

L'ús de les avaluacions d'Ivàlua (2008-2016)

Una anàlisi de com les avaluacions enforteixen les polítiques públiques



L'ús de les avaluacions d'Ivàlua (2008-2016)

Una anàlisi de com les avaluacions enforteixen les polítiques públiques

Desembre 2018

Informe realitzat per
Ivàlua

Equip de treball

Núria Comas (coordinació)

David Vílchez

Carolina Costa (Xarxa Consultors)

Carla Montané (Xarxa Consultors)

Clàudia Vallvé (Xarxa Consultors)

Rossy Ysabel Esquerra Carrera

Inés del Rosario Reineke

Si voleu citar aquest informe, ho podeu fer de la següent manera

Comas, Núria i Vílchez, David (2018). L'ús de les avaluacions d'Ivàlua (2008-2016). Una anàlisi de com les avaluacions enforteixen les polítiques públiques. Barcelona: Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua).

Agraïm la col·laboració de

Totes les persones que han participat en el treball de camp d'aquest estudi, especialment a Maribel Balbàs, Xavier Bertrana, Anna Blázquez, Jesús Camas, Marta Cañellas, Clelia Colombo, Marta Comas, Àlex Cusials, Sara Díaz, Pilar Dueso, Eulàlia Esclapés, Toni Feliu, Neus Ferreté, Àngel Font, Carmela Fortuny, Rosa Gil, Neus Gómez, Pep Gómez, Gené Gordó, Anna Goutan, Mateo Hernando, Elisabet Juárez, Núria Latorre, Marc Lloveras, Eduardo Luzárraga, Josep Màrquez, Leandre Mayola, Jordi Pacheco, Esther Pallarols, Emília Pallàs, Mireia Pibernat, Àngels Piedrola, Paco Ramos, Pachi Rivas, Olga Rodrigo, Montse Rodríguez, Cristina Segura, Lourdes Sugrañes, Ramon Terrassa, Lluís Torrens, Patrick Torrent, Carme Turull, i a la Direcció General de Tributs i Joc (Generalitat de Catalunya).

Als ex-analistes d'Ivàlua Miquel Àngel Alegre, Jaume Blasco, David Casado, Isidre Obregon i als analistes Ramon Sabes-Figuera, Jordi Sanz, Federico Todeschini.



Índex

1. L'exercici d'avaluar l'avaluació	3
2. Quins poden ser els usos d'una avaluació?	6
3. L'ús de les avaluacions elaborades per Ivàlua	10
3.1 La funció nuclear de les avaluacions: informar i influir en els processos de presa de decisió política	11
3.2 Les oportunitats que generen les avaluacions	17
3.3 Síntesi de resultats	25
4. Com afavorir l'ús de les avaluacions?	26
5. Referències bibliogràfiques	34
Annex I. Avaluacions incloses en el seguiment	36
Annex II. Institucions col·laboradores	50



1. L'exercici d'avaluar l'avaluació

Des de la creació d'Ivàlua, ara fa deu anys, la seva missió ha estat promoure l'avaluació de polítiques públiques, amb la finalitat última que la intervenció pública sigui més eficaç en la resolució de les problemàtiques que vol fer front, i que ho faci de la forma més eficient possible, gràcies a garantir que el coneixement científic sigui usat per al seu disseny i reformulació.

Al llarg d'aquest temps, des d'Ivàlua s'han dut a terme 49 avaluacions de projectes o polítiques públiques, s'ha assessorat una vintena d'organitzacions per a contribuir a l'avaluació dels seus programes o polítiques i s'han dut a terme 75 cursos, que han arribat a més de 1700 alumnes. Mai fins ara, però, s'havia fet l'exercici de recopilar informació i d'analitzar què és allò que ha desencadenat l'acció d'Ivàlua. Aquesta ha estat la primera vegada que hem fet, de manera sistemàtica, allò que convidem a fer a totes les organitzacions que dissenyen o executen intervencions públiques: avaluar la seva acció amb l'objectiu d'identificar vies de millora. Hem intentat respondre la pregunta següent: **com s'han fet servir les avaluacions dutes a terme per Ivàlua per part de les administracions i organitzacions que les han encarregat?**

Per a respondre-la, hem dut a terme un estudi de caràcter qualitatiu en què la unitat d'anàlisi ha estat cadascun dels projectes avaluats. Hem fet una exploració de com es va rebre i com s'han fet servir les avaluacions de cadascun dels programes o polítiques avaluats entre l'any 2008 i el 2016. A més d'això, hem intentat identificar fins a quin punt el fet d'avaluar una política o programa d'una determinada organització ha contribuït a l'aprenentatge o a la difusió de la cultura de l'avaluació en aquella organització. En aquest document presentem el resultat d'aquest exercici.

D'alguna manera, hem tractat de fer una prospecció de què és el que ha desencadenat l'avaluació en el marc de l'organització o de la unitat que gestiona cadascuna de les polítiques o programes en relació amb els quals Ivàlua ha dut a terme en algun moment un o més exercicis d'avaluació. Han quedat fora d'aquesta exploració els efectes colaterals que hagi pogut tenir la producció d'aquestes avaluacions per a d'altres institucions –tot i que n'hem pogut identificar alguns–, així com la repercussió en termes acadèmics o científics dels treballs publicats. També n'han quedat exclosos els efectes de la resta d'activitats d'Ivàlua: la formació, els assessoraments, els seminaris i jornades, etc.

La finalitat d'aquest exercici és clara: identificar allò que s'ha aconseguit i aquells objectius que no s'han assolit, i explorar els motius de tot plegat, ha de permetre a Ivàlua i a totes aquelles organitzacions que es dediquen a avaluar polítiques públiques reconèixer aquells factors que contribueixen (i aquells que no ajuden) a que una avaluació sigui realment útil per a informar els processos de decisió pública. A partir d'aquí, caldrà, evidentment, prendre les decisions necessàries per reforçar els factors d'èxit i esquivar aquells que portin risc, amb la idea d'oferir el millor suport possible per a desenvolupar polítiques públiques eficaçes i eficients.



Els reptes d'avaluar l'avaluació

Preguntar-se “per a què han servit les avaluacions?” és una preocupació natural per a les entitats que es dediquen a l'avaluació de polítiques públiques d'arreu del món. Tanmateix, no és tan habitual que aquestes organitzacions duguin a terme exploracions sistemàtiques per a poder respondre aquesta pregunta. Sens dubte, però, no som la primera organització que prova de respondre-la¹ i, gràcies a això coneixiem, d'avançada, a quins reptes hauríem de fer front.

D'entrada, com bé sabem, els processos de decisió política són notablement complexos i hi entren en joc nombroses forces i actors. El coneixement científic, **l'evidència, és només una de les peces** d'aquest entramat. Així doncs, els resultats d'una avaluació interactuen amb elements tan diversos com la cultura o els valors de la societat, la tradició professional d'un sector, les pressions pressupostàries o els equilibris polítics. Tots aquests elements, que poden concórrer de manera simultània, poden empènyer en una mateixa direcció o, al contrari, conduir cap a camins diversos.

Això fa pràcticament impossible esclarir **quina és la contribució neta** d'una avaluació en la presa d'una decisió política. Davant d'aquesta dificultat per establir una relació de causalitat (en aquest cas, entre una avaluació i una decisió en l'àmbit de les polítiques públiques), les metodologies que tradicionalment ens serveixen per a aquests fins (les avaluacions d'impacte basades en mètodes experimentals o quasi-experimentals) no ens són d'ajuda, tenint en compte la impossibilitat d'establir un escenari contrafactual plausible².

Al mateix temps, establir si hi ha hagut èxit o no en el procés d'influència d'una avaluació no és quelcom tan senzill. És possible que l'avaluació només acabi en algun o alguns dels aspectes que es deriven de les seves conclusions i recomanacions i hi pot haver discussió, aleshores, sobre la **significació** d'aquestes contribucions. A més, cal tenir en compte que la influència d'una avaluació pot manifestar-se en un període molt llarg de temps i, per tant, és fàcil que quedi fora de la finestra d'observació de qualsevol estratègia de seguiment o avaluació³.

¹ Han estat d'especial utilitat per a nosaltres les publicacions de l'Overseas Development Institute (Jones et al., 2009), de Partnership for Economic Policy (2008, 2013, 2015), de l'International Initiative for Impact Evaluation (2013, 2014, 2015, 2017; Weyrauch i Díaz Langou, 2011; Díaz Langou i Forteza, 2012; Agosto et al, 2012), de la Campbell Collaboration (Maynard i Dell, 2018), de la Cochrane Collaboration (Bunn et al., 2014) i d'Asthma UK (Hanney et al., 2013).

² Jones (2011); Weyrauch i Díaz Langou (2011).

³ Jones (2011).



La metodologia emprada

L'elecció de la metodologia a emprar ha tingut com a punt de partida la voluntat de comprendre quin ha estat l'ús que s'ha fet de les avaluacions dutes a terme per Ivàlua. Per al nostre objectiu, no és important només identificar què ha passat, sinó aproximar-nos a quin és el procés pel qual això ha tingut lloc. Això justifica l'elecció d'una metodologia eminentment **qualitativa**.

Així doncs, el procés que s'ha seguit ha estat el següent. S'ha delimitat el conjunt de projectes als quals fer seguiment als **33** programes, polítiques o conjunts de polítiques avaluades **entre els anys 2008 i 2016**. Per a tots ells, s'ha provat de recopilar informació a nivell intern, a través d'una enquesta als analistes que van coordinar cadascuna de les avaluacions que es van fer d'aquestes 33 polítiques. En alguns casos, s'ha complementat la informació obtinguda de l'enquesta amb diverses consultes telefòniques o presencials tant al mateix coordinador com a d'altres membres de l'equip d'analistes.

En una segona fase, s'han entrevistat persones vinculades a l'organització demandant i/o usuària de 32 de les avaluacions⁴. En molts casos, ambdós perfils quedaven reunits en una sola entitat. En d'altres, en canvi, la institució que havia encarregat l'avaluació i l'entitat destinatària del coneixement generat eren diferents; en aquests casos, s'ha provat d'entrevistar a persones d'ambdues organitzacions, per a tenir una visió més completa. Així doncs, per a cada avaluació, s'han dut a terme entre una i dues entrevistes. En total, doncs, s'han realitzat 34 entrevistes amb 46 informants⁵.

A més, s'ha dut a terme una revisió documental per a certificar al màxim possible la informació obtinguda a partir de les altres fonts. S'han revisat memòries i altres documents de caràcter intern o públic.

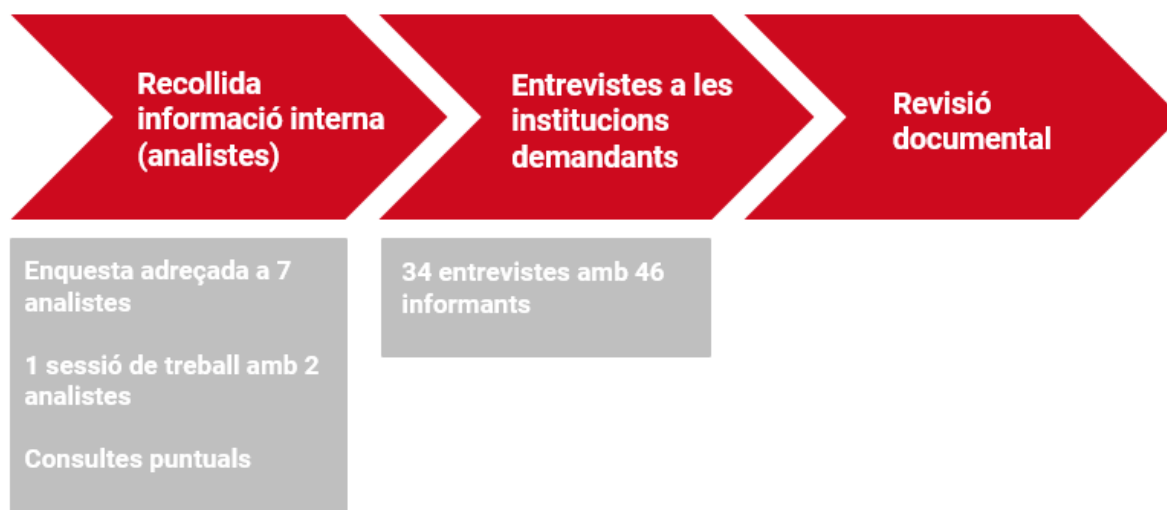
Tot aquest exercici s'ha dut a terme entre novembre de 2017 i juny de 2018. El fet d'haver dut a terme un **exercici retrospectiu** que, en alguns casos, ens ha portat a indagar en el que havia passat fins a 8 anys enrere ha comportat, com és lògic, certes dificultats. Des del punt de vista de la nostra exploració, la situació més desitjable hauria estat que les persones que van encarregar les avaluacions estiguessin encara a les institucions demandants, per tal de poder tenir una visió completa, des del propòsit per impulsar l'avaluació fins al seu ús. Tanmateix, algunes d'elles ja no eren en els seus llocs de treball del moment. Per això, el conjunt d'entrevistats comprèn persones que van estar involucrades en les avaluacions i altres que han arribat a l'organització un cop l'avaluació ja s'havia dut a terme; i s'hi ha inclòs persones actualment implicades en les polítiques avaluades i d'altres que ja no ho estan.

⁴ Només en un cas no ha estat possible fer una entrevista amb cap de les persones responsables de les polítiques avaluades i que fos coneixedor/a del procés d'avaluació realitzat per Ivàlua.

⁵ Excepcionalment, per a un dels casos s'han dut a terme 3 entrevistes. En algunes entrevistes s'ha pogut abordar més d'un programa avaluat.



Gràfic 1. Treball de camp de l'estudi. Fases de producció de dades



2. Quins poden ser els usos d'una avaluació?

La finalitat de qualsevol avaluació és aportar coneixement que permeti respondre d'una millor manera a una problemàtica social existent a través d'una intervenció pública. Ara bé, si desgranem una mica més el que vol dir això, podem entendre que una avaluació pot desencadenar diversos usos o, en un sentit més ampli, pot contribuir a generar fins a quatre nivells d'influència diferents⁶.

En primer lloc, el resultat més immediat de la producció de l'avaluació ha de ser informar el procés de formulació de polítiques i programes, generant un aprenentatge per a l'organització receptora de l'avaluació. Aquest ús **conceptual** constituiria el primer nivell d'usos en positiu. El salt al segon nivell implica, a més d'un ús conceptual, un ús **instrumental** de l'evidència generada per l'avaluació: aquesta està influïnt la presa de decisions sobre el disseny, la implementació o la mateixa existència de la política en el context original o en d'altres. Aquests dos tipus d'usos són els que hem provat d'identificar en els 32 casos analitzats.

⁶ El marc conceptual que es presenta a continuació, i en la qual hem basat la nostra exploració, beu de diferents aportacions: Blasco (2009), Cohen et al. (2014), Jones et al. (2009), International Initiative for Impact Evaluation (2017), Partnership for Economic Policy (2008), Sandison (2006), Sausman (2017), Weyrauch i Díaz Langou (2011).

Gràfic 2. Marc teòric: nivells d'ús i impacte de les avaluacions en les polítiques públiques



Font: Elaboració pròpia.

Però certament, i com dèiem a l'inici d'aquest apartat, les avaluacions aspiren a generar canvis més enllà d'aquest segon nivell. Com és obvi, la finalitat que hi ha darrere de qualsevol presa de decisions en l'àmbit de les polítiques públiques –i, per tant, de qualsevol element que pretengui influir-hi, com una avaluació– és una millora en la problemàtica a la que es vol donar resposta o en la manera en la qual s'hi fa front.

Així, s'entén que hi ha un tercer nivell en què l'avaluació contribueix a que hi hagi **millores en les pròpies polítiques públiques** (és a dir, en la seva efectivitat, en una reducció del cost, en la relació de cost-efectivitat o de cost-eficiència, en termes d'equitat, en característiques de la provisió del servei...). Seguidament, el quart nivell, i últim, seria que tot plegat produeixi **millores en el benestar de la població**. Lògicament, per poder considerar que les millores en aquests dos darrers nivells són implicacions de l'avaluació, aquestes han d'haver estat producte de l'aplicació d'alguna recomanació concreta derivada de l'avaluació i, per tant, s'han d'haver produït arran d'una influència prèvia en el procés de presa de decisions (un canvi de segon nivell). Tanmateix, en el nostre estudi no s'ha seguit una estratègia específica per a identificar millores en el tercer i el quart nivell, ja que requeririen d'una anàlisi molt més aprofundida i complexa que la identificació dels usos de primer i segon nivell.

El següent gràfic resumeix els usos conceptuals i instrumentals que hem anat a cercar.

Gràfic 3. Marc teòric: possibles usos de les avaluacions



Font: Elaboració pròpia.

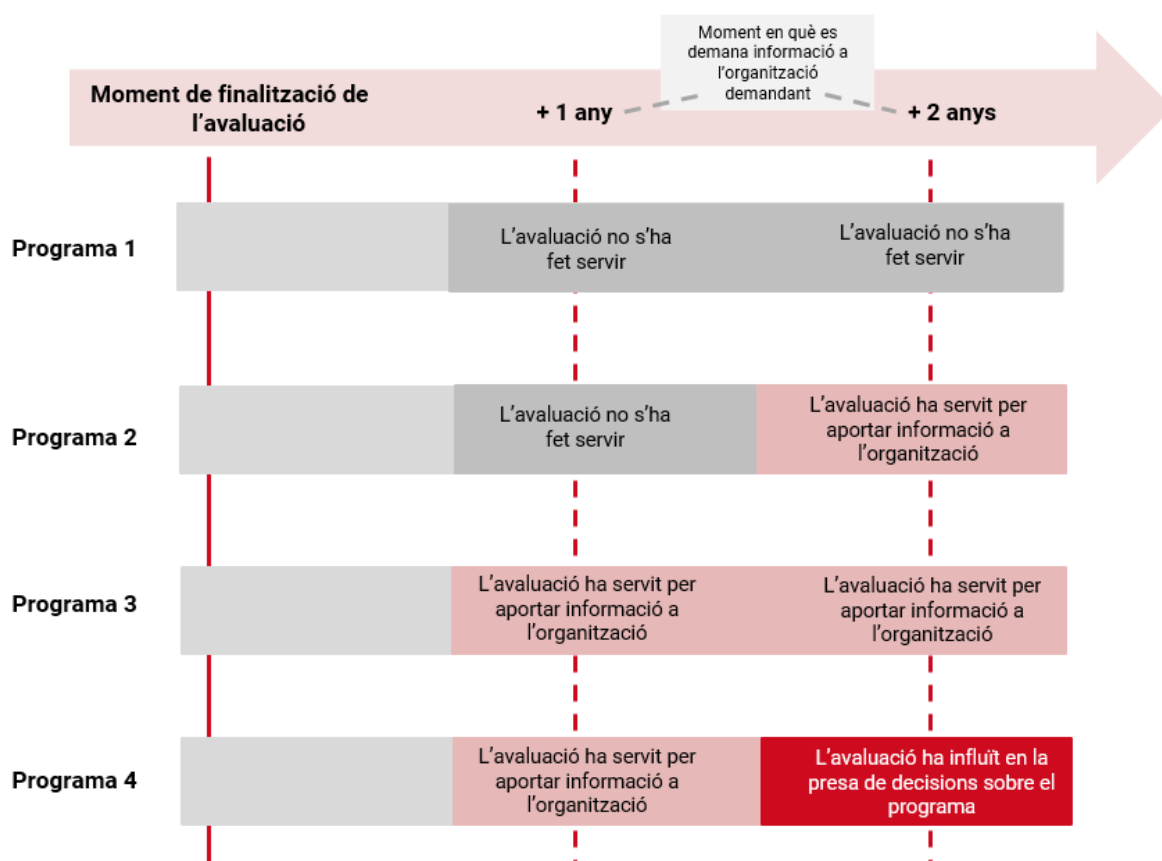
A més, i com és lògic, també hem concebut que les avaluacions puguin no ser utilitzades en cap sentit positiu. Així, es podria donar el cas que es fes una avaluació i que aquesta “quedés en un calaix”, de manera que mai s’arribés a tenir en consideració el coneixement que s’ha generat gràcies a ella (*sense ús*). Així mateix, en un cas extrem, podria ser que una avaluació tingués un *mal ús* perquè les conclusions fossin rebutjades o distorsionades. Finalment, un altre escenari possible és que les avaluacions siguin encarregades per complir un requisit en la consecució d’un altre objectiu; per accedir a un determinat finançament, per exemple. En aquestes situacions, el coneixement de l’avaluació pot ser aprofitat o no per a d’altres usos. En cas que no es faci servir per a res més, es considera que l’avaluació ha tingut únicament un *ús ritual o simbòlic*.

Cal tenir en compte que no totes les avaluacions tenen el mateix potencial d’ús. Aquest ve determinat, en bona mesura, pel propòsit amb el qual es va encarregar l’avaluació. Per exemple, en el cas d’una avaluació de disseny que s’encarrega amb l’objectiu d’informar el procés de formulació d’una política, el més lògic és que acabi tenint únicament un ús informatiu i que no se’n pugui esperar una influència de 2n nivell. Tanmateix, no s’ha de perdre de vista el valor que tenen els usos conceptuals de les avaluacions: informar els processos de decisió, promoure noves cerques d’informació, desencadenar millores als sistemes d’informació, etc.



Així mateix, és important ser conscients que la dimensió temporal és molt rellevant en la identificació d'aquests usos. La informació que recollim estarà determinada pel moment en què fem la demanda d'informació, i el patró no serà el mateix per a totes les institucions que suposadament han de fer servir el coneixement de l'avaluació. Així, en el gràfic següent hi veiem un esquema amb l'avaluació de quatre programes hipotètics, que representen, cadascun d'ells, alguns escenaris dels molts possibles. També hi veiem el que obtindríem, al cap d'un any i al cap de dos anys, si anéssim a recollir informació sobre quin recorregut ha tingut l'avaluació dins cadascuna de les organitzacions demandants i potencialment usuàries.

Gràfic 4. Esquema amb diferents cicles temporals d'ús de les avaluacions



Font: Elaboració pròpia.

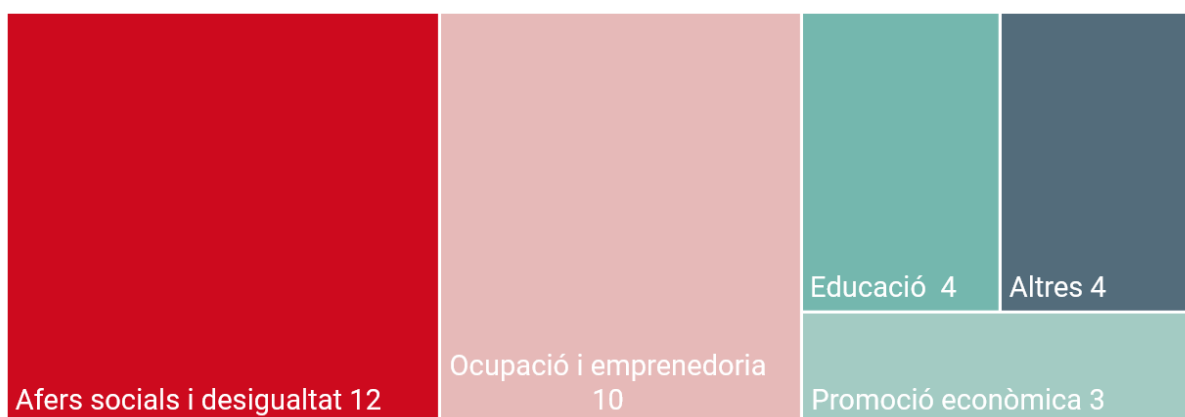


Així, per als programes 1 i 2, al cap d'un any veuríem una situació idèntica: no podríem detectar que l'avaluació hagi tingut cap ús. En canvi, si féssim aquesta exploració al cap de dos anys, veuríem que mentre l'avaluació del programa 1 segueix sense haver estat utilitzada, la del programa 2 ha servit per aportar informació a l'organització. Quelcom similar succeeix amb els programes 3 i 4: al cap d'un any, veuríem que l'avaluació ha servit per aportar informació a l'organització; al cap de dos anys veuríem que, mentre que per al programa 3 l'avaluació no ha tingut cap més implicació, l'organització que gestiona el programa 4 ha pres alguna decisió sobre aquest en base a l'avaluació. Si recollíssim informació sobre l'ús d'aquestes avaluacions 3 o 4 anys després de la seva finalització, encara podríem trobar resultats nous: nous usos i noves implicacions de les avaluacions. No obstant això, el pas del temps pot acabar fent més difícil resseguir la influència de l'avaluació o atribuir al seu ús, encara que parcialment, els canvis en les polítiques.

3. L'ús de les avaluacions elaborades per Ivàlua

Les avaluacions incloses en aquest estudi són les 33 que s'han dut a terme i s'han finalitzat entre els anys 2008 i 2016⁷. Des de l'inici, les àrees en què Ivàlua ha centrat la seva activitat han estat les polítiques socials i les polítiques d'ocupació. Més recentment, l'avaluació de polítiques educatives també ha pres molta importància. Finalment, també han quedat incloses algunes avaluacions de polítiques de promoció econòmica i d'altres àmbits com la cultura, l'agricultura, l'habitatge i la participació ciutadana.

Gràfic 5. Àmbit de les polítiques públiques avaluades

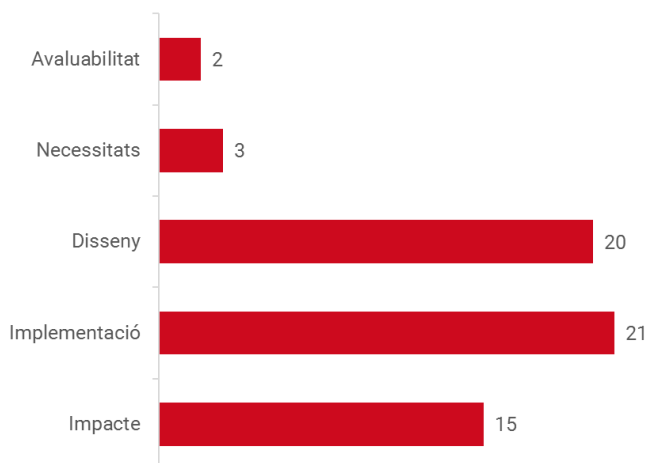


Font: Elaboració pròpia.

⁷ Per tant, no hem inclòs aquelles avaluacions iniciades en aquest període però que no van ser finalitzades fins més endavant.



Gràfic 6. Tipus d'exercicis d'avaluació realitzats



Font: Elaboració pròpia.

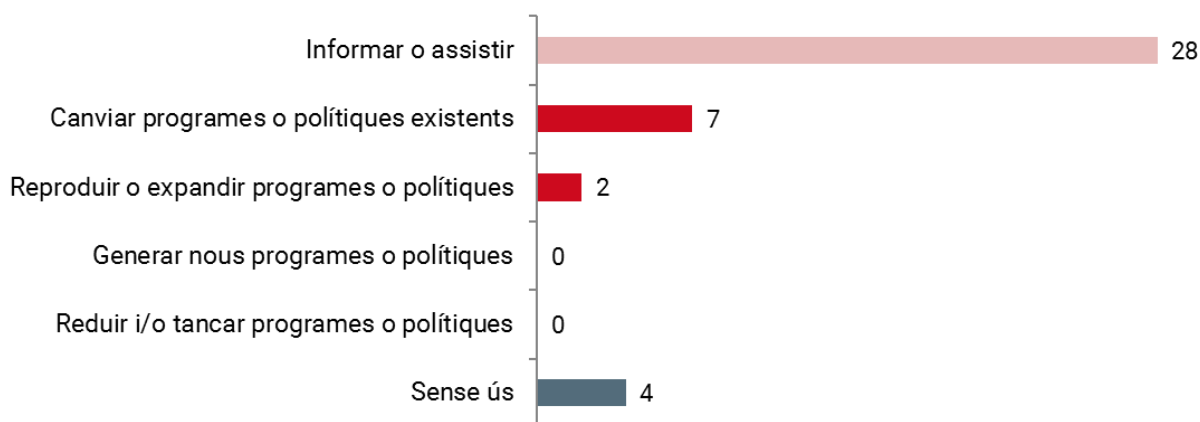
Pel que fa al tipus d'exercici que s'ha fet per avaluar aquestes polítiques, els més freqüents han estat els vinculats a una avaluació d'implementació, a una avaluació de disseny i els propis d'una avaluació d'impacte. En canvi, les avaluacions de necessitats han quedat en un segon terme. També s'han detectat 2 exercicis d'avaluabilitat executats prèviament o com a complement d'altres tipus d'avaluació.

Cal tenir en compte que, en la majoria de casos, per a cada política o programa avaluat s'ha dut a terme més d'una avaluació (habitualment, de tipus diferents).

3.1 La funció nuclear de les avaluacions: informar i influir en els processos de presa de decisió política

Podem considerar que una avaluació ha servit per complir el seu objectiu quan efectivament s'ha incorporat en el procés de debat vinculat a la presa de decisions sobre un programa o una política i, en aquells casos en què hi havia potencialitat per a fer-ho, ha tingut una influència en les decisions preses.

Gràfic 7. Avaluacions que han donat lloc a usos vinculats a informar i influir en la presa de decisions sobre programes o polítiques públiques



Nota: Es compten els diferents usos i implicacions que ha pogut tenir cada avaluació. A més, hi ha 1 cas pel qual no es disposa d'informació. Font: Elaboració pròpia.



Informar o assistir

L'exploració que hem dut a terme ens permet veure que en 28 dels casos les avaluacions han **informat o assistit** els processos de presa de decisions de les polítiques o programes avaluats⁸.

"Crec que una cosa que és bona és que en les nostres reunions moltes vegades parlem de gestió de programa i no es fa mai conversa sobre els objectius, els assoliments... I el dia que venim amb dades [de l'avaluació], es posa tot allà, hi ha com un debat i a la gent li encanta. És un disparador de reflexió [sobre la metodologia de la intervenció], s'obre com un debat, des d'aquest rigor. Aquí hi ha gent molt experta (...) les dades et grinyolen amb coses que tu tenies com a assentades (...) Estem veient allò i fem una conversa entre nosaltres que d'una altra manera no es donaria" (*personal de l'organització usuària de l'avaluació*).

Aquestes polítiques van tenir, en conjunt, un pressupost superior a 1.238 milions d'euros i van arribar a més d'un milió de persones beneficiàries⁹.

Canviar programes o polítiques existents

Per altra banda, hem pogut identificar 7 casos en què l'avaluació ha servit també per apuntalar **canvis en programes o polítiques existents**:

- Avaluació del programa gent 3.0 de la Fundació Bancària La Caixa (Cas 1).
- Avaluació del Fons d'Ajuts d'Emergència Social per a infants menors de 16 anys (convocatòria 2015) (Cas 2).
- Avaluació del disseny dels programes de subvencions a la contractació de Barcelona Activa: Barcelona Crea Ocupació i Barcelona es Compromet (Cas 3).
- Avaluació dels programes Èxit Estiu 2015 i Èxit 2015/2016 (Cas 4).
- Avaluació del Servei Local de Teleassistència Domiciliària de la Diputació de Barcelona (Cas 6).
- Avaluació del disseny del Programa Interdepartamental de la Renda Mínima d'Inserció (PIRMI)(Cas 7).

⁸ A l'Annex I es pot consultar quines són les 28 avaluacions que han servit per a informar o assistir els processos de presa de decisions.

⁹ Es tracta d'una estimació que inclou únicament les dades d'aquelles polítiques i programes dels quals s'ha pogut obtenir la informació. Les dades del pressupost i els beneficiaris de cadascuna de les polítiques estan especificades a l'Annex I.



- Avaluació dels Plans d'Ocupació 2005-2007 (Cas 8).

En conjunt, aquestes polítiques van tenir un pressupost de 305,9 milions d'euros i implicaven a més de 173.000 persones beneficiàries.

Cas 1. Avaluació del programa gent 3.0 de la Fundació Bancària La Caixa

Àrea: Afers socials i desigualtat

Subàmbit: Polítiques de participació comunitària de gent gran

Institució: Fundació Bancària "la Caixa" (FBLC)

Pressupost: No es disposa de dades

Població beneficiària: 49.939 persones (2012)

Tipus d'avaluació: Implementació i seguiment d'*outcomes*

Any de finalització: 2013

El Programa Gent 3.0 té com a objectiu final la promoció de l'envelliment actiu de la gent gran. L'avaluació va dur-se a terme en el context d'un canvi de model del programa: amb l'objectiu d'adaptar-se al canvi de perfil de les persones grans, es va plantejar substituir l'oferta d'activitats en què la persona gran era una beneficiària passiva per una oferta d'activitats, formació i recursos orientada a motivar i preparar les persones grans per a què esdevinguessin voluntàries. En un primer moment, Ivàlua va fer un assessorament sobre quina informació i registre de dades caldria generar per fer avaluable el programa. A posteriori, es va dur a terme una avaluació de la implementació i un seguiment d'*outcomes*.

Quin ús va tenir l'avaluació i a què va contribuir?

- Els informes d'avaluació es van tenir en compte en el procés de reformulació del programa.
- L'avaluació va contribuir a fer **canvis en el programa**. Es va identificar que ni tots els usuaris volien ni estaven en disposició de participar com a voluntaris, ni tampoc hi havia la capacitat de gestionar tantes activitats de voluntariat. Així doncs, es va modular la implementació del nou enfocament de la intervenció. Es van mantenir activitats no basades en el voluntariat, de manera que la participació social va passar a ser una línia dins del programa de gent gran, enlloc de convertir-se en l'eix transversal de tot el programa. Al mateix temps, es va potenciar una de les accions del disseny original (les accions locals dinamitzades).
- Per a dur a terme l'avaluació, es va dissenyar un sistema d'informació que va ser la base del que encara sobreviu avui en dia.
- Aquesta avaluació, conjuntament amb una altra realitzada per a la FBLC, va contribuir a **consolidar la cultura avaluativa de l'entitat**.



Cas 2. Avaluació del Fons d'Ajuts d'Emergència Social per a infants menors de 16 anys (convocatòria 2015)

Àrea: Afers socials i desigualtat

Subàmbit: Prestacions compensatòries (garantia d'ingressos) i/o d'inserció sociolaboral

Institució: Ajuntament de Barcelona. Àrea de Drets Socials

Pressupost: 9,2 milions d'euros (2015)

Beneficiaris: 11.015 infants (2015)

Tipus d'avaluació: Necessitats, implementació, disseny

Any de finalització: 2016

El Fons és una política impulsada per l'Ajuntament de Barcelona l'any 2014. Es tracta d'un programa d'ajut per a infants de 0 a 16 anys en situació de pobresa. Es va concretar en una subvenció de 100 euros mensuals durant un any utilitzable per a despeses en alimentació, material escolar, higiene i roba. L'aprovació de la mesura va anar de la mà del compromís d'avaluar-la amb l'objectiu d'identificar possibles necessitats de redisseny. Ivàlua va dur a terme una avaluació en què s'anàlitzava la cobertura, la distribució territorial i el perfil de les famílies que rebien l'ajut, i en què s'estimava l'impacte de l'ajut en termes de reducció de la pobresa infantil.

Quin ús va tenir l'avaluació i a què va contribuir?

- Es va fer un tractament intens de la informació de l'avaluació a nivell tècnic i polític. A partir d'aquí, es van produir **canvis en el disseny i en la implementació**:
 - S'han dut a terme millores en la difusió de l'ajut, per tal que la informació arribi a una proporció major de la població potencialment beneficiària.
 - S'han identificat i nominalitzat les targetes moneder a través de les quals es vehicula l'ajut, amb l'objectiu d'evitar-ne la revenda.
 - S'han anat ampliant els conceptes de despesa que es poden sufragar amb l'ajut. L'any 2015 només es podia fer servir la targeta moneder per a despeses en alimentació, material escolar, higiene i roba, i el 2016 es va incorporar l'atorgament d'un títol de transport per als adolescents de 15 anys. A partir de l'any 2017, la convocatòria fa referència a un concepte genèric de cobertura de necessitats bàsiques.
 - A partir de 2016, es van prorratejar les quanties que es van concedir de manera retroactiva, evitant l'acumulació de l'ajut per cobrir unes necessitats "no acumulables".
 - S'han aplicat dues estratègies per augmentar l'eficiència horitzontal de la mesura:
 - El sistema inicial no permetia localitzar, com a potencials beneficiàries, les famílies que només tenien infants de 0 a 3 anys, ja que es va vincular la identificació a la recepció d'una beca menjador. A partir del 2016, es va deixar d'utilitzar aquest indicador per a la identificació.
 - S'ha augmentat el pressupost per a fer arribar la prestació a tots els demandants. Això va tenir lloc l'any 2016, en què el pressupost va passar a ser de 22,6 M€, quan el 2015 havia estat de 11,2M€.
 - S'ha reduït la quantia de l'ajut per fill addicional. Fins al 2017, l'ajut era de 100€ per mes i fill; en la convocatòria de 2018 s'atorga una ajuda decreixent en un 25% pel segon fill (75 €) i en un 50% pel tercer fill i següents (50 €).
- Arran d'una de les recomanacions de l'avaluació, es va impulsar una **millora en els sistemes d'informació**.
- A més, els resultats de l'avaluació han influït en una **modificació del disseny de les beques menjador**, gestionades pel Consorci d'Educació de Barcelona.

Amb posterioritat, les següents convocatòries del Fons (anys 2016, 2017 i 2018) han seguit sent avaluades.



Cas 3. Avaluació dels programes de subvencions a la contractació de Barcelona Activa: Barcelona Crea Ocupació (BCO) i Barcelona Es Compromet (BEC)

Àrea: Ocupació i emprenedoria

Subàmbit: Polítiques Actives d'Ocupació. Contractació

Institució: Barcelona Activa. Àrea d'Economia, Empresa i Ocupació

Pressupost: [BCO] 1,8 milions d'euros i [BEC] 22 milions d'euros (2015)

Beneficiaris: [BCO] 900 persones i [BEC] 1.140 persones (2015)

Tipus d'avaluació: Disseny

Any de finalització: 2014

Barcelona Crea Ocupació i Barcelona Es Compromet són dos programes de subvencions a la contractació de Barcelona Activa. L'avaluació va consistir en contrastar el disseny dels dos programes amb els resultats obtinguts per avaluacions internacionals de programes similars detectades en una revisió sistemàtica de literatura, a fi de detectar-ne les seves potencialitats i mancances per assolir els diversos objectius plantejats.

Quin ús va tenir l'avaluació i a què va contribuir?

- Les conclusions i recomanacions de l'avaluació es van tenir en compte internament. Es va produir un **canvi en el disseny** del programa Barcelona Es Compromet arran d'una de les recomanacions de l'informe: es va incorporar els joves a la població objectiu del programa.
- L'informe va servir per aportar evidència al procés de disseny d'una mesura posterior a les avaluades (Bona Feina Barcelona).
- L'organització va adquirir **aprenentatges** de caire actitudinal en relació amb l'avaluació.

Reproduir o expandir programes o polítiques

En 2 casos, els resultats, conclusions i recomanacions de les avaluacions han influït en la **reproducció o expansió** de programes o polítiques:

- Avaluació dels programes Èxit Estiu 2015 i Èxit 2015/2016 (Cas 4).
- Avaluació del Pla Nacional de Joventut de Catalunya 2000-2010 (PNJCat-2010) (Cas 5).

En aquest cas, les polítiques avaluades sumaven un pressupost de 52 milions d'euros i arribaven a 4.859 alumnes, en el cas dels programes Èxit i Èxit Estiu, i a 1.433 ens locals i comarcals (2000-2008), en el cas del PNJCat-2010, que al seu torn desplegaven polítiques i programes envers els joves dels municipis respectius.

Generar noves polítiques, reduir-ne o suprimir-ne

No s'ha identificat cap cas en què les avaluacions hagin donat lloc a la generació d'una nova política o en què, al contrari, hagin servit com a base per a decidir la seva reducció o supressió.



Cas 4. Avaluació dels programes Èxit Estiu 2015 i Èxit 2015/2016

Àrea: Educació

Subàmbit: Programes de reforç educatiu

Institució: Consorci d'Educació de Barcelona. Àrea d'Innovació, Programes i Formació

Pressupost: [Èxit Estiu] 384.727,30 € (2015) i [Èxit] 314.348 € (Curs 2015-16)

Beneficiaris: [Èxit Estiu] 2.259 alumnes (2015) i [Èxit] 2.600 alumnes (Curs 2015-16)

Tipus d'avaluació: Impacte i seguiment d'outcomes

Any de finalització: 2016

Èxit és un programa de reforç educatiu que es desenvolupa durant el curs escolar i s'adreça a l'alumnat de 5è i 6è de primària, i de 1r i 2n d'ESO. L'objectiu és millorar els aprenentatges bàsics i acompanyar l'alumnat en el pas a l'ESO. Per la seva banda, el programa Èxit Estiu té per objectiu donar suport a l'alumnat de l'ESO que està en risc de no passar de curs, per tal que pugui aprofitar l'oportunitat de "repesca" de la convocatòria extraordinària de setembre. Ivàlua va dur a terme una avaluació d'impacte del programa Èxit i el seguiment dels resultats del programa Èxit Estiu.

Quin ús va tenir l'avaluació i a què va contribuir?

- Les conclusions i recomanacions de l'avaluació es van tenir en compte internament. Arran d'aquestes, es van dur a terme **dos canvis en el disseny del programa Èxit Estiu**:
 - Per un costat, es va implementar el protocol d'enviament d'SMS a la família de l'estudiant per afavorir la seva implicació en el procés de recuperació de les assignatures. En un primer pilotatge d'aquest protocol, l'any 2015, una avaluació d'impacte va permetre concloure que aquest no era efectiu per incrementar els resultats acadèmics i es van fer algunes recomanacions de canvis amb la hipòtesi que en podien ampliar l'efecte. Finalment, algunes d'aquestes recomanacions van implementar-se en l'edició del programa de 2016: es van augmentar el nombre de SMS, es va incorporar informació sobre l'expedient acadèmic de l'alumne i el seu nivell d'aprofitament del programa, i es va incloure la traducció del SMS a l'àrab i a l'urdú, quan les famílies eren marroquines o paquistaneses, respectivament. En l'avaluació d'impacte que es va dur a terme, es va concloure que la mesura havia tingut un efecte pràcticament nul. Davant d'això el protocol es va deixar d'implementar.
 - Per un altre costat, es va introduir l'opció que els centres poguessin allargar l'Èxit Estiu a la darrera setmana d'agost, just abans de les dates dels exàmens de setembre. La finalitat d'aquest canvi era evitar un possible efecte 'summer loss', evitant així la interrupció del ritme d'aprenentatge. 5 i 4 instituts van aplicar aquesta novetat en les edicions del 2016 i 2017, respectivament.
- L'avaluació va donar suport a la **reproducció del programa Èxit Estiu**. Els resultats de l'avaluació van avaluar la seva continuïtat. El nombre de participants s'ha mantingut força estable en els darrers anys, per sobre els 2.000 per edició, amb una seixantena de centres educatius involucrats. Al mateix temps, el programa Èxit ha crescut gràcies a l'efecte arrossegament que té el programa Èxit Estiu i al fet que el curs 2016-17 es va passar d'implementar-lo únicament al primer cicle d'ESO a fer-ho a tota l'etapa. Es va passar de 1785 (2015-16) a 1860 (2016-17) alumnes, amb 4 nous instituts i 7 noves escoles.
- El procés d'avaluació va contribuir a l'**aprenentatge de l'organització** en la realització d'avaluacions d'impacte de tipus quasi-experimental; s'han elaborat tutorials i estàndards pel que fa a la cessió d'informació amb els centres educatius i hi ha hagut una **major institucionalització de l'avaluació** a l'entitat.

El Consorci d'Educació de Barcelona ha seguit apostant per avaluar les diverses versions del programa Èxit fins a l'actualitat.

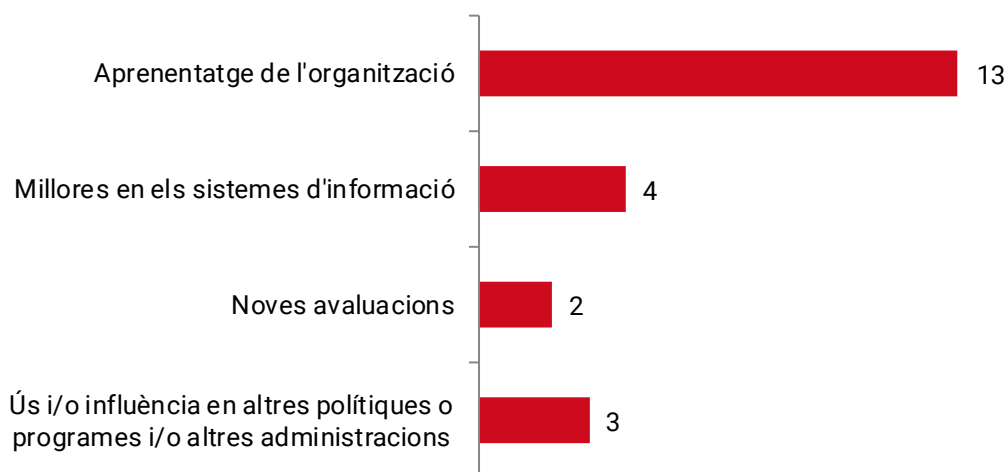


3.2 Les oportunitats que generen les avaluacions

Les avaluacions solen dur-se a terme arran d'alguna necessitat de coneixement en relació amb una política pública. Per això, l'ús més natural d'una avaluació és la seva incorporació en el procés de formulació o redisseny d'una política, a partir de la qual, en alguns casos, acabarà tenint influència en alguna decisió concreta (l'expansió del programa, la seva supressió, un canvi en el seu disseny, etc.).

Tanmateix, el procés de realització de l'avaluació i el coneixement que se'n desprèn poden acabar generant altres oportunitats que cal posar igualment en valor.

Gràfic 8. Usos complementaris de les avaluacions



Nota: Es compten els diferents usos i implicacions que ha pogut tenir cada avaluació. Hi ha 16 casos en què no s'ha identificat cap d'aquests usos. A més, hi ha 1 cas pel qual no es disposa informació. Font: Elaboració pròpia.

Aprenentatge de l'organització en relació amb l'avaluació de polítiques públiques

En 13 casos s'ha identificat que les avaluacions han generat **aprenentatges** en la institució gestora o executora del programa o política, arran del propi procés de l'avaluació. Són les següents:

Diputació de Barcelona

- Tallers de capacitació digital per a persones de més de 55 anys de la Xarxa de Biblioteques Municipals
- Avaluació del programa "La maleta de les famílies"

Generalitat de Catalunya

- Avaluació del Pla Nacional de Joventut de Catalunya 2000-2010 (PNJCat-2010) (Cas 5)
- Avaluació ex-ante de les bases de la Llei d'Autonomia Personal de Catalunya (LAPCAT)



Consorci d'Educació de Barcelona

- Avaluació del programa Èxit Estiu 2015 i de l'Èxit 2015/2016 (Cas 4)

Aigües de Barcelona

- Avaluació del disseny i implementació del Fons de Solidaritat d'Aigües de Barcelona (2012-2015)

Fundació Bancària 'la Caixa'

- Avaluació del programa gent 3.0 de la Fundació Bancària La Caixa (Cas 1)

Ajuntament de Barcelona

- Avaluació del disseny dels programes de subvencions a la contractació de Barcelona Activa: Barcelona Crea Ocupació i Barcelona es Compromet (Cas 3)
- Avaluació dels Serveis d'Orientació i Recerca de Feina de Barcelona Activa
- Avaluació de la implementació dels programes PISL i PROPER
- Avaluació del Model d'Atenció a Emprenedors de Barcelona Activa
- Avaluació del programa Mobilitza't de Barcelona Activa
- Avaluació del Fons d'Ajuts d'Emergència Social per a infants menors de 16 anys (convocatòria 2015) (Cas 2)

Aquestes avaluacions fan referència a polítiques públiques que, en conjunt, sumaven més de 83,2 milions d'euros de pressupost i arribaven a més de 135.000 persones¹⁰.

Els aprenentatges generats per aquestes 13 avaluacions han estat de diversos tipus. En primer lloc, s'han identificat aprenentatges de tipus **actitudinal**, en aquells casos en què hi ha hagut un increment de la confiança en els processos d'avaluació i en l'aplicació dels seus resultats per part de responsables o de l'equip tècnic.

"Ens va servir per a contrastar hipòtesis de forma més 'científica'. Això va ser important ja que com ho vam incorporar des de l'inici ho teníem molt en ment durant el desenvolupament de tot el projecte (...) Aquest és sempre un tema recurrent: 'hem de treballar més l'impacte de la política de tot el que fem'. No és (...) una assignatura pendent perquè fem coses, però sí que és cert cada vegada més que quan llegim els projectes hem de tenir en compte la valoració de l'impacte. Per tant, d'alguna manera estem més permeables a tot això. Probablement el fet de treballar amb Ivàlua també ens ho ha despertat" (*personal de l'organització usuària de l'avaluació*).

Un altre tipus d'aprenentatge, que podem anomenar **cognitiu i pràctic**, té a veure, sobretot, amb una millora de la comprensió o de l'aplicació de sistemes de seguiment i avaluació per part dels equips. Aquest tipus d'aprenentatges s'han donat quan s'han establert relacions de

¹⁰ Cal sumar-li els 51,3 milions d'euros del PNJCat-2010, que arribava als joves de 1.433 ens locals i comarcals (2000-2008). Així mateix, també caldria sumar-li les dades de pressupost dels programes La maleta de les famílies i dels Tallers per a majors de 55 anys de capacitació digital, per a les quals no disposem de la informació.



treball properes entre l'equip d'analistes d'Ivàlua i els equips de l'àmbit tècnic de l'organització gestora del programa avaluat.

"Trobo que una de les coses interessants és que ens han ensenyat en quines coses ens hem d'anar fixant i quines coses hem d'anar documentant nosaltres també. Fa dos anys i mig que m'encarrego d'això i [ara] és diferent, ara ja penso 'no, he de recollir aquestes dades; he de buscar tal; he de demanar-les així'" (personal de l'organització usuària de l'avaluació).

Finalment, s'ha identificat un aprenentatge **institucional** en aquells casos en què hi ha hagut un enfortiment de la cultura de l'avaluació en l'organització: una institucionalització de l'avaluació mitjançant personal tècnic o unitats específiques, la regulació de noves pràctiques pel que fa a la gestió de coneixement, etc. (Cas 5).

Cas 5. Avaluació del Pla Nacional de Joventut de Catalunya 2000-2010 (PNJCat-2010)

Àrea: Afers socials i desigualtat

Subàmbit: Planificació de polítiques de joventut

Institució: Generalitat de Catalunya. Departament d'Acció Social i Ciutadania

Pressupost: 51,3 milions d'euros (2000-2008)

Beneficiaris: 1.433 ens locals i comarcals

Tipus d'avaluació: Disseny i implementació

Any de finalització: 2009

El PNJCat-2010 va ser el marc de referència de les polítiques de joventut de tots els actors vinculats a aquest àmbit durant el període 2000-2010. La seva avaluació es va dur a terme quan estava a la fase final, en el marc de l'elaboració del PNJCat-2020.

Quin ús va tenir l'avaluació i a què va contribuir?

- Es van prendre en consideració les conclusions i recomanacions a nivell tècnic i en els òrgans de decisió. Aquestes van conduir a la **reproducció d'un dels programes**: gràcies a l'avaluació es va detectar que la metodologia d'una de les accions de suport als ens locals que duu a terme l'Agència Catalana de Joventut (ACJ), els assessoraments en matèria de participació, havia funcionat molt bé. Arran d'això, es va replicar el format, caracteritzat per combinar un component de formació i un d'assessorament, en el servei de suport al desenvolupament de programes (en l'àmbit de l'habitatge, salut, treball, interculturalitat, informació juvenil, etc.). L'assessorament contempla l'acompanyament en els pilotatges de programes que duen a terme els ens locals. Segons l'Enquesta a Municipis i Comarques sobre polítiques de joventut a Catalunya, l'any 2016, el 16,9% dels municipis va rebre suport en el desenvolupament de processos de participació i dinamització juvenil i el 13,2% va rebre suport en el desenvolupament de programes. Actualment ambdós tipus de servei són els serveis de suport més ben valorats pels municipis d'entre els que ofereix l'ACJ.
- Hi va haver un **aprenentatge organitzatiu** de caire institucional en relació amb l'avaluació. Arran d'aquest projecte, Ivàlua va assessorar l'ACJ i la Direcció General de Joventut per dissenyar un pla d'avaluació del PNJCat, una estratègia interna d'avaluació en matèria de polítiques de joventut per redissenyar els PNJCat i fer-los més avaluables. Internament s'ha fet el mateix amb alguns programes propis i els equips han rebut formació en avaluació.
- Recentment, s'han impulsat **nous sistemes d'informació**, en línia amb les recomanacions: s'ha dissenyat un aplicatiu per sistematitzar la informació de les activitats dels diversos departaments en matèria de joventut (el Projecte Govern).



Milliores dels sistemes d'informació i impuls de noves recerques i avaluacions

Per altra banda, de vegades les recomanacions de les avaluacions no únicament estan enfocades a accions o estratègies concretes en relació amb el disseny o la implementació de la política pública avaluada. Sovint també s'hi inclouen recomanacions que tenen a veure amb la necessitat de generar més informació per a poder estar en millors condicions de prendre decisions en un futur o, en alguns casos fins i tot, per a poder tenir les dades necessàries per a informar els processos de reformulació de les polítiques que havien motivat l'avaluació. Aquest tipus de recomanacions també ha tingut el seu reflex a la pràctica.

En 4 casos, les avaluacions han donat lloc a **milliores dels sistemes d'informació** de les organitzacions gestores dels programes.

Generalitat de Catalunya

- Avaluació del Pla Nacional de Joventut de Catalunya 2000-2010 (PNJCat-2010) (Cas 5)

Ajuntament de Barcelona

- Anàlisi de la inserció laboral dels programes de Barcelona Activa: una nova metodologia basada en els registres administratius

Consorci d'Educació de Barcelona

- Avaluació del programa Èxit Estiu 2015 i de l'Èxit 2015/2016 (Cas 4)

Diputació de Barcelona

- Avaluació del Servei Local de Teleassistència Domiciliària (Cas 6)

En els casos 4 i 6, les organitzacions han impulsat **noves avaluacions** com a fruit de les conclusions i avaluacions d'una avaluació.



Cas 6. Avaluació del Servei Local de Teleassistència Domiciliària de la Diputació de Barcelona

Àrea: Afers socials i desigualtat

Subàmbit: Serveis socials de suport a l'autonomia per a persones dependents i les seves famílies

Institució: Diputació de Barcelona. Àrea d'Atenció a les Persones

Pressupost: 13 milions d'euros (2011)

Beneficiaris: 58.000 persones (2010)

Tipus d'avaluació: Implementació, disseny

Any de finalització: 2012

El Servei Local de Teleassistència Domiciliària és un servei d'atenció domiciliària que vol donar seguretat, acompanyament i atenció a les emergències de les persones que es troben en risc per factors d'edat, fragilitat, soledat o dependència. L'avaluació es va dur a terme en un context de reducció del finançament rebut per altres institucions per sufragar el programa. Es va avaluar la implementació del programa: es volia saber quina n'era la cobertura i l'ajustament dels usuaris a la població diana. També hi havia la voluntat de saber si s'estava complint l'objectiu d'evitar la institucionalització de les persones usuàries (l'objectiu principal del programa en aquell moment). Aquest segon objectiu, propi d'una avaluació d'impacte, no es va poder materialitzar per manca d'accés a les dades necessàries.

Quin ús va tenir l'avaluació i a què va contribuir?

- L'avaluació es va tenir en compte internament; va seguir-se una de les recomanacions que se'n derivava, que va conduir a un **canvi en el disseny del programa**: es va acotar el perfil de la població beneficiària i es va fer una millor selecció. Per a fer-ho, es va encarregar un estudi per definir la població diana del servei. A partir d'aquest estudi, es va dissenyar un protocol de valoració de la població potencialment beneficiària i una enquesta de seguiment per identificar canvis en les circumstàncies de vida i estat de salut que es va implementar en la propera licitació (2013-2016). L'objectiu de l'enquesta era identificar si els destinataris del servei seguien necessitant-lo.

Actualment **s'està duent a terme una avaluació de l'impacte d'un dels components** del servei, els dispositius de detecció de fum.

Aquestes polítiques públiques sumaven un pressupost de 65 milions d'euros, als quals caldria afegir el pressupost del conjunt de programes de Barcelona Activa que van estar implicats en les millores dels sistemes d'informació en qüestió (dades de les quals no es disposa)¹¹.

Informar el disseny d'altres programes

Finalment, s'ha identificat que en 3 casos les avaluacions han estat emprades per a informar processos de presa de decisió d'**altres programes**.

¹¹ Pel que fa a la població beneficiària d'aquestes polítiques, en el cas de l'avaluació realitzada per Barcelona Activa caldria incloure el conjunt d'usuaris dels diversos programes d'ocupació. El servei de Teleassistència i els programes Èxit i Èxit Estiu arribaven a gairebé 63.000 persones; en el cas del PNJCat-2010, a 1.433 ens locals i comarcals (2000-2008), que al seu torn desplegaven polítiques i programes envers els joves dels municipis respectius.



- Avaluació del disseny del Programa Interdepartamental de la Renda Mínima d'Inserció (PIRMI) (Cas 7).
- Avaluació dels Plans d'Ocupació 2005-2007 (Cas 8).
- Avaluació del Fons d'Ajuts d'Emergència Social per a infants menors de 16 anys (convocatòria 2015) (Cas 2).

L'avaluació del disseny del Programa Interdepartamental de la Renda Mínima d'Inserció ha servit per dissenyar la prestació que ha substituït el PIRMI, la Renda Garantida de Ciutadania. Per altra banda, les altres dues avaluacions han influït en el disseny de programes **d'altres administracions**.

Val la pena remarcar que el treball de camp realitzat no estava pensat per a identificar aquesta mena de casos, ja que a banda de la cerca d'informació interna, únicament ens hem adreçat a les institucions demandants o que havien de ser directament usuàries de l'avaluació. Tanmateix, en aquests 3 casos, les pròpies institucions estaven al cas que d'altres organitzacions havien tingut d'alguna manera en compte els informes que elles havien finançat o encarregat. Aquests casos posen de manifest el gran abast que té el coneixement generat arran de l'avaluació d'una política, que s'estén més enllà del radi estricte de la política avaluada, la qual cosa fa aconsellable la cerca d'estratègies de difusió dels resultats de les avaluacions fora dels actors directament implicats en la política i que transcendeixin el moment immediatament posterior a la finalització del projecte.

Cas 7. Avaluació del disseny del Programa Interdepartamental de la Renda Mínima d'Inserció (PIRMI)

Àrea: Afers socials i desigualtat

Subàmbit: Prestacions compensatòries (garantia d'ingressos) i/o d'inserció sociolaboral

Institució: Generalitat de Catalunya. Departament d'Economia i Coneixement

Pressupost: 150,35 milions d'euros (2010)

Beneficiaris: 32.700 llars (juny 2011)

Tipus d'avaluació: Disseny

Any de finalització: 2011

El PIRMI va ser un programa de garantia d'ingressos i d'inserció laboral que va estar en funcionament des de principis dels noranta fins l'any 2017. L'avaluació del disseny s'encarrega amb l'objectiu de tenir informació per millorar el disseny de l'ajut en relació amb el seus objectius.

Quin ús va tenir l'avaluació i a què va contribuir?

- L'avaluació ha influït en el **disseny d'una altra política**, la **Renda Garantida de Ciutadania (RGC)**, que ha començat a implementar-se l'any 2017. Concretament, s'ha incorporat una mesura de l'ocupabilitat dels usuaris (a través de la participació del SOC) per tal d'acotar millor la intervenció i s'ha previst un mecanisme per evitar el desincentiu a treballar (es continua rebent la RGC quan es comença a treballar).
- Altres recomanacions de l'avaluació també estan presents en el disseny de la RGC, tot i que no hem pogut validar fins a quin punt l'avaluació d'Ivàlua hi ha influït: s'ha eliminat la restricció temporal en la percepció de l'ajut i s'ha previst la creació d'un sistema integrat de dades procedents de diverses administracions
- L'avaluació va servir també per **informar el procés de disseny** de la convocatòria del programa de Mesures Actives per a persones destinatàries de la RMI (MARMI) de 2014.

El Departament de Treball, Afers Socials i Famílies treballa amb la visió de poder avaluar la RGC i compta amb l'assessorament d'Ivàlua per a fer-ho.



Cas 8. Avaluació dels Plans d'Ocupació 2005-2007

Àrea: Ocupació i empenedoria

Subàmbit: Polítiques actives d'ocupació. Contractació

Institució: Generalitat de Catalunya. Servei Públic d'Ocupació de Catalunya

Pressupost: 53,8 milions d'euros (2006), 55 milions d'euros (2007)

Beneficiaris: 7.503 persones (2006), 7.171 persones (2007)

Tipus d'avaluació: Implementació, impacte i disseny

Any de finalització: 2010

Els plans d'ocupació són una política activa d'ocupació consistent a oferir subvencions a organitzacions públiques i no lucratives per a la creació directa de llocs de treball temporals en projectes d'interès general o social. La teoria diu que l'experiència laboral adquirida a través d'aquestes contractacions té efectes positius sobre la pèrdua de motivació i d'aptituds laborals que ocasiona l'atur; s'espera, així, que aquesta millora de l'ocupabilitat incrementi la probabilitat que la persona aturada es reintegri al mercat laboral obert, un cop finalitzat el pla d'ocupació. L'objectiu principal de l'avaluació era, doncs, determinar l'impacte dels plans d'ocupació del període 2005 – 2007 en la inserció laboral posterior de les persones aturades que hi van participar.

Quin ús va tenir l'avaluació i a què va contribuir?

- L'estudi va permetre **informar** a l'organització amb exactitud de les desviacions del programa en la seva implementació i en l'assoliment dels objectius que es proposava, confirmant les sospites dels equips tècnics. Va aportar informació rellevant que s'ha tingut en compte per part dels equips tècnics responsables del disseny dels plans d'ocupació i altres programes de millora de l'ocupabilitat desenvolupats a partir de 2013, amb formats mixtos i adreçats a col·lectius diana més acotats.
- L'informe ha informat els processos de decisió d'**altres administracions** que duen a terme polítiques similars: la Diputació de Barcelona i Barcelona Activa. L'avaluació es manté útil i se segueix tenint en compte per a evitar desviacions en la implementació i usos subòptims dels programes d'ajuts a la contractació.

Permetre el pilotatge de programes

A tot aquest conjunt d'oportunitats caldria afegir-hi el fet que, de vegades, la realització d'una avaluació lligada a un disseny experimental és **la porta d'entrada a l'obtenció de finançament per pilotar models d'intervenció** (veure el Cas 9). En aquests casos, l'avaluació té un potencial clau per a informar el disseny dels programes en cas que aquests puguin tenir continuïtat o, en cas contrari, per a d'altres programes del mateix àmbit, ja sigui de la mateixa organització o d'altres.

Cas 9. Avaluació del programa Mobilitza't Mobile de Barcelona Activa

Àrea: Ocupació i empenedoria

Subàmbit: Polítiques actives d'ocupació per a població jove

Institució: Ajuntament de Barcelona. Barcelona Activa

Pressupost: 716.571,51 euros

Beneficiaris: 240 persones

Tipus d'avaluació: Implementació i impacte

Any de finalització: 2016

El programa Mobilitza't Mobile va ser un programa pilot que va tenir per objectiu incrementar l'ocupabilitat i facilitar la inserció laboral de joves ni-ni arran d'un conjunt d'activitats en l'àmbit del sector 'Mobile'. Es va pilotar en el marc de la recepció del finançament de la convocatòria Progress (Programa europeu per a l'ocupació i la solidaritat social 2007-2013). El finançament anava adreçat al pilotatge i avaluació d'una iniciativa que permetés la generació de coneixement rellevant per a polítiques públiques d'àmbits diversos. Ivàlua va co-dissenyar el projecte amb Barcelona Activa per fer-ne una avaluació d'impacte experimental. També se'n va fer una avaluació de la implementació.

Quin ús va tenir l'avaluació i a què va contribuir?

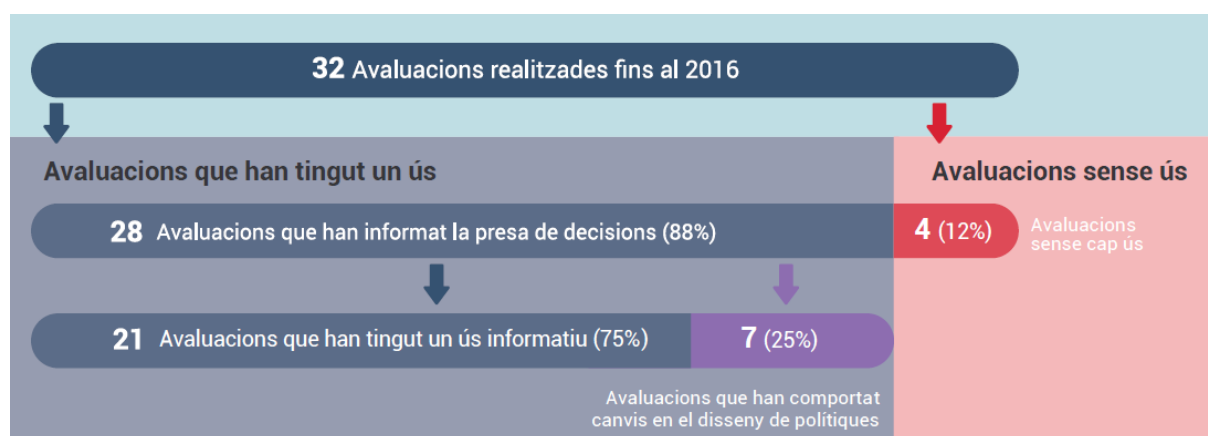
- Les conclusions i recomanacions de l'avaluació es van tenir en compte internament.
- El procés de disseny ex-ante del programa que es va requerir a causa dels requeriments metodològics per dur a terme l'avaluació experimental **va inspirar el procés de disseny d'un altre programa de l'àrea** ('Garantia d'èxit') adreçat al mateix col·lectiu.
- El fet de participar en una avaluació experimental va comportar **aprenentatges de caire actitudinal i cognitiu** a l'equip tècnic que s'encarregava de la gestió del programa.



3.3 Síntesi de resultats

Com a lectura final, podem dir que 28 avaluacions (que representen el 88% del total analitzat) han estat tingudes en compte per informar processos de presa de decisió sobre programes o polítiques públiques, assolint un ús de caire conceptual. D'entre aquestes 28, n'hi ha hagut 7 (un 25%) que, a més de tenir un rol informatiu, han acabat sent influents en alguna decisió sobre la política i que, per tant, han donat lloc a alguna modificació i/o a l'expansió o reproducció d'alguns programes. Per altra banda, 4 avaluacions (un 12% del total analitzat) no han acabat tenint cap ús significatiu.

Gràfic 9. Resum dels resultats sobre l'ús de les avaluacions d'Ivàlua



Nota: De les 33 avaluacions realitzades fins al 2016, n'hi ha una de la qual no s'ha pogut obtenir informació.
Font: Elaboració pròpia.



4. Com afavorir l'ús de les avaluacions?

Des d'Ivàlua hem estat sempre conscients que, per tal de tirar endavant l'avaluació d'un programa o d'una política pública, cal garantir que existeixen unes determinades condicions d'avaluabilitat¹². El que vol dir això, molt resumidament, és que, d'entrada, la intervenció que es vol avaluar ha de ser versemblant: ha de tenir una teoria del canvi coherent, de manera que sigui plausible esperar uns determinats resultats amb uns certs recursos i activitats. En segon lloc, que l'avaluació sigui viable, és a dir, que es disposi de les dades necessàries per a fer-la. Finalment, que l'avaluació sigui útil: que hi hagi una pregunta d'avaluació clara i una necessitat d'informació vinculada a algun procés de presa de decisions per part de l'organització que dissenya, executa o finança una política o un conjunt de polítiques. Només quan es reuneixen aquestes tres condicions té sentit emprendre un exercici d'avaluació.

L'estudi retrospectiu que hem presentat en aquest informe ens ha servit per recollir aprenentatges relatius al tercer component, el de **la utilitat de les avaluacions**. Tot seguit es presenten aquests aprenentatges, combinats amb algunes recomanacions per a afavorir l'ús de les avaluacions, destinades tant a les agències avaluadores, com Ivàlua, com a les organitzacions responsables de programes i polítiques públiques. Tant unes com altres tenen un rol clau en garantir i facilitar que les avaluacions siguin útils tant per al fi més immediat pel qual es sol·liciten, com més enllà de l'abast de les pròpies organitzacions i, per tant, per incrementar-ne la probabilitat que s'utilitzin en clau de millora de la política pública.

Identificar, d'entrada, els interessos de tots els agents clau per al programa

El primer pas abans de decidir emprendre qualsevol cerca de coneixement és tenir clara, almenys, una **pregunta**. Per exemple: fins a quin punt un determinat programa està assolint els seus objectius?, el programa A és més eficient que el programa B?, estem aconseguint arribar, amb la nostra intervenció, a la població que té el problema al qual ens adrecem?, quants recursos necessitem per a tirar endavant una determinada política?

Aquesta pregunta ha d'estar associada a un **propòsit d'ús**: és a dir, caldrà que es tracti sempre de tirar endavant una cerca de coneixement per a informar algun procés de decisió. Hi ha diversos marcs de presa de decisió en què una avaluació pot ser d'utilitat: per exemple, el disseny d'una política pública davant d'una nova problemàtica, la reformulació de les polítiques existents en un determinat àmbit, l'elecció entre dues modalitats d'intervenció molt similars, el procés d'ajustament d'una política ja implementada, la decisió sobre si un programa pilot finalment s'estén a tot el territori, etc.

¹² Farré (2017).



L'anàlisi duta a terme ens confirma que les avaluacions que neixen amb **un encàrrec informatiu o instrumental clar**, és a dir, aquelles que aborden una necessitat substancial relativament concreta identificada per l'organització demandant, són les que més possibilitat d'ús final presenten.

Així mateix, se solen vincular amb productes que es duen a terme en un calendari adequadament encaixat **en el cicle de creació o de modificació de la política**. Per aquest motiu, segurament, es dona la circumstància que hi ha una part important dels casos que inclou algun component d'avaluació de necessitats o de disseny. Al mateix temps és cert, però, que quan les avaluacions van lligades al sorgiment d'una nova normativa o una nova política, és possible que no s'acabin emprant si aquestes no s'acaben aprovant per altres raons alienes a l'avaluació.

Tot plegat reforça la necessitat que, des d'un bon inici, **quedin clares les preguntes i els propòsits d'ús** de les respostes que tenen els demandants i potencials receptors i usuaris de la informació. I, per a garantir la bona recepció i maximitzar la probabilitat d'ús és molt important que l'exploració d'aquests interessos compti amb **tots els agents clau** implicats en la política. Això vol dir incloure totes les institucions implicades, però també, dins de cada institució, els diversos nivells jeràrquics: la gerència o direcció política, la direcció tècnica, els tècnics més propers a la intervenció i les unitats d'avaluació. En alguns casos, pot ser una bona idea tenir en consideració els interessos d'altres col·lectius propers a la política en qüestió (grups de pressió, entitats d'incidència política, usuaris...).

Tots aquests actors tindran interessos i necessitats que poden no coincidir, i que evidentment, caldrà prioritzar. Però tenir-los tots en compte ha de permetre no només arribar a una demanda d'avaluació específica i amb una forta potencialitat d'ús, sinó que també ha de servir per **evitar que**, a posteriori, durant el procés d'avaluació, **emergeixin interessos no detectats** que ja no es puguin incloure per haver arribat un cop s'ha dissenyat l'avaluació. A més, també ha de servir per a **facilitar la implicació** de tots els actors rellevants durant l'execució de l'avaluació i en la seva recepció i ús, evitant així situacions en què fins i tot personal amb responsabilitat sobre el programa avaluat desconex que se n'està fent una avaluació.

L'exploració i la definició d'aquests interessos és una fase clau que pot requerir d'un **acompanyament intens per part de les agències avaluadores**. Tanmateix, no està exempta de dificultats. De vegades, la primera motivació de les organitzacions per avaluar els seus programes o polítiques pot ser un condicionant extern: el fet que l'avaluació sigui un requisit, per exemple, per accedir a un determinat finançament o per poder tirar endavant una política o llei. En aquests casos és on caldrà posar més esforç per detectar si hi ha algun interès de coneixement genuí, amb l'objectiu d'evitar acabar duent a terme avaluacions de les quals només es pugui esperar un ús purament ritual.

Per altra banda, és en aquesta fase on l'acompanyament de les agències avaluadores és central per a fer palès els **diversos escenaris possibles de resultats**. Serà important, per a assegurar que l'interès de coneixement no competeix amb d'altres inquietuds de l'organització demandant, fer conscient que, en clau sumativa, l'avaluació d'un programa pot donar lloc a



resultats negatius o positius. Per exemple, amb l'avaluació d'impacte d'un programa es pot concloure que aquest és efectiu, però també que no ho és. Anticipar-se a uns possibles resultats negatius és central per ajudar a preveure quins són els **riscos** de l'organització en cas d'obtenir-los. Així mateix, és important fer pedagogia de les **possibilitats d'aprenentatge** inherents a qualsevol avaluació, també quan sembla que el programa s'hagi provat efectiu.

Un disseny de l'avaluació que respongui a les necessitats

El disseny de l'avaluació, que haurà de partir de la prioritització de les preguntes d'avaluació efectuada prèviament, és un segon moment central per garantir l'èxit de l'avaluació. És molt important que en aquesta fase s'ajustin bé les **expectatives** d'allò que efectivament és possible avaluar i d'allò que no. Alhora, és convenient que, quan no sigui viable emprendre alguns exercicis d'avaluació rellevants per a l'organització, part del projecte es dediqui a aconseguir que, de cara al futur, sí que es pugui fer aquesta avaluació (per exemple, millorant la disponibilitat de dades o modificant alguna peça del disseny del programa).

Les **avaluacions d'impacte** són les que generen una major complexitat en el moment del seu disseny. Es tracta d'avaluacions que poden tenir una forta afectació en la implementació habitual del programa, especialment si es fan a través de mètodes experimentals. En aquest cas, la fase del disseny de l'avaluació és clau per fer pedagogia, no només dels requisits metodològics necessaris per a dur a terme les avaluacions, sinó també dels motius pels quals aquests són indispensables, la qual cosa ajuda a l'organització gestora del programa a alimentar el seu coneixement en l'àmbit de l'avaluació. Al mateix temps, és important que des de les agències avaluadores s'ajudi a generar **estratègies d'implementació dels experiments**.

Justament pel que fa a les avaluacions d'impacte, serà bo sempre combinar-les amb **avaluacions de la implementació** no només per facilitar la comprensió i interpretació dels resultats, sinó també per a possibilitar que s'implementin **millores concretes** en els programes. Si bé això és sempre molt rellevant, encara ho és més si pensem que moltes avaluacions no es plantegen en un context en què es consideri la possibilitat de suprimir el programa en cas que aquest no es provi efectiu en termes dels resultats que s'analitzen a l'avaluació, tenint en compte les múltiples motivacions que hi ha darrere l'existència de determinades polítiques públiques. Així, en aquests casos encara serà més important generar informació que permeti emetre recomanacions per a enfortir el programa existent.

Un desenvolupament de l'avaluació en contacte amb l'organització gestora del programa

Durant el desenvolupament d'una avaluació, el gruix de la feina recau en l'equip d'analistes. Tot i això, comptar amb el **seguiment de les organitzacions demandants i potencialment usuàries** de la informació que es generi és essencial. Per aquest motiu, és desitjable que des de les agències avaluadores es deixi clar que, per a les organitzacions avaluades, l'execució de l'avaluació també implica una dedicació: per una banda, caldrà disponibilitat per a facilitar informació (a través de la cessió de dades de registres o bases de dades administratives, l'enviament de documentació, la realització d'entrevistes o grups de discussió, etc.), per a



facilitar el contacte d'altres informants, i potser per a contrastar decisions metodològiques o resultats parcials.

Per a avaluacions de gran envergadura i processos que es duen a terme en un període llarg de temps, pot ser bo institucionalitzar aquesta tasca a través d'una **comissió de seguiment** formada per membres de les organitzacions demandants i de l'agència avaluadora.

En molts casos, en les avaluacions es realitzen procediments, cerques d'informació, anàlisis, que les organitzacions podrien arribar a incorporar com a part de les seves activitats. En aquestes situacions és molt important potenciar el **treball colze a colze amb els tècnics** que podran aprofitar aquesta tasca.

En l'anàlisi realitzada hem identificat que un dels factors que ha concorregut en les avaluacions influents o que han estat molt tingudes en compte en els processos de presa de decisions és l'establiment d'una **interacció fluïda i continuada en el procés de definició i execució del projecte** entre l'equip d'analistes d'Ivàlua i l'organització demandant, especialment amb l'equip tècnic. En alguns casos, s'ha acabat consolidant una relació estable que ha afavorit la realització d'avaluacions successives sobre un mateix grup d'intervencions i que ha permès generar un flux continu d'aprenentatge.

"Cada any fem un encàrrec (...) L'encàrrec de l'any següent sempre incorpora alguna cosa de l'any anterior (...) 'Podem anar una mica més enllà? Podem mirar una altra cosa?' També ha estat interessant, jo crec, conèixer-nos ells i nosaltres, que conforme ells han anat coneixent més el programa hem pogut anar ajustant algunes coses (...) És interessant poder anar ajustant una mica per poder anar enfocant cada vegada més (...)” (personal de l'organització usuària de l'avaluació).

Ampliar les oportunitats d'ús a través de la disseminació dels resultats

L'apropiació dels resultats de l'avaluació per part de les organitzacions que gestionen, financen o executen una política o un programa és essencial per tal que el coneixement s'acabi incorporant en la presa de decisions. I, perquè aquesta apropiació es faci efectiva, les estratègies no semblen diferents a les que es necessiten per a difondre qualsevol altra informació.

Un dels aspectes que ha emergit amb més força en l'estudi que estem concloent és que les diverses estratègies de **gestió del coneixement** que tenen les organitzacions demandants de les avaluacions són decisives en el nivell de transferència i aplicació dels resultats de les avaluacions que hem detectat. Per això, és important que les agències avaluadores tinguin clares quines són les accions que tenen a l'abast per incrementar la probabilitat d'ús de les avaluacions incidint en aquesta dimensió.

D'entrada, des de les agències avaluadores s'ha de contribuir a maximitzar el potencial d'ús fent una bona **difusió interna**, a tots els agents clau del programa o política i, especialment,



arribant al nivell tècnic. Aquesta difusió pot començar fins i tot abans de disposar de la versió definitiva de l'informe. S'ha constatat que les **reunions de treball sobre versions preliminars** dels informes són d'utilitat, ja que es dona espai per al debat i la discussió quan encara hi ha marge per afegir possibles anàlisis, hipòtesis, reflexions o aclariments.

Posteriorment caldrà fer una presentació final de resultats. I el que és rellevant és que hi ha la possibilitat que, amb una sola presentació, en un sol moment del temps, no sigui suficient. Els relleus dels equips, especialment a les administracions públiques, poden justificar la realització de noves presentacions de resultats d'avaluacions per assegurar que la informació és coneguda i incorporada en la presa de decisions. Per això, pot ser bo establir **nous contactes o ofertes de disseminació en diferents moments**.

Per una altra banda, caldrà que es promogui al màxim possible la **difusió externa** del document, incrementant així les possibilitats d'ús més enllà de l'abast de les entitats que gestionen o financen el propi programa o política. Això és quelcom que, des de l'agència avaluadora, ha de ser posat en valor de cara a l'organització demandant: s'està fent una contribució a la generació de coneixement que molts altres actors poden aprofitar (administracions públiques o entitats d'altres territoris, acadèmics, *think tanks* o grups de pressió, etc.).

Tot plegat, tot i que tingui lloc en la part final del procés d'avaluació, són qüestions que han d'haver estat parlades i acordades des de l'inici.

Cal tenir en compte que hi ha alguns factors que limiten l'ús de les avaluacions i que difícilment es podran eliminar. En l'anàlisi realitzada, hem identificat diversos elements que juguen **en contra de la implementació d'actuacions que es deriven dels resultats de les avaluacions** i que no tenen a veure amb el seu valor i interès substancial. Així, els informants de les organitzacions demandants expliquen que algunes recomanacions no es duen a la pràctica per manca de recursos, per limitacions administratives internes, per contradicció amb les estratègies de governança, per simple inèrcia, o per criteris de decisió política.

"Vam introduir algunes recomanacions que ens feia l'informe que va fer Ivàlua (...) No totes, perquè algunes recomanacions segurament eren molt sensates però tenien un difícil encaix en el procediment administratiu" (*personal de l'organització usuària de l'avaluació*).

"Els miren [sobre] aquest programa els efectes que genera en els resultats (...) però, a part, nosaltres fem aquest programa amb altres objectius (...) que tenen a veure amb tenir presència (...) i generar noves metodologies (...) a tot arreu... I a lo millor hi ha algú [que no compleix les condicions] però ens interessa que hi segueixi sent per una qüestió de governança, de que no ens caiguin del sistema. O sigui, que ells apunten només a un objectiu de resultats i el programa mobilitza altres coses que les seguirem fent" (*personal de l'organització usuària de l'avaluació*).



La necessitat de fer un seguiment de l'avaluació

El procés que hem seguit per a dur a terme aquest informe ha estat un exercici retrospectiu *ad hoc*, però des de ben a l'inici hi ha hagut la consciència que la seva realització havia de servir, a més de per a recollir informació sobre el passat, per a **construir una eina de seguiment sistemàtic de les avaluacions** dutes a terme. Així, ens ha servit per a provar el que podrien ser alguns dels components d'aquesta eina, ens ha permès recollir alguns aprenentatges rellevants per al seu disseny i, sobretot, ens ha convençut encara més de la seva necessitat.

Un dels aprenentatges més rellevants té a veure amb la importància de **poder arribar als informants adequats**. Idealment, caldria anar a buscar aquelles persones que encarreguen l'avaluació i/o que tenen una necessitat d'informació, que han fet un seguiment de l'encàrrec, que posteriorment l'han rebut i que n'havien de ser els usuaris. En molts casos, totes aquestes funcions no es centralitzen en una sola persona (de vegades, ni tan sols en una sola organització). Per això, sovint caldrà reunir a més d'una persona per a poder comptar amb tota la informació rellevant per a parlar de l'ús i de la utilitat d'una avaluació.

En l'exercici realitzat per a aquest projecte, no ha estat sempre possible contactar amb els que haurien estat els informants ideals per a recollir la informació que buscàvem. El motiu principal ha estat que, degut al pas del temps, aquests havien canviat de funcions o fins i tot d'organització. Val a dir que en alguns casos això no ha representat cap obstacle per a entrevistar-les. El **temps** passat, però, ha tingut també una incidència en el record d'alguns dels aspectes requerits: cal tenir en compte que algunes de les avaluacions s'havien realitzat fins a 8 anys enrere.

Per això considerem que l'exercici de seguiment d'una avaluació té sentit iniciar-lo un any després de la finalització del projecte. És cert que en funció del tipus d'avaluació, de la necessitat que vulgui cobrir i de la seva potencialitat d'ús, el moment idoni per a investigar quin ha estat el seu ús efectiu pot variar, però tenir un primer recull d'informació al cap d'un any pot permetre seguir explorant els usos de l'avaluació més endavant. Val a dir que una de les constatacions d'aquest estudi és que el moment en què es fa la cerca d'informació incideix clarament en el resultat que s'obté i, en segon lloc, que els tempos de les organitzacions a l'hora de processar, aprofitar i aplicar la informació poden ser llargs. De fet, com que les finestres d'observació per a algunes de les avaluacions han estat molt àmplies, hem pogut observar usos d'avaluacions que no haguéssim pogut registrar en cas d'haver investigat el seu ús únicament poc temps després de la finalització de l'avaluació.

De vegades, no ha estat fins anys després de la finalització de les avaluacions que els informes han tingut una influència en la política o programa avaluats. En aquests casos, el que ho ha fet possible ha estat la **continuitat de certs càrrecs de gestió**, els mecanismes de **transmissió interna del coneixement** o els **contactes d'Ivàlua amb l'equip de l'organització demandant**, entre d'altres. Algunes avaluacions d'Ivàlua segueixen sent tingudes en compte, a nivell informatiu, en processos de decisió de polítiques similars o amb objectius propers, tot i que hagi passat força temps des de la seva realització.



Finalment, cal assenyalar que aquest estudi reforça la conveniència que qualsevol agència avaluadora disposi d'un sistema de seguiment de l'ús de les avaluacions que operi de manera sistemàtica. D'entrada, l'ús més obvi, i el central, d'aquest sistema, ha de ser mantenir un canal obert amb les organitzacions amb les que es col·labora, per tal de recollir un retorn que permeti alimentar el procés de **millora continuada** de la pròpia activitat. Molt important, això sí: tal i com hem constatat en aquest estudi, és essencial que d'aquest coneixement generat se'n faci una bona gestió. Caldrà, en conseqüència, tant fer-ne una bona difusió a nivell intern, que permeti l'aprenentatge de la pròpia organització i del seu equip, com una bona difusió externa que permeti la millora de les organitzacions que desenvolupen polítiques públiques i d'aquelles altres entitats que, com Ivàlua, contribueixen a unes millors polítiques a través de la seva avaluació.

Però la utilitat d'implementar aquest seguiment no s'acaba aquí. L'estudi que hem dut a terme ens ha permès constatar almenys dos beneficis més d'aquest tipus d'exercicis. D'una banda, hem vist com les entrevistes realitzades amb les contraparts han empès a les organitzacions a **revisar-se de nou alguns informes i a considerar-ne nous usos**. De fet, gràcies a les entrevistes, algunes avaluacions han arribat a les mans de persones que no les coneixien i que, per la seva posició, podrien arribar a fer-ne ús en un futur.

Per una altra banda, les entrevistes han estat una manera de reprendre el contacte amb organitzacions amb qui Ivàlua havia col·laborat i que poden trobar-se amb noves necessitats d'avaluació. Arran d'aquest estudi s'han mantingut algunes reunions per a explorar aquestes necessitats i oportunitats. Un seguiment sistematitzat hauria de servir com a **canal de comunicació obert** entre les organitzacions demandants i les agències avaluadores, que facilités un flux d'informació que promogués l'ús de l'evidència i la realització d'avaluacions útils.

Per tant, veiem com el propi seguiment de les avaluacions és un instrument més per a **promoure l'ús de l'evidència** per a una millor presa de decisions, ja sigui afavorint l'ús d'avaluacions ja realitzades o la generació de nou coneixement útil per a satisfer les necessitats informatives de les organitzacions que dissenyen i executen polítiques públiques.



Taula 1. Síntesi de les recomanacions per a promoure l'ús de les avaluacions

Etapa	Organitzacions responsables dels programes	Agències avaluadores
Identificació de la necessitat	<p>Impulsar avaluacions quan hi hagi un propòsit clar d'ús de la informació</p> <p>Definir les preguntes i els pròpòsits d'ús de l'avaluació a partir de la participació de tots els agents clau</p> <p>Identificar les finestres d'oportunitat per a l'acció i preveure els terminis en els quals serà més convenient disposar dels resultats de l'avaluació</p>	<p>Acompanyar en la definició de les preguntes d'avaluació</p> <p>Fer emergir totes les motivacions vinculades amb l'impuls de l'avaluació</p> <p>Conscienciar dels diversos escenaris de resultats que es poden obtenir arran d'una avaluació (especialment per allò que es podrien considerar "mals resultats")</p> <p>Fer pedagogia de les possibilitats d'aprenentatge que pot generar l'avaluació</p>
Disseny de l'avaluació	<p>Apostar per millorar l'avaluabilitat futura dels programes i polítiques (definint indicadors rellevants, adequant bases de dades o registres, canviant petites peces dels programes...)</p>	<p>Ajustar bé les expectatives: dedicar temps i esforços a explicar què és avaluable i què no ho és</p> <p>Contribuir a generar estratègies d'implementació de les avaluacions amb disseny experimental</p>
Execució de l'avaluació	<p>Preveure recursos per a facilitar informació a l'equip d'avaluació, per contrastar decisions metodològiques o resultats parcials</p>	<p>Conscienciar de la necessitat de dedicar recursos a l'etapa d'execució de l'avaluació</p>
Difusió dels resultats	<p>Vetllar per una bona gestió del coneixement dins de l'organització que faciliti la transmissió dels resultats de les avaluacions (a través de les diverses unitats o seccions i al llarg del temps)</p> <p>Promoure la difusió dels resultats de l'avaluació més enllà de la pròpia organització</p>	<p>Promoure la realització de sessions intermèdies de presentació de resultats</p> <p>Establir noves ofertes de difusió dels resultats en cas que hi hagi canvis en l'equip humà de l'organització</p> <p>Posar en valor la disseminació pública dels resultats</p>
Seguiment de l'ús		<p>Dur a terme un seguiment sistemàtic de la recepció i l'ús de les avaluacions finalitzades</p> <p>Aprofitar la informació recollida per a millorar la pròpia activitat</p> <p>Establir un canal obert de comunicació per detectar oportunitats d'ús de l'evidència o de noves avaluacions</p>

Font: Elaboració pròpia



5. Referències bibliogràfiques

- Agosto, Gabriela et al. (2012). From impact evaluations to paradigm shift. A case study of the Buenos Aires Ciudadanía Porteña conditional cash transfer programme. International Initiative for Impact Evaluation (3ie). *Working Paper 17*.
- Blasco, Jaume (2009). *Guia pràctica 1. Com iniciar una avaluació: oportunitat, viabilitat i preguntes d'avaluació*. Barcelona: Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua).
- Bunn, Frances et al. (2014). The impact of Cochrane Systematic Reviews: a mixed method evaluation of outputs from Cochrane Review Groups supported by the UK National Institute for Health Research. *Systematic Review*, 3:125.
- Cohen, Gillian et al. (2014). Does health intervention research have real world policy and practice impacts: testing a new impact assessment tool. *Health Research Policy and Systems*, 13:3.
- Díaz Langou, Gala i Forteza, Paula (2012). Validating one of the world's largest conditional cash transfer programmes. A case study on how an impact evaluation of Brazil's Bolsa Família Programme helped silence its critics and improve policy. International Initiative for Impact Evaluation (3ie). *Working Paper 16*.
- Farré, Marçal (2017). Protocol d'avaluabilitat. Barcelona: Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua).
- Hanney, Stephen R. et al. (2013). Conducting retrospective impact analysis to inform a medical research charity's funding strategies: the case of Asthma UK. *Allergy, asthma & Clinical Immunology*, 9:17.
- International Initiative for Impact Evaluation (3ie) (2013). From influence to impact. 3ie strategy 2014-2016. Nova Delhi: 3ie.
- International Initiative for Impact Evaluation (3ie) (2014). Evidence, influence, impact: annual report 2013. Nova Delhi: 3ie.
- International Initiative for Impact Evaluation (3ie) (2015). Evidence, influence, impact: annual report 2014. Nova Delhi: 3ie.
- International Initiative for Impact Evaluation (3ie) (2017). Evidence, influence, impact: annual report 2016. Nova Delhi: 3ie.
- Jones, Harry (2011). A guide to monitoring and evaluating policy influence. Background Note. Overseas Development Institute.



- Jones, Nicola; Jones, Harry; Steer, Lisbet i Datta, Ajoy (2009). Improving impact evaluation production and use. Working paper 300. London: Overseas Development Institute.
- Maynard, Brandy R. i Dell, Nathaniel A. (2018). Use and Impacts of Campbell Systematic Reviews on Policy, Practice, and Research. *Research on Social Work Practice*, 28(1), 13–18.
- Partnership for Economic Policy (2008). Poverty & Economic Policy: Monitoring & Evaluation Plan.
- Partnership for Economic Policy (2013). Report on the impact of PEP suport and research activities in developing countries. *PEP Internal - Monitoring and evaluation*. February 2013.
- Partnership for Economic Policy (2015). Report on the impact of PEP suport and research activities in developing countries. *PEP Internal - Monitoring and evaluation*. August 2015.
- Sandison, Peta (2006). "The utilisation of evaluation" a *ALNAP Review of Humanitarian Action: Evaluation utilisation*.
- Sausman, Charlotte (coord.) (2017). How to Evidence and Record Policy Impact. Cambridge: Cambridge Public Policy Strategic Research Initiative.
- Weyrauch, Vanesa i Díaz Langou, Gala (2011). Sound expectations: from impact evaluations to policy change. International Initiative for Impact Evaluation (3ie). *Working Paper 12*.

Annex I. Avaluacions incloses en el seguiment

Taula 2. Avaluacions de polítiques i programes de l'àmbit de l'ocupació i l'emprenedoria incloses en el seguiment

Ocupació i emprenedoria							
Avaluació	Sobre la política pública o programa				Sobre l'avaluació		
	Subàmbit	Institució	Pressupost de la política (període)	Beneficiaris (període)	Any de finalització	Tipus	Usos
Avaluació dels Plans d'Ocupació 2005 – 2007 (Cas 8)	Polítiques Actives d'Ocupació [Contractació]	Generalitat de Catalunya. Servei Públic d'Ocupació de Catalunya	53,8 milions € (2006) 55 milions € (2007)	7.503 persones (2006) 7.171 persones (2007)	2010	Impacte Implementació Disseny	<ul style="list-style-type: none"> Informar la presa de decisions sobre nous programes de plans d'ocupació del SOC. Informar altres administracions que també impulsen plans d'ocupació (Diputació de Barcelona, Barcelona Activa).
Avaluació del disseny dels programes de subvencions a la contractació de Barcelona Activa: Barcelona Crea Ocupació i Barcelona es Compromet (Cas 3)	Polítiques Actives d'Ocupació [Contractació]	Barcelona Activa. Àrea d'Economia, Empresa i Ocupació	[Barcelona Crea Ocupació] 1,8 milions € [Barcelona es Compromet] 22 milions € (2015)	[Barcelona Crea Ocupació] 900 persones [Barcelona es Compromet] 1.140 persones (2015)	2014	Disseny	<ul style="list-style-type: none"> Canvi en el disseny de Barcelona Es Compromet: s'incorporen joves a població diana. Informar el procés de disseny de 'Bona Feina Barcelona' (mesura posterior a les avaluades). Aprenentatge organitzatiu en relació amb l'avaluació, de caire actitudinal.

Ocupació i emprenedoria							
Avaluació	Sobre la política pública o programa				Sobre l'avaluació		
	Subàmbit	Institució	Pressupost de la política (període)	Beneficiaris (període)	Any de finalització	Tipus	Usos
Avaluació de la implementació dels programes PISL i PROPER	Polítiques Actives d'Ocupació [Contractació]	Barcelona Activa. Àrea d'Economia, Empresa i Ocupació	750.000 € (2013)	[PILS] 470 persones [PROPER] 861 persones (2013)	2015	Implementació Disseny	<ul style="list-style-type: none"> Informar respecte a elements de la implementació dels dos programes avaluats. Aprenentatge organitzatiu en relació amb l'avaluació d'impacte, de caire actitudinal.
La Xarxa de Govern Locals de la Diputació de Barcelona (2012 - 2015): avaluació de la implementació i avaluació del disseny dels Plans d'Ocupació	Polítiques Actives d'Ocupació [Contractació]	Diputació de Barcelona. Direcció de Serveis de Cooperació Local	335,7 milions € (2012-2014)	310 municipis (2012-2014)	2015	Implementació Disseny	<ul style="list-style-type: none"> Legitimació d'un canvi en l'orientació de les mesures per fomentar l'ocupabilitat.
Anàlisi de la inserció laboral dels programes de Barcelona Activa: una nova metodologia basada en els registres administratius	Polítiques Actives d'Ocupació	Barcelona Activa. Àrea d'Economia, Empresa i Ocupació	*	*	2013	Avaluabilitat	<ul style="list-style-type: none"> Millores en el sistema d'informació: es va crear un sistema de seguiment de la inserció laboral dels participants dels programes de Barcelona Activa que es va utilitzar entre 2013 i 2016.

Ocupació i empreudoria							
Avaluació	Sobre la política pública o programa				Sobre l'avaluació		
	Subàmbit	Institució	Pressupost de la política (període)	Beneficiaris (període)	Any de finalització	Tipus	Usos
Avaluació dels Serveis d'Orientació i Recerca de Feina de Barcelona Activa	Polítiques Actives d'Ocupació	Barcelona Activa. Àrea d'Economia, Empresa i Ocupació	21,3 milions € (2014)	22.349 persones (Gener 2013-Juny 2014)	2014	Disseny Impacte	<ul style="list-style-type: none"> Legitimació del servei, a partir d'uns resultats d'impacte positiu. Aprenentatge organitzatiu en relació amb l'avaluació, de caire actitudinal i cognitiu.
Avaluació dels Programes de Qualificació Professional Inicial (PQPI)	Polítiques Actives d'Ocupació [Joves]	Generalitat de Catalunya. Servei Públic d'Ocupació de Catalunya	26,4 milions € (2008-2010)	6.300 persones (2008-2010)	2013	Implementació Impacte	Sense informació. No s'ha pogut concertar entrevista amb cap responsable.
Avaluació dels programes Suma't, Noves Cases per a Nous Oficis, Escoles Taller	Polítiques Actives d'Ocupació [Joves]	Generalitat de Catalunya. Servei Públic d'Ocupació de Catalunya	[Suma't + NCNO] 50 milions € (2010-2012)	6.500 persones (2010-2012)	2013	Disseny Implementació Impacte	<ul style="list-style-type: none"> Informar el disseny de programes d'ocupació juvenil.
Avaluació del programa Mobilitza't Mobile de Barcelona Activa (Cas 9)	Polítiques Actives d'Ocupació [Joves]	Barcelona Activa. Direcció d'Empreudoria, Empresa i Innovació	716.571,51 €	240 persones	2016	Implementació Impacte	<ul style="list-style-type: none"> Aprenentatge organitzatiu en relació amb l'avaluació d'impacte de caire actitudinal i cognitiu. El procés de disseny ex-ante del programa va inspirar el procés de disseny de 'Garantia d'èxit', un altre programa de l'organització.

Ocupació i emprenedoria							
Avaluació	Sobre la política pública o programa				Sobre l'avaluació		
	Subàmbit	Institució	Pressupost de la política (període)	Beneficiaris (període)	Any de finalització	Tipus	Usos
Avaluació del Model d'Atenció a Emprenedors de Barcelona Activa	Foment i suport a l'emprenedoria	Barcelona Activa. Àrea d'Economia, Empresa i Ocupació	23,5 milions € (2015)	10.000 persones/any aprox.	2015	Disseny Implementació Impacte	<ul style="list-style-type: none"> No s'ha pogut identificar cap ús informatiu o per a la presa de decisions. Aprenentatge organitzatiu en relació amb l'avaluació, de caire actitudinal.

Notes per a totes les taules:

* Les cel·les corresponents al pressupost de la política i al nombre de beneficiaris estan buides en el cas d'algunes polítiques o programes. Això es deu al tipus de política del que es tracta (en alguns casos no es pot establir un nombre de beneficiaris concret) o de l'estadi de la política en el moment de realitzar l'avaluació (en el moment de dur a terme algunes de les avaluacions de disseny o necessitats, encara no existia una política definida).

** Com a any de finalització hem considerat l'any del lliurament del darrer informe corresponent a l'avaluació en qüestió. Per aquest motiu, l'any de finalització és 2017 en dos casos en què es va lliurar un informe a principis d'aquell any.

Taula 3. Avaluacions de polítiques i programes de l'àmbit d'afers socials i desigualtat incloses en el seguiment

Afers socials i desigualtat							
Avaluació	Sobre la política pública o programa				Sobre l'avaluació		
	Subàmbit	Institució sol·licitant	Pressupost de la política (període)	Beneficiaris (període)	Any de finalització	Tipus	Usos
Avaluació del Programa Interdepartamental de la Renda Mínima d'Inserció (PIRMI)	Prestacions compensatòries (garantia d'ingressos) i/o d'inserció sociolaboral	Generalitat de Catalunya. Departament de Treball	110 milions € (2009)	22.100 llars (2009)	2010	Impacte	<ul style="list-style-type: none"> L'avaluació era un requisit formal de la política. L'informe es va tenir en compte en diversos moments, però no s'ha pogut identificar cap ús en la presa de decisions.
Avaluació del disseny del Programa Interdepartamental de la Renda Mínima d'Inserció (PIRMI) (Cas 7)	Prestacions compensatòries (garantia d'ingressos) i/o d'inserció sociolaboral	Generalitat de Catalunya. Departament d'Economia i Coneixement	150,35 milions € (2010)	32.700 llars (juny 2011)	2011	Disseny	<ul style="list-style-type: none"> L'avaluació ha informat i influït en el disseny d'una altra política, la Renda Garantida de Ciutadania. L'avaluació va servir per informar el procés de disseny de la convocatòria del programa Mesures Actives per a persones destinatàries de la RMI (MARMI) de 2014.
Anàlisi de la viabilitat d'una renda garantida de ciutadania a Barcelona	Prestacions compensatòries (garantia d'ingressos) i/o d'inserció sociolaboral	Ajuntament de Barcelona. Institut Municipal de Serveis Socials	*	*	2014	Disseny	<ul style="list-style-type: none"> No s'ha pogut identificar cap ús.

Afers socials i desigualtat

Avaluació	Sobre la política pública o programa				Sobre l'avaluació		
	Subàmbit	Institució sol·licitant	Pressupost de la política (període)	Beneficiaris (període)	Any de finalització	Tipus	Usos
Les mesures laborals de la Renda Mínima d'Inserció: una avaluació quantitativa de la implementació i l'impacte	Prestacions compensatòries (garantia d'ingressos) i/o d'inserció sociolaboral	Generalitat de Catalunya. Departament d'Empresa i Ocupació	173 milions € (2014)	68.500 persones (2014)	2015	Implementació Impacte Disseny	<ul style="list-style-type: none"> L'avaluació era un requisit formal de la política. Els informes es van tenir en compte de manera interna i van legitimar els dos programes avaluats.
Avaluació del disseny i implementació del Fons de Solidaritat d'Aigües de Barcelona (2012-2015)	Prestacions compensatòries (garantia d'ingressos) i/o d'inserció sociolaboral: accés a serveis bàsics	Aigües de Barcelona	3,2 milions € (2012-2015)	12.678 llars (2012-2015)	2015	Implementació Disseny	<ul style="list-style-type: none"> L'avaluació ha aportat informació sobre l'adequació de la mesura implementada i la conceptualització de la problemàtica a què s'adreça i s'ha fet servir per legitimar l'ajut. En el moment de realitzar el treball de camp, semblava que es podia acabar implementant una les recomanacions de reformulació de l'ajut (ajustar el càlcul de l'ajuda al nombre real de persones que habiten la llar). Aprenentatge organitzatiu en clau avaluativa en termes actitudinals.

Afers socials i desigualtat

Avaluació	Sobre la política pública o programa				Sobre l'avaluació		
	Subàmbit	Institució sol·licitant	Pressupost de la política (període)	Beneficiaris (període)	Any de finalització	Tipus	Usos
El cost d'una Renda Garantida de Ciutadania a Catalunya: un model de simulació basat en dades tributàries.	Prestacions compensatòries (garantia d'ingressos) i/o d'inscripció sociolaboral	Generalitat de Catalunya. Departament d'Economia	*	*	2016	Necessitats	<ul style="list-style-type: none"> L'avaluació va assistir a la redacció/disseny de la Renda Garantida de Ciutadania. Es va aportar un model de càlcul robust i dades. Va servir per legitimar la contenció del cost inassumible de les propostes inicials de l'ILP i els grups parlamentaris i així modificar el disseny en termes més realistes des de la perspectiva pressupostària.
Avaluació del fons d'ajuts d'emergència social per a infants menors de 16 anys de l'Ajuntament de Barcelona (Cas 2)	Prestacions compensatòries (garantia d'ingressos) i/o d'inscripció sociolaboral	Ajuntament de Barcelona. Àrea de Drets Socials	9,2 milions € (2015)	11.015 infants (2015)	2016	Necessitats Implementació Disseny	<ul style="list-style-type: none"> L'avaluació va informar les convocatòries següents de l'ajut. Es van fer canvis en el disseny i en la implementació. Millores en els sistemes d'informació. Influència en el disseny de les beques menjador, gestionades pel Consorci d'Educació de Barcelona.

Afers socials i desigualtat

Avaluació	Sobre la política pública o programa				Sobre l'avaluació		
	Subàmbit	Institució sol·licitant	Pressupost de la política (període)	Beneficiaris (període)	Any de finalització	Tipus	Usos
Avaluació de la prestació econòmica de caràcter universal per infant a càrrec + Avaluació ex-ante de l'impacte pressupostari i la incidència distributiva de la prestació per infants a càrrec	Prestacions pel foment de la fecunditat	Generalitat de Catalunya. Departament d'Economia i Coneixement i Departament de Benestar Social i Família	131 milions € (2010)	355.433 persones (2010)	2012	Impacte Disseny	<ul style="list-style-type: none"> No s'ha pogut identificar cap ús informatiu o per a la presa de decisions.
Avaluació del Pla Nacional de Joventut de Catalunya 2000-2010 (Cas 5)	Marc i planificació de polítiques de joventut	Generalitat de Catalunya. Departament d'Acció Social i Ciutadania	51,3 milions € (2000-2008)	1.433 ens locals i comarcals	2009	Disseny Implementació	<ul style="list-style-type: none"> Un format de suport als ens locals que a l'avaluació es va identificar com a especialment exitós es va reproduir per a l'acompanyament en d'altres àmbits. Hi va haver un aprenentatge organitzatiu de caire institucional en relació amb l'avaluació. S'han desenvolupat nous sistemes d'informació.
Avaluació del Servei Local de Teleassistència Domiciliària de la Diputació de Barcelona (Cas 6)	Serveis socials de suport a l'autonomia per a persones dependents i les seves famílies	Diputació de Barcelona. Àrea d'Atenció a les Persones	13 milions € (2011)	58.000 persones (2010)	2012	Implementació Disseny	<ul style="list-style-type: none"> Es va impulsar un estudi per acotar el perfil de la població beneficiària i eines per assegurar una millor selecció d'aquesta.

Afers socials i desigualtat

Avaluació	Sobre la política pública o programa				Sobre l'avaluació		
	Subàmbit	Institució sol·licitant	Pressupost de la política (període)	Beneficiaris (període)	Any de finalització	Tipus	Usos
Avaluació ex-ante de les bases de la Llei d'Autonomia Personal de Catalunya (LAPCAT)	Serveis socials de suport a l'autonomia per a persones dependents i les seves famílies	Generalitat de Catalunya. Institut Català d'Assistència i Serveis Socials	*	*	2014	Disseny	<ul style="list-style-type: none"> Es va informar el disseny i la implementació de mesures vinculades al Sistema d'Autonomia i Atenció a la Dependència de Catalunya. Aprenentatge organitzatiu en relació amb l'avaluació i millores en els sistemes d'informació
Avaluació del programa gent 3.0 de la Fundació Bancària 'la Caixa' (Cas 1)	Polítiques de participació comunitària de gent gran	Fundació Bancària 'la Caixa'	No es disposa de dades	49.939 persones (2012)	2013	Implementació Seguiment d'outcomes	<ul style="list-style-type: none"> Els resultats de l'avaluació van tenir-se en compte en el procés de reformulació del programa. Es van fer canvis en el programa, modulant la implementació d'un nou enfocament d'intervenció. Per a l'avaluació, es va dissenyar un sistema d'informació que va ser la base del que encara sobreviu avui. Aprenentatge de tota la organització en relació amb l'avaluació.

Taula 4. Avaluacions de polítiques i programes educatius incloses en el seguiment

Educació							
Avaluació	Sobre la política pública o programa				Sobre l'avaluació		
	Subàmbit	Institució sol·licitant	Pressupost de la política (període)	Beneficiaris (període)	Any de finalització	Tipus	Usos
Avaluació dels Plans Educatius d'Entorn 2005-2009	Plans educatius d'acció comunitària	Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació	14 milions € (Curs 2009-10)	317.177 alumnes 710 centres educatius (Curs 2009-10)	2011	Impacte Implementació Disseny	<ul style="list-style-type: none"> L'avaluació es va tenir en compte de manera limitada i no s'ha pogut identificar cap ús en la presa de decisions.
Avaluació de la implementació del Programa LECXIT	Programes de reforç educatiu	Fundació Bancària 'la Caixa' i Fundació Jaume Bofill	120.103,38 €	200 alumnes 10 centres educatius (Curs 2011-12)	2012	Implementació	<ul style="list-style-type: none"> L'avaluació es va tenir en compte de manera limitada i no s'ha pogut identificar cap ús en la presa de decisions.
Avaluació del programa Èxit Estiu 2015 + Avaluació del programa Èxit 2015/2016 (Cas 4)	Programes de reforç educatiu	Consorti d'Educació de Barcelona. Àrea d'Innovació, Programes i Formació	[Èxit Estiu] 384.727,30 € (2015) [Èxit] 314.348 € (Curs 2015-16)	[Èxit Estiu] 2.259 alumnes 64 centres educatius (2015) [Èxit Curs] 2.600 alumnes 132 centres educatius (Curs 2015-16)	2016	Impacte Seguiment d'outcomes	<ul style="list-style-type: none"> Les avaluacions han informat les següents convocatòries del programa i s'han fet canvis en el seu disseny. L'avaluació va donar suport a la reproducció del programa Èxit Estiu. Aprentatge de l'organització en la realització d'avaluacions d'impacte i major institucionalització de l'avaluació.

Educació							
Avaluació	Sobre la política pública o programa				Sobre l'avaluació		
	Subàmbit	Institució sol·licitant	Pressupost de la política (període)	Beneficiaris (període)	Any de finalització	Tipus	Usos
Avaluació del programa "La maleta de les famílies"	Programes d'orientació educativa i/o foment de l'educació postobligatòria	Diputació de Barcelona. Gerència de Serveis d'Educació	25.870 € (Curs 2014-15)	267 famílies 28 instituts (Curs 2014-15)	2017**	Impacte Implementació	<ul style="list-style-type: none"> L'avaluació va informar sobre aspectes de millora en el disseny i la implementació del programa. Aprenentatge organitzacional en relació amb l'avaluació, de caire cognitiu-pràctic.

Taula 5. Avaluacions de polítiques i programes de l'àmbit de la promoció econòmica incloses en el seguiment

Promoció econòmica							
Avaluació	Sobre la política pública o programa				Sobre l'avaluació		
	Subàmbit	Institució	Pressupost de la política (període)	Beneficiaris (període)	Any de finalització	Tipus	Usos
Avaluació ex-ante de les necessitats de finançament de les PIME a Catalunya	Polítiques de desenvolupament empresarial i/o socioeconòmic: finançament	Generalitat de Catalunya. Departament d'Economia i Coneixement. Institut Català de Finances	*	*	2015	Necessitats	<ul style="list-style-type: none"> L'avaluació era un requisit per a l'obtenció dels fons FEDER amb els que s'ha sufragat un instrument financer destinat a les PIME. No s'ha pogut identificar cap ús informatiu o per a la presa de decisions.



Promoció econòmica							
Avaluació	Sobre la política pública o programa				Sobre l'avaluació		
	Subàmbit	Institució	Pressupost de la política (període)	Beneficiaris (període)	Any de finalització	Tipus	Usos
Avaluació del programa Treball a les 7 comarques i el Consorci per l'Ocupació i la Promoció Econòmica del Vallès Occidental (COPEVO)	Polítiques de desenvolupament socioeconòmic: concertació territorial o DEL	Generalitat de Catalunya. Servei Públic d'Ocupació de Catalunya	[Treball a les 7 comarques] 2 milions € (anual estable) [COPEVO] 6 milions € (2008-09)	*	2017**	Disseny Implementació	<ul style="list-style-type: none"> En el moment de dur a terme el treball de camp, les avaluacions estan assistint el disseny de la política de concertació territorial al camp del desenvolupament socioeconòmic, especialment pel que fa a polítiques actives d'ocupació. Es podria arribar a observar una influència en el desplegament de la llei del Sistema d'Ocupació i del Servei Públic d'Ocupació de Catalunya respecte la vessant de la concertació territorial.
Avaluació de les activitats de promoció turística de l'Agència Catalana de Turisme	Promoció turística	Generalitat de Catalunya. Departament d'Empresa i Ocupació	2,9 milions € (2012)	No es disposa de dades	2013	Impacte Avaluabletat	<ul style="list-style-type: none"> No s'ha pogut identificar cap ús.

Taula 6. Avaluacions de polítiques i programes en matèria d'habitatge incloses en el seguiment

Habitatge							
Avaluació	Sobre la política pública o programa				Sobre l'avaluació		
	Subàmbit	Institució sol·licitant	Pressupost de la política (període)	Beneficiaris (període)	Any de finalització	Tipus	Usos
Avaluació ex-ante de l'impost sobre habitatges buits propietat de les entitats financeres	Foment de l'accés a l'habitatge	Generalitat de Catalunya. Departament de Governació, Administracions Públiques i Habitatge	*	*	2014	Disseny	<ul style="list-style-type: none"> L'avaluació ha assistit a la redacció/disseny d'una llei impositiva referida a habitatges buits d'àmbit català. Es van aportar dades fiables en forma de diversos escenaris pel que fa a l'estimació de la recaptació de l'impost.

Taula 7. Avaluacions de polítiques i programes en matèria d'agricultura incloses en el seguiment

Agricultura							
Avaluació	Sobre la política pública o programa				Sobre l'avaluació		
	Subàmbit	Institució sol·licitant	Pressupost de la política (període)	Beneficiaris (període)	Any de finalització	Tipus	Usos
Avaluació intermèdia del Pla d'Acció per a l'Alimentació i l'Agricultura ecològiques 2008-2012	Foment d'activitat socioeconòmic a sectorial	Generalitat de Catalunya. Departament d'Agricultura, Alimentació i Acció Rural	10 milions € (2008-2009)	1.961 productors d'agricultura ecològica (2008-2009)	2011	Implementació	<ul style="list-style-type: none"> L'avaluació es va tenir en compte de manera limitada i no s'ha pogut identificar cap ús en la presa de decisions.

Taula 8. Avaluacions de polítiques i programes culturals incloses en el seguiment

Cultura							
Avaluació	Sobre la política pública o programa				Sobre l'avaluació		
	Subàmbit	Institució sol·licitant	Pressupost de la política (període)	Beneficiaris (període)	Any de finalització	Tipus	Usos
Tallers de capacitatíó digital per a persones de més de 55 anys de la Xarxa de Biblioteques Municipals	Polítiques de reducció de la fractura digital: grups d'edat	Diputació de Barcelona. Gerència de Biblioteques	No es disposa de dades	800 persones 27 biblioteques (2014)	2016	Impacte	<ul style="list-style-type: none"> L'avaluació ha servit per aportar informació sobre el disseny i implementació d'aquest tipus de tallers i per legitimar el programa. Aprenentatge organitzacional en relació amb l'avaluació, de caire actitudinal.

Taula 9. Avaluacions de polítiques i programes de participació ciutadana incloses en el seguiment

Participació ciutadana							
Avaluació	Sobre la política pública o programa				Sobre l'avaluació		
	Subàmbit	Institució sol·licitant	Pressupost de la política (període)	Beneficiaris (període)	Any de finalització	Tipus	Usos
Pla Interdepartamental de Participació Ciutadana 2008-2010. Informe d'avaluació intermèdia de la implementació.	Polítiques transversals de participació ciutadana	Generalitat de Catalunya. Departament d'Interior, Relacions Institucionals i Participació	13 milions € (2009)	*	2009	Implementació Disseny	<ul style="list-style-type: none"> No s'ha pogut identificar cap ús.



Annex II. Institucions col·laboradores

Des d'Ivàlua volem agrair la col·laboració de les següents institucions en la realització d'aquest estudi:

Aigües de Barcelona

Ajuntament de Barcelona

Àrea de Drets Socials

Institut Municipal de Serveis Socials

Barcelona Activa

Direcció Executiva d'Emprenedoria, Empresa i Innovació

Direcció Executiva d'Estratègies de Foment de l'Ocupació

Direcció de Recursos Econòmics

Consorci d'Educació de Barcelona

Direcció d'Acció Educativa

Àrea d'Innovació, Programes i Formació

Diputació de Barcelona

Àrea d'Atenció a les Persones

Gerència de Serveis de Benestar Social

Àrea de Cultura, Educació i Esports

Gerència de Serveis de Biblioteques

Gerència de Serveis d'Educació

Àrea de Presidència

Servei de Planificació i Avaluació

Direcció de Serveis de Cooperació Local

Fundació Bancària 'la Caixa'

Fundació Jaume Bofill

Generalitat de Catalunya

Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació

Direcció General d'Agricultura i Ramaderia

Departament d'Empresa i Coneixement

Agència Catalana de Turisme

Departament d'Ensenyament

Direcció General d'Atenció a la Família i Comunitat Educativa

Departament de Territori i Sostenibilitat

Sub-direcció General de Coordinació i Seguiment dels Programes d'Habitatge

Departament de Treball, Afers Socials i Famílies

Direcció General d'Economia Social, el Tercer Sector, les Cooperatives i l'Autoempresa

Direcció General de Joventut

Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC)

Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda

Direcció General de Promoció Econòmica, Competència i Regulació

Direcció General de Pressupostos

Institut Català de Finances (ICF)



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

