquesta eina. La redacció d'aquest document és molt útil als membres del servei que han de gestionar l'avaluació, ja que els obliga a concretar i aclarir els objectius de l'avaluació i les eines i fonts d'informació de les quals consideren que podran disposar els avaluadors. A continuació es mostra un model de full de ruta per a la realització d'una avaluació. Encara que

l'avaluació s'hagi fet en el millor moment, i encara que la seva validesa tècnica sigui inqüestionable, l'ús que es farà dels seus resultats serà mínim si no s'ha aconseguit despertar l'interès i el suport dels responsables de la política o programa en qüestió. Per maximitzar la probabilitat que els resultats d'una avaluació siguin tinguts en compte, és imprescindible que els qui han de prendre les decisions entenguin la necessitat de l'avaluació i la facin seva. En aquest

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.

Per exemple: 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?
- **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?

Per exemple: 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?

Per exemple: quins són els terminis per a la licitació per contractar els avaluadors externs?, quan han d'estar disponibles els primers resultats?, etc.

sentit, el full de ruta pot esdevenir el document de base a partir del qual els gestors de l'avaluació s'asseguraran que entenen els objectius de l'avaluació tal com els entenen els qui n'han efectuat la demanda i els qui n'han de ser usuaris. A més, pot servir perquè aquests darrers s'adonin de quins són els terminis d'elaboració de l'avaluació i de la càrrega de treball que comporta. En definitiva, el full de ruta pot servir com a document que mostra el compromís amb l'avaluació dels responsables de la política avaluada.

És important implicar les parts interessades al llarg del procés d'avaluació, des del seu inici fins a l'ús dels resultats

3.3. Implicació de les parts interessades

A més del compromís inicial reflectit en el full de ruta de l'avaluació, és important implicar les parts interessades al llarg del procés d'avaluació, des del seu inici fins a l'ús dels resultats. En aquest sentit, 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. En el cas del sector públic, i com veurem més endavant, si s'opta per la contractació externa, els plecs tècnics han d'establir una unitat encarregada del seguiment i l'execució del contracte. En tot cas, a continuació s'exposen quines parts caldria implicar-hi.

Implicació directiva

La implicació de responsables dels departaments o serveis amb alguna competència en la iniciativa que cal avaluar és clau per a la utilitat dels resultats de l'avaluació. El primer document que s'haurà de discutir amb aquest grup normalment serà el full de ruta, però també caldrà que aquestes persones siguin informades dels avenços de l'avaluació i dels informes que s'aniran produint (sobretot l'informe final). Així mateix, el fet d'implicar aquest grup de persones a l'inici de l'avaluació pot ser clau per identificar qui de les seves respectives organitzacions hauria de tenir una implicació més gran en el dia a dia de l'avaluació.

Implicació tècnica

La implicació de persones de perfil tècnic és clau per aprofitar el coneixement intern sobre la iniciativa que cal avaluar i per disposar de contactes que en facilitin l'avaluació. En aquest grup no haurien de mancar perfils tècnics del departament o organització que implementa la iniciativa que es vol avaluar. Pel que fa a les seves funcions, poden ser les següents:

- Participar en la redacció dels plecs de prescripcions tècniques.
- Participar en la selecció dels avaluadors.
- Identificar possibles informants de l'avaluació (per exemple, les persones que cal entrevistar).
- Proporcionar i/o facilitar l'accés dels avaluadors als documents i les dades disponibles.
- Comentar els informes lliurats pels avaluadors al llarg del procés.

- Valorar la qualitat de l'informe final de l'avaluació.
- Difondre els resultats i les recomanacions de l'avaluació.

Implicació d'altres parts interessades

A més dels serveis implicats amb la iniciativa que s'ha d'avaluar, també pot ser interessant identificar i implicar aquelles persones afectades per la intervenció, perquè en són beneficiàries, perquè en pateixen els seus efectes o bé perquè tenen algun paper en el seu funcionament.

Hi ha diferents maneres d'implicar les parts interessades que no formen part de l'organització responsable de la intervenció. Una és implicar-les com a part formal de l'avaluació a través de la seva inclusió en els espais o grups de seguiment que es decideixi constituir. Altres formes serien informar-les periòdicament dels progressos de l'avaluació o bé incloure'ls com a font d'informació per dur a terme l'avaluació.

4. Contractació de l'avaluació

Com hem vist en el capítol anterior, l'avaluació es pot dur a terme internament o pot ser contractada externament. Si bé en aquest apartat s'aborda la qüestió de la contractació externa d'una avaluació, els continguts que s'exposen a continuació poden ser útils també en cas que es decideixi impulsar una avaluació interna.

La majoria dels elements que cal tenir en compte són comuns en ambdós casos; la diferència principal és que en el cas d'una avaluació externa cal disposar d'un document públic de prescripcions tècniques i administratives, mentre que en el cas d'una avaluació interna n'hi ha prou amb un document o full de ruta intern. En els propers apartats es descriuen les principals qüestions que hauran de recollir aquests documents.

Si l'avaluació és contractada per una administració o entitat del sector públic, el procediment que s'ha de seguir està regulat per la normativa vigent en matèria de contractació pública,¹ la qual estableix els procediments de contractació disponibles depenent del preu del servei i l'objecte de contracte. En aquest sentit, per assegurar que l'avaluació estarà llesta en el moment adequat, serà primordial tenir en compte els terminis de contractació associats a cada procediment.

4.1. La redacció dels plecs de prescripcions tècniques (PPT)

El primer pas per a la contractació d'una avaluació és 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 a casa nostra 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.

1. En el moment de la publicació de la present guia, la normativa vigent és la Llei 9/2017, de 8 de novembre, de contractes del sector públic, per la qual es transposen a l'ordenament jurídic espanyol les directives del Parlament Europeu i del Consell 2014/23/UE i 2014/24/UE, de 26 de febrer de 2014.

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)² conté en el seu annex 5 una proposta de PPT que pot ser de gran utilitat.

A continuació es presenten unes pautes per redactar els PPT per a la contractació d'avaluacions.

Continguts dels PPT per a la contractació d'avaluacions

- | | |
|---|--|
| 1. Objecte del contracte | 5. Metodologia d'avaluació |
| 2. Finalitat i usos de l'avaluació | 6. Productes principals de l'avaluació |
| 3. Abast i preguntes de l'avaluació | 7. Tasques i calendari indicatiu |
| 4. Dades i fonts d'informació disponibles per a l'avaluació | 8. Condicions de caràcter social i ambiental |
| | 9. Estructura de la proposta d'avaluació |

Font: Elaboració pròpia

Els apartats dels PPT

Els PPT han de ser breus. Segons la guia EVALSED³ la seva extensió hauria de ser d'entre 5 i 10 pàgines. Tot seguit es mostren els principals apartats que haurien d'incloure els PPT per a la contractació d'avaluadors. Les seccions següents detallen els continguts d'aquests apartats.

1. Objecte del contracte

En aquest apartat s'ha de fer constar el nom de la política que es vol avaluar i s'hi ha de presentar un resum sobre els aspectes següents:

- Història de la política que es vol avaluar: quan va començar, proble-

mes que s'hagin identificat respecte a la seva implementació, etc.

- Activitats que inclou la política: línia d'ajuts, tallers, provisió pública de serveis, etc.
- Productes de la política: nombre d'assistents, nombre d'usuaris dels serveis, nombre de projectes subvencionats, etc.
- Impactes que s'espera obtenir: per exemple, reducció de la pobresa severa a la ciutat de Barcelona o millora de les competències bàsiques dels alumnes de sisè de primària.

En definitiva, aquests aspectes aporten una descripció de la teoria del canvi de la política que es vol avaluar.

2. http://economia.gencat.cat/web/.content/70_analisi_finances_publices_avaluacio_politiques_publices/proava/pcap-avaluacio.docx

3. EUROPEAN COMMISSION. EVALSED. The resource for the evaluation of socio-economic development. [s. l.]: European Commission, 2013 (citada més endavant com a guia EVALSED, 2013).

2. Finalitat i usos de l'avaluació

Aquest apartat ha d'explicar clarament per què es vol dur a terme l'avaluació, és a dir, quina és la seva finalitat, quins usos se'n farà i qui en seran els usuaris. A més, si l'avaluació és deguda a un requeriment legal, s'especificarà quina és la regulació que l'ha motivat. Segons la Guia pràctica 1 sobre com iniciar una avaluació (Blasco, 2009) i la guia EVAL-SED (2013), les finalitats més habituals d'una avaluació són les següents:

- **Ajudar en la presa de decisions:** l'avaluació s'orienta a millorar la gestió i la implementació del programa i política i, per tant, la seva efectivitat.
- **Retre comptes:** l'avaluació serveix per mostrar fins a quin punt la intervenció ha assolit els seus objectius, com ha utilitzat els recursos assignats i quin ha estat el seu impacte.
- **Oferir un reforç institucional:** l'avaluació serveix per reforçar la coordinació entre els beneficiaris de la política o programa, les unitats que la implementen i les institucions que en són responsables.

A més d'explicitar qui seran els usuaris de l'avaluació, en aquest apartat també és convenient identificar aquells grups d'individus que d'alguna manera poden tenir interès en el programa o política que s'ha d'avaluar i/o en l'avaluació pròpiament dita. A més, caldria esmentar-hi si s'espera la seva participació en l'avaluació.

3. Abast i preguntes de l'avaluació

L'abast de l'avaluació descriu les fronteres, l'escala i/o els límits de l'avaluació. Els PPT han de descriure

- Les activitats o aspectes d'activitats que seran avaluades; o bé la part del pressupost que serà objecte de l'avaluació;
- El període de temps cobert per l'avaluació;
- La zona geogràfica inclosa en l'avaluació;
- Aspectes que no formaran part de l'avaluació.

A més, és important que els PPT presentin quines són les principals preguntes d'avaluació. Si aquestes preguntes han estat ben formulades, els avaluadors potencials es podran fer una idea d'aspectes importants de l'avaluació, com per exemple les metodologies que s'hi podrien fer servir.

El nombre de preguntes a les quals pot respondre l'avaluació dependrà, en general, del pressupost i el temps disponibles. No obstant això, és important limitar el nombre de preguntes per facilitar, d'aquesta manera, el focus de l'avaluació. S'aconsella partir d'un conjunt de 10 o 12 preguntes d'avaluació i, finalment, seleccionar-ne entre 4 i 6. Per a més detalls sobre com es formulen preguntes d'avaluació, consulteu la Guia pràctica 1 d'Ivàlua (Blasco, 2009) i el document de suport per a la formulació de preguntes d'avaluació del fons de promoció per a l'avaluació de polítiques públiques (Ivàlua, 2019).

4. Dades i fonts d'informació disponibles per a l'avaluació

És important que els PPT incloguin les dades i les fonts d'informació disponibles, ja que això permetrà als avaluadors formular una millor proposta. En certes ocasions hi pot haver l'obligació legal d'utilitzar una font d'informació concreta. D'altra banda, és important que els gestors de l'avaluació restin oberts a la possibilitat d'utilitzar fonts d'informació addicionals a les esmentades en els PPT.

Un aspecte molt important en aquest apartat és el fet que per a cada font d'informació hi hagi una persona responsable que s'hagi compromès a subministrar-la als avaluadors.

En cas que l'avaluació requereixi fonts d'informació amb dades de caràcter personal, serà necessari signar un acord o encàrrec de tractament entre el contractant i el contractista que garanteixi un tractament de les dades adequat d'acord amb la normativa vigent en matèria de protecció de dades personals.⁴

Aquest acord, com a mínim, haurà d'establir l'objecte, la durada, la naturalesa i la finalitat del tractament de les dades per part de l'equip avaluador, el tipus de dades personals que es tractaran, i també les obligacions i els drets d'ambdues parts.

Un model que pot ser útil per a la redacció d'aquest acord és el Model de clàusules contractuals,⁵ elaborat per l'Autoritat Catalana de Protecció de Dades (APD-CAT).⁶

5. Metodologia d'avaluació

Es recomana que els PPT no estableixin quina ha de ser la metodologia emprada per a l'avaluació, però sí que és important que explicitin que les propostes d'avaluació hauran de descriure la metodologia que suggereixen. Aquesta opció deixa marge als equips d'avaluadors perquè puguin desenvolupar les propostes que considerin més idònies. Tanmateix, si es té molt clar quina és la metodologia d'avaluació que cal emprar, és aconsellable que aquesta s'expliciti als PPT.

Qüestions com la idoneïtat d'una tècnica o eina sobre unes altres en situacions concretes o les seves particularitats queden fora de l'abast d'aquesta guia. Recomanem que consulteu la col·lecció de guies de mètodes i tècniques d'avaluació d'ÍvÀlua, on trobareu detalls sobre les tècniques i eines de recollida i anàlisi de dades.

4. En la data de publicació d'aquesta guia, la normativa vigent de referència és la Llei orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de protecció de dades personals i garantia dels drets digitals, i el Reglament (UE) 2016/679 del Parlament Europeu i del Consell, de 27 d'abril de 2016, relatiu a la protecció de les persones físiques pel que fa al tractament de dades personals i a la lliure circulació d'aquestes dades.

5. https://apdcat.gencat.cat/ca/documentacio/guies_basiques/Guies-apdcat/guia_encarregat_tractament_rgpd/

6. L'APDCAT és l'autoritat pública de control competent respecte als tractaments de dades de caràcter personal de les administracions públiques catalanes, i té com a funció principal vetllar pel compliment de la legislació vigent sobre protecció de dades de caràcter personal (<https://apdcat.gencat.cat>).

6. Productes principals de l'avaluació

Els PPT han d'especificar els productes que l'equip avaluador ha de lliurar, juntament amb el termini de lliurament.

Els productes més habituals són l'informe intermedi, l'informe final i documents relatius a la presentació i difusió dels resultats. Alguns exemples dels materials de difusió són: un resum executiu (màxim de 8 pàgines), una nota breu (2 pàgines) o una presentació de diapositives. A més, pot haver-hi altres productes per lliurar, com per exemple bases de dades i altres fitxers emprats per realitzar l'avaluació.

Finalment, tot i que hi ha diferents punts de vista sobre si l'avaluació ha d'incloure o no recomanacions, si l'objectiu és ajudar en la presa de decisions i la millora de la política pública és important que els PPT explicitin la necessitat que l'avaluació les proposi.

7. Tasques i calendari indicatiu

El calendari indicatiu consisteix bàsicament en l'enumeració de les tasques i dates clau de l'avaluació i dels productes que s'espera tenir en cadascuna d'aquestes dates. A més d'aquesta informació, el calendari indicatiu també pot incloure detalls com les dates de les reunions de seguiment.

8. Condicions de caràcter social i ambiental

En el cas del sector públic, la llei vigent⁷ exigeix la inclusió d'almenys una condició d'execució de caràcter social i/o ambiental que es consideri que l'adjudicatari ha de complir. Aquestes condicions poden incloure qüestions com la qualitat laboral de les persones contractades o qüestions relatives a la igualtat de gènere.

La Direcció General de Contractació Pública de la Generalitat de Catalunya ofereix una llista⁸ de models i exemples de clàusules que es poden incorporar en els contractes, plec o documents que regeixen les contractacions.

9. L'estructura de la proposta d'avaluació

El fet de disposar d'una estructura similar per a totes les propostes d'avaluació pot facilitar considerablement la comparació de les propostes i, per tant, la selecció de la que sigui millor. És per aquest motiu que és convenient que els PPT explicitin quina estructura haurien de seguir les propostes d'avaluació, indicant fins i tot, si escau, el nombre màxim de pàgines.

A continuació es mostra una possible estructura d'una proposta d'avaluació:

7. En el moment de la publicació de la present guia, la normativa vigent és la Llei 9/2017, de 8 de novembre, de contractes del sector públic, per la qual es transposen a l'ordenament jurídic espanyol les directives del Parlament Europeu i del Consell 2014/23/UE i 2014/24/UE, de 26 de febrer de 2014.

8. Exemples de clàusules de condicions d'execució de responsabilitat social: <https://contractacio.gencat.cat/web/contenut/principis/contractacio-estrategica/social/codi-cp-socialment-responsable/llista-clausules.pdf>

Estructura de les propostes d'avaluació

- | | |
|---|---|
| 1. Descripció del programa | 6. Pla de difusió dels resultats |
| 2. Objectius/utilitat de l'avaluació | 7. Equip d'avaluació (amb currículum) |
| 3. Preguntes d'avaluació | 8. Calendari indicatiu |
| 4. Fonts de dades i tècniques de recollida de dades | 9. Pressupost desglossat per activitat i/o producte per lliurar |
| 5. Tècniques d'anàlisi de dades | |

Font: Elaboració pròpia

4.2. La redacció dels plecs de clàusules administratives (PCA)⁹

A més de tot el que s'ha descrit en l'apartat anterior, 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 són el document en el qual aquestes qüestions s'han de reflectir. En canvi, quan qui encarrega l'avaluació és una entitat del tercer sector és habitual encabir aquestes qüestions dins del mateix plec de prescripcions tècniques (PPT).

Un model que pot ser de gran utilitat a l'hora d'elaborar els PCA és el de l'AAE. A continuació s'exposen breument els principals aspectes que caldria tenir en compte en els PCA.¹⁰

Propietat dels productes lliurats i difusió dels resultats

És aconsellable deixar clar que la propietat dels productes generats durant l'avaluació serà de qui contracti el servei i que, per tant, en podrà fer tanta difusió com vulgui utilitzant el format i els mitjans que consideri més adients.¹¹

És probable que l'equip avaluador tingui interès a publicar el seu treball o fer-ne difusió en jornades o congressos. Si és així, caldria tenir-ho en compte en els PCA o posteriorment, en el contracte entre ambdues parts. A més, els PCA haurien d'explicitar si es vol que l'equip

que realitzarà l'avaluació faci alguna activitat de difusió dels resultats de l'avaluació.

9. En cas que sigui una administració pública qui contracti l'avaluació, aquest apartat conté una proposta de continguts que pot ajudar a elaborar els PCA, sense perjudici del contingut mínim que han de contenir aquests plecs en funció del procediment de contractació emprat i d'acord amb la normativa vigent en matèria de contractació pública.

10. http://economia.gencat.cat/web/.content/70_analisi_finances_publicues_avaluacio_politiques_publicues/proava/pcap-avaluacio.docx

11. Vegeu la clàusula 26.9 del model de plecs del l'Àrea d'Avaluació Econòmica de Polítiques Públiques del [Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda de la Generalitat de Catalunya](#)

Criteris de valoració de la qualitat de la proposta

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. La taula 1 presenta un exemple de possibles criteris de valoració i el pes relatiu que tenen.

A l'exemple de la taula 1 s'han tingut en compte tres criteris per determinar la

qualitat de les propostes. Tanmateix, si es considera oportú també es poden valorar altres qüestions, com podria ser la "introducció de determinades millores als PPT", el "nivell de comprensió de la demanda d'avaluació" o la presentació d'un "pressupost desglossat".

El model de plec de l'AAE (2019) proposa uns criteris de valoració molt semblants, atorgant una puntuació a cadascun dels ítems i, a més, fixant un llinar mínim que cal superar per a cada criteri per poder optar al contracte.

Taula 1. Criteris de valoració de la qualitat necessaris per dur a terme l'anàlisi quantitativa i la qualitativa

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

Font: Elaboració pròpia

Quan es tracti d'un procediment de contractació pública cal especificar els criteris en funció dels quals les propostes seran valorades

El pressupost

En el cas del sector públic, cal indicar el valor estimat del contracte¹² i el pressupost màxim de licitació, el qual equival a l'import màxim que pot oferir l'equip avaluador. En la resta de casos es pot optar per un pressupost obert, és a dir, no donar cap tipus d'informació sobre el pressupost i així deixar que cada equip realitzi una oferta econòmica en què estimi el pressupost per dur a terme l'avaluació descrita en la seva proposta. Tanmateix, tant en un cas com en l'altre cal exigir que les ofertes de serveis incloguin un desglossament dels costos de les activitats que inclouen.

A l'hora de calcular un pressupost per a una avaluació és important tenir en compte els diferents elements que influeixen en el cost final. Els elements principals que cal considerar són la metodologia d'avaluació que s'emprarà, l'envergadura i la durada de la intervenció per avaluar, la qualitat i l'experiència de l'equip avaluador requerit, la possible necessitat de desplaçar-se per obtenir informació (per entrevistar informants, per exemple), la qualitat de les dades disponibles i qüestions relatives al seguiment de l'avaluació com el nombre de reunions previstes.

Alternativament, en alguns casos s'opta per assignar el pressupost a partir de l'aplicació d'una regla general com la de destinar un percentatge fix del pressupost total de la política o programa a la seva avaluació (pressupostació top-

down). Per exemple, segons l'Institut Navarrès d'Administració Pública (INAP, 2008) aquest percentatge és d'entre un 2 i un 5% del pressupost del programa. A la Comissió Europea, el percentatge que s'utilitza com a pressupost d'avaluacions de programes de cooperació al desenvolupament és d'entre el 5 i el 7%. La Kellogg Foundation (2017) recomana dedicar a l'avaluació entre el 5 i el 20% del pressupost segons la tipologia d'avaluació de què es tracti. En tot cas, si es fa servir aquest criteri per decidir quin és el pressupost disponible per a l'avaluació, cal tenir en compte que una mateixa política pot ser objecte de diferents avaluacions segons el moment i les necessitats (per exemple, es pot fer una avaluació ex ante abans d'implementar la política i una avaluació d'implementació i impacte durant la implementació de la política i un cop finalitzada).

Valoració del preu

Hi ha diferents maneres d'incorporar el preu a la valoració de les ofertes. Una possibilitat és escollir la proposta que, havent superat la puntuació mínima de qualitat, proposa el preu més baix, o calcular l'oferta que ofereix un menor preu per cada punt de qualitat. Tanmateix, es recomana optar per fórmules que assignin una puntuació al preu i una altra a la qualitat, i que ordenin les propostes després de sumar totes dues puntuacions.

12. El valor estimat del contracte (VEC) és una estimació dels compromisos econòmics que es puguin derivar del contracte, es donin o no finalment. D'acord amb l'apartat 7 de l'article 101 de la Llei de contractes del sector públic (LCSP) 9/2017, aquesta estimació s'ha de fer tenint en compte els preus habituals al mercat, i ha d'estar referida en el moment de l'enviament de l'anunci de licitació o, en cas que no es requereixi un anunci d'aquest tipus, en el moment en què l'òrgan de contractació iniciï el procediment d'adjudicació del contracte.

Esquema 2. Graella per valorar la qualitat d'una proposta d'avaluació

$$P_v = \left[1 - \left(\frac{O_v - O_m}{IL} \right) \times \left(\frac{1}{M} \right) \right] \times P$$

P_v = Puntuació de l'oferta a Valorar

P = Punts criteri econòmic

O_m = Oferta Millor

O_v = Oferta a Valorar

IL = Import de Licitació

M = Factor de Modulació

Font: 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)

El model de plecs de l'AAE (2019) proposa atorgar 51 punts a la qualitat i 49 al preu, i presenta la fórmula¹³ anterior de la taula 2 per distribuir els punts de preu:

D'altra banda, també es poden incloure condicions basades en el preu en l'adjudicació d'un contracte. Per exemple, el model de PCA per al seguiment i l'avaluació de polítiques públiques de Navarra (2008) proposa considerar la possibilitat d'incloure l'exclusió de les ofertes que presentin un preu inferior al 25% del preu mitjà de la resta d'ofertes. Aquesta és una manera d'excloure el que s'anomenen "baixes temeràries o desproporcionades".

Seguiment de l'avaluació

Els PCA haurien d'incloure informació relativa a com es durà a terme el seguiment de l'avaluació. El model de plecs de l'AAE (2019)¹⁴ preveu la designació tant de la persona responsable del contracte (figura obligatòria en el cas del sector públic) com de la unitat en-

carregada del seguiment i l'execució ordinària del contracte (clàusula 22.1).

A més, si es considera adient, es pot explicar el nombre mínim de reunions presencials que s'espera celebrar en el marc del seguiment de l'avaluació (aquest aspecte pot ser important sobretot quan l'equip avaluador s'ha de desplaçar des d'indrets llunyans, ja que hauran de pressupostar les despeses de viatge per atendre les reunions).

El mètode de pagament

En aquest apartat es concretarà la manera en què es durà a terme el pagament pel servei d'avaluació. Hi ha diversos mètodes de pagament. Quan l'import del servei és petit, a vegades es paga tot al final del contracte o en el moment de lliurament de l'informe final de l'avaluació, mentre que quan els imports són més elevats és habitual pagar a terminis. Si l'encàrrec preveu diferents fites i lliuraments intermedis es poden preveure pagaments parcials.

13. Podeu consultar l'informe sobre l'anàlisi de fórmules de valoració i puntuació proporcionals per a les propostes econòmiques i les propostes tècniques de la Direcció General de Contractació Pública a l'enllaç següent: <https://contractacio.gencat.cat/ca/gestionar-contractacio/informes-recomanacions-directrius-acords/informes-juridics/>.

14. http://economia.gencat.cat/web/contenut/70_analisi_finances_publices_avaluacio_politiques_publices/proava/pcap-avaluacio.docx

Solvència tècnica o professional

Els PCA han d'especificar quines característiques ha de tenir l'equip d'avaluadors, les quals normalment es referiran a:

- Coneixements i experiència acreditables quant a les tècniques d'avaluació de polítiques públiques objecte del contracte
- Habilitat i experiència en la utilització de les tècniques per a la recollida i l'anàlisi de dades proposades per a l'avaluació objecte del contracte
- Experiència en avaluacions similars o anàlogues a aquella objecte del contracte
- Coneixement del context geogràfic i institucional en què es desenvolupa la intervenció pública per avaluar

També pot ser interessant incloure en els PCA el requeriment que l'equip d'avaluadors sigui multidisciplinari. Això voldrà dir, per exemple, que a més d'experts en avaluació l'equip ha d'incloure experts en el sector específic de la intervenció que es vol avaluar. Si es considera adient, en aquest apartat també es pot explicitar algun criteri d'exclusió d'avaluadors en funció de la seva vinculació al projecte (és a dir, en funció de possibles conflictes d'interès). Per exemple, es pot especificar que no poden licitar els experts que hagin participat en el disseny del programa, ni aquells que hagin redactat els PPT.

Per valorar aquests criteris, els PCA poden demanar la presentació de la relació de treballs, informes, estudis o altres serveis de característiques similars a l'objecte del contracte realitzats en els últims tres anys.

Pot ser interessant incloure en els PCA el requeriment que l'equip d'avaluadors sigui multidisciplinari

4.3. La selecció de la millor proposta d'avaluació

En l'apartat anterior hem vist que els PCA han d'explicitar els criteris de valoració de la qualitat de les propostes d'avaluació rebudes, així com el pes relatiu de cada criteri en la puntuació final. 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.

El grup de valoració de les propostes

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. És important que aquest grup estigui format per persones capaces d'arribar a les seves pròpies conclusions pel que fa a la valoració de les propostes d'avaluació rebudes. Una vegada tots els membres del grup hagin arribat a les seves conclusions sobre el valor de cada proposta, totes les valoracions es combinaran per arribar a la valoració final de la qualitat.

La graella de puntuacions

La disponibilitat d'una graella de puntuacions és la forma més pràctica d'abordar la valoració de la qualitat de les propostes. La taula 2 presenta una graella que pot resultar útil. Fixeu-vos 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.

Tabla 2. Parrilla para valorar la calidad de una propuesta de evaluación

Explicita quins Elements de programari (software) seran necessaris per dur a terme l'anàlisi quantitativa i la qualitativa?	No	Sí, nivell mitjà	Sí, nivell alt
Coherència i avantatges de la metodologia d'avaluació escollida			
Demostra que s'han entès clarament els objectius, els usuaris, 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?			

Especificació de les tècniques de recollida de dades			
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?			
Especifica qui serà responsable de la recollida de les dades?			
Adequació de les tècniques d'anàlisi d'informació			
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?			
Proposta de calendari de treballs i coordinació			
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?			
Qualitat de l'equip avaluador			
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			

Font: Elaboració pròpia a partir de diferents checklists de The Evaluation Center (<https://wmich.edu/evaluation/checklists>) [Data de consulta: juny del 2019]; Program Evaluation, de Fitzpatrick, Sanders i Worthen (2004) i el 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)

Valoració de l'equip avaluador

Pel que fa a la valoració de l'equip avaluador, la font d'informació principal seran els currículums dels membres de l'equip. A més, també cal tenir en compte l'equip de treball en el seu conjunt (nombre de professionals, perfils, funcions, dedicació de cada un, multidisciplinarietat de l'equip, etc.). En aquest sentit, un factor important és la participació d'avaluadors de nivell sènior. És

crucial observar no només si formen part de l'equip o no, sinó, sobretot, quant de temps podran dedicar a l'avaluació. Es pot esperar que els avaluadors sèniors no dediquin temps a algunes tasques, com, per exemple, el treball de camp, però sí que haurien de poder estar implicats en l'avaluació com a mínim per desenvolupar tasques de supervisió dels avaluadors menys experimentats.



Més recursos

European Commission. 2013. EVALSED: The resource for the evaluation of socio-economic development.

Àrea d'Avaluació Econòmica de Polítiques Públiques. 2019. Plec de clàusules administratives particulars dels contractes de serveis d'avaluació

de polítiques públiques. Barcelona: Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda de la Generalitat de Catalunya. http://economia.gencat.cat/web/.content/70_analisi_finances_publices_avaluacio_politiques_publices/proava/pcap-avaluacio.docx

5. Gestió de l'avaluació

Anteriorment s'ha fet referència al responsable de l'avaluació i a la necessària implicació de càrrecs directius i perfils tècnics. Aquest capítol aborda les seves tasques principals i, a més, presenta una sèrie d'activitats que es poden dur a terme per valorar i millorar la qualitat de l'avaluació encarregada.

En concret, aquestes tasques són revisar i aclarir la proposta d'avaluació, proporcionar i/o facilitar l'accés dels avaluadors a la informació, assegurar la bona marxa de l'avaluació donant suport i monitorant la tasca dels avaluadors i valorar la qualitat de l'informe final de l'avaluació.

5.1. Revisar i aclarir la proposta d'avaluació

És important que tant els gestors de l'avaluació (el contractant) com l'equip avaluador (el contractista) s'assegurin que ambdós han entès de la mateixa manera les característiques del servei objecte del contracte. En aquest sentit, una vegada feta la selecció de qui serà l'equip avaluador contractat, és habitual que ambdues parts es reunixin i examinin punt per punt la proposta d'avaluació per comprovar que les possibles contingències hi són previstes i estan clares. Daniel Stufflebeam, un analista nord-americà amb una àmplia experiència en el món de l'avaluació, va desenvolupar una llista dels principals aspectes que s'haurien de tenir en compte en un contracte d'avaluació.

La versió original d'aquesta llista la podeu trobar a Evaluation contracts checklist (Stufflebeam, 2001). A la taula 4 en presentem una adaptació.

A més, en aquest moment és quan els avaluadors tindran l'oportunitat d'aprofundir en les particularitats de l'avaluació i fer una comprovació final sobre la idoneïtat de la seva proposta, sempre en el marc de les característiques de la prestació definides en els PCA i PPT. Si es considera oportú, l'equip avaluador pot recollir les consideracions que pugui haver fet com a conseqüència d'aquest aprofundiment en un informe d'iniciació, amb l'objectiu d'aclarir les tasques i el calendari de l'avaluació que es durà a terme.

Taula 3. Checklist del contracte d'avaluació

Marqueu cada element com a ja tingut en compte (x) o com a no aplicable (no apl.).	
Consideracions bàsiques <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Objectiu de l'avaluació <input type="checkbox"/> Contractista i contractant <input type="checkbox"/> Avaluadors autoritzats 	Precaucions de difusió <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Anonimat/confidencialitat <input type="checkbox"/> Revisió de precomunicats d'informes <input type="checkbox"/> Rebuig per part dels avaluats <input type="checkbox"/> Autorització prèvia
Informació <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Informació/dades requerides <input type="checkbox"/> Instruments i protocols de la recollida de dades <input type="checkbox"/> Selecció de participants <input type="checkbox"/> Provisions per assegurar la qualitat de les dades <input type="checkbox"/> Provisions per guardar les dades recollides 	Protocol <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Persones de contacte <input type="checkbox"/> Regles i canals per contactar amb el personal del programa Gestió d'avaluació <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cronograma fases/treballs d'avaluació dels avaluadors i dels gestors <input type="checkbox"/> Assignació de responsabilitats de l'avaluació
Anàlisi <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Procediments per analitzar la informació qualitativa i/o quantitativa Pressupost d'avaluació <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quantitats i dates de pagament <input type="checkbox"/> Condicions pel pagament <input type="checkbox"/> Límits/restriccions pressupostàries <input type="checkbox"/> Acords sobre costos indirectes/generals 	Responsabilitats del contractant/gestor d'avaluació <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Accés a la informació/dades <input type="checkbox"/> Serveis <input type="checkbox"/> Instal·lacions i equipament <input type="checkbox"/> Material <input type="checkbox"/> Assistència de transport <input type="checkbox"/> Espai de treball
Informes <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Productes i dates de lliurament <input type="checkbox"/> Formats, continguts, nombre de pàgines, audiència, mitjà d'entrega dels productes <input type="checkbox"/> Restriccions/permisos per difondre els resultats 	Revisió i control de l'avaluació <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Modificacions del contracte i provisions de cancel·lació <input type="checkbox"/> Provisions per a revisions periòdiques i renegociació del disseny de l'avaluació <input type="checkbox"/> Valoració de l'avaluació prenent com a base estàndards professionals

Font: Adaptació d'*Evaluation contracts checklist* (Stufflebeam, 2001), <https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2018/eval-contracts-stufflebeam.pdf>

5.2. 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. Cal 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 informants per assegurar que la recollida de dades és viable.

Estaríem parlant, per exemple, de responsables de la política pública que l'equip avaluador necessita entrevistar, de beneficiaris que haurien de respondre un qüestionari o bé de bases de dades i documentació ja existent a què l'equip avaluador hauria de tenir accés.

En cas que les bases de dades continguin dades de caràcter personal i que l'equip avaluador hagi estat contractat externament, s'haurà de respectar l'acord o encàrrec de tractament signat entre qui contracta l'avaluació i l'equip avaluador (veure apartat 3.4), en el qual cal que s'hagi establert com ha de ser l'accés a les dades, el seu tractament i quines mesures de seguretat s'han de tenir en compte a fi de preservar el que es preveu en la normativa aplicable pel que fa a la protecció de dades personals.

5.3. Assegurar la bona marxa i la qualitat de l'avaluació

Cal que els PPT i el contracte hagin establert els productes que l'equip avaluador haurà de lliurar pel fet d'haver-los considerat necessaris (informe d'iniciació, informe a mitjà termini, resultats de possibles enquestes, etc.). Correspon al responsable de l'avaluació (en cas que s'hagi optat per un procés de contractació ens referim al responsable del contracte) 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, i informar les diferents parts interessades dels avenços de l'avaluació.

Es considera especialment rellevant l'informe intermedi. A partir de les dades recollides, els avaluadors tracten de donar resposta a les preguntes d'avaluació fixades en els PPT. És abans que s'acabi aquest procés quan els avaluadors poden presentar l'anomenat informe intermedi, el qual inclou els resultats del procés de recollida de dades i, si és possible, algunes respostes preliminars a les preguntes d'avaluació. Aquest informe proporciona l'oportunitat de comprovar si l'avaluació segueix el calendari establert i si s'està centrant a respondre les preguntes rellevants.

5.4. Valorar la qualitat de l'informe final

Una vegada conclosa la recollida i l'anàlisi de les dades, l'equip avaluador disposarà de tota la informació necessària per valorar el funcionament de la política o el programa i per identificar i recomanar millores per al futur. En definitiva, es tracta de contestar les preguntes d'avaluació i, a partir d'aquí, realitzar propostes concretes. El producte resultant d'aquesta tasca és l'informe final de l'avaluació. Aquest informe és molt important, ja que la seva aprovació dona per acabada de manera satisfactòria la missió dels avaluadors i, per tant, arriba l'hora de fer el pagament final pels serveis prestats.

L'aprovació d'aquest informe normalment es fa en diverses fases. En una

primera fase el responsable de l'avaluació o del contracte i les persones o la unitat encarregada del seguiment i l'execució es reuneixen i determinen si hi ha aspectes que s'hagin de millorar en l'informe. Si es decideix demanar millores a l'informe, aquestes es presenten als avaluadors, els quals hauran de considerar aquestes peticions i, en un termini prefixat, caldrà que en lliurin la versió final per a la seva revisió i eventual aprovació.

A fi de facilitar la valoració de la qualitat de l'avaluació, a continuació s'indiquen les principals qüestions sobre les quals val la pena parar atenció:

Elements de valoració de la qualitat de l'informe final

- 1. Rellevància:** grau en què l'avaluació dona resposta a les necessitats d'informació i preguntes d'avaluació expressades en els PPT.
- 2. Disseny apropiat:** grau d'adequació del disseny de l'avaluació per obtenir els resultats necessaris per respondre a les preguntes d'avaluació.
- 3. Fiabilitat de les dades:** grau en què les dades (primàries i secundàries) recollides i/o utilitzades són apropiades i fiables per l'ús que se'ls dona.
- 4. Robustesa de l'anàlisi:** grau en què les dades qualitatives i quantitatives han estat analitzades apropiadament, seguint la convenció i de manera que es pugui donar resposta a les preguntes d'avaluació.
- 5. Credibilitat dels resultats:** grau en què els resultats han estat lògicament justificats per l'anàlisi de les dades i per hipòtesis i interpretacions adequades.
- 6. Validesa de les conclusions:** grau en què les conclusions són no esbiaixades i basades en els resultats.
- 7. Utilitat de les recomanacions:** grau en què l'informe proporciona recomanacions prou detalladament per ser implementades.
- 8. Claredat:** grau en què l'informe està ben estructurat, equilibrat i escrit d'una manera entenedora.

Font: Adaptació de la checklist de la Comissió Europea, *Quality assessment form*

5.5. Difondre els resultats i usar-los en la presa de decisions

Si bé queda fora de l'abast de la present guia, 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, tant si són internes com externes a l'organització que la implementa, és fonamental.

En aquest sentit, cal que abans de l'inici de l'avaluació s'hagi previst a qui i com es difondran els resultats de l'informe final. La manera més comuna de difondre els resultats d'una avaluació és mitjançant la publicació de l'informe final i el seu resum executiu. Aquest darrer document és molt important, atès que serà l'única cosa que molta gent llegirà sobre l'avaluació. És per això que cal assegurar que tingui una estructura i argumentació al més intel·ligible possible.

A més, és molt probable que diferents tipus d'audiència estiguin interessats en diversos aspectes o apartats de l'infor-

me d'avaluació, per la qual cosa a vegades pot ser recomanable fer resums adreçats a diferents públics (per exemple: periodistes, tècnics, parlamentaris, etc.), i explorar diferents canals i formats (per exemple: notes de premsa, notes breus, publicacions a blogs en línia, etc.). Un format que pot resultar interessant és el policy brief, un document d'entre dues i sis pàgines que resumeix de forma breu el propòsit, els resultats i les recomanacions derivades de l'avaluació. Es recomana que aquest document inclogui els missatges clau i faci ús d'elements gràfics i recursos que en facilitin la lectura.

En tot cas, la publicació de l'informe d'avaluació no acostuma a ser una condició suficient per garantir canvis en la política pública. En aquest sentit, es recomana que la difusió dels resultats i les recomanacions vagi acompanyada de la seva discussió per diferents grups i parts interessades, tot això amb l'objectiu de generar debats en què l'evidència aportada per l'avaluació sigui un element reconegut i tingut en compte pels actors que participen en el procés de la política pública.

6. Bibliografia

Àrea d'Avaluació Econòmica de Polítiques Públiques. 2019. Plec de clàusules administratives particulars dels contractes de serveis d'avaluació de polítiques públiques. Barcelona: Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda de la Generalitat de Catalunya. http://economia.gencat.cat/web/.content/70_analisi_finances_publicues_avaluacio_politiques_publicues/proava/pcap-avaluacio.docx

Blasco, Jaume. 2009. Com iniciar una avaluació: oportunitat, viabilitat i preguntes d'avaluació. Barcelona: Ivàlua, 2009.

Blasco, Jaume. 2009. Avaluació del disseny. Barcelona: Ivàlua, 2009.

Canadian Evaluation Society. 2018. Competencies for canadian evaluation practice.

European Commission. 2013. EVALSED: The resource for the evaluation of socio-economic development.

European Commission. 2004. Evaluating EU activities: a practical guide for the Commission services. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Farré, Marçal. 2017. Protocol d'avaluabilitat. Barcelona: Ivàlua.

Fitzpatrick, Jody L., Sanders, James R., Worthen, Blaine R. Program evaluation: alternatives approaches and practical guidelines. Boston: Pearson, 2004.

Gobierno de Navarra. 2008. Modelo de pliego de condiciones técnicas o plan de trabajo para el seguimiento y evaluación de las políticas públicas en Navarra. Pamplona: Instituto Navarro de Administración Pública.

Ivàlua. 2019. Document de suport per a la formulació de preguntes d'avaluació en el marc del Fons de promoció per a l'avaluació de polítiques públiques (PROAVA). Barcelona: Ivàlua.

Nzaid. 2009. Guideline on developing terms of reference for reviews and evaluations. Wellington: New Zealand's International Aid & Development Agency.

Parera, Maria Antònia. 2011. Avaluació ex ante. Barcelona: Ivàlua.

Sanz, Jordi. 2011. La metodologia qualitativa en l'avaluació de polítiques públiques. Barcelona: Ivàlua.

Stufflebeam, Daniel L. 2001. Evaluation contracts checklist. The Evaluation Center.

United Nations Evaluation Group. 2005. Standards for evaluation in the UN system.

W. K. Kellogg Foundation. 2017. The step-by-step guide to evaluation. How to become savvy evaluation consumers. Battle Creek: W. K. Kellogg Foundation.



Fotografia: Marta Becerra

Marçal Farré

Analista d'ÍvÀlua

Autor de la guia pràctica

Llicenciat en Ciències Polítiques per la Universitat Pompeu Fabra (2008) i Màster en Polítiques Públiques per la Universitat Pompeu Fabra (UPF) i la Johns Hopkins University (2011). És analista d'ÍvÀlua des d'octubre de 2016, on coordina l'avaluació del Pla de Barris de Barcelona, participa en l'avaluació de diversos programes de l'àmbit social i realitza assessoraments d'avaluabilitat a entitats públiques i del tercer sector. És professor associat al Departament de Ciències Polítiques i

Socials de la UPF, on imparteix una assignatura sobre avaluació de polítiques públiques. Ha estat assistent de recerca a l'IESE Business School en matèria d'innovació i organització de serveis sanitaris (2011-2013). Ha treballat a la Fundació Pere Tarrés (2013-16), com a consultor i avaluador de projectes del tercer sector social, i ha col·laborat en el disseny de sistemes de seguiment de polítiques públiques amb Bring On S.L (2015-16).



Maria Antònia Parera-Nicolau

Autora de la guia pràctica

Llicenciada en Economia per la Universitat Pompeu Fabra i Doctora en Economia per la University of York (2003). És funcionària de la Comissió Europea i ha treballat com a economista a les Direccions Generals de Competència, Treball i Polítiques Socials i Cooperació Internacional i Desenvolupament. Actualment és gerent d'avaluacions

d'estratègies de cooperació internacional i desenvolupament. Va ser analista d'ÍvÀlua (2009-2011) i professora d'Econometria i Estadística a la Universitat de les Illes Balears (1999-2002). Com a investigadora té diverses publicacions a revistes de prestigi internacional.

Disseny gràfic i maquetació:

Fran Chávez / [coolStudio](#)
Alexis Cumberbatch / [fmi.es](#)

Fotografia autor:

Marta Becerra / [colorincoloradofoto.com](#)

Correcció:

Anna Fernández / Translacions

ivàlua ✓