

ivàlua ✓

Institut Català d'Avaluació
de Polítiques Públiques

Informe

Estat de l'avaluació a Catalunya

Situació actual i reptes de futur
per la promoció de l'avaluació



Ivàlua
Institut Català d'Avaluació
de Polítiques Públiques

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

Estat de l'avaluació a Catalunya

Situació actual i reptes de futur per la promoció de l'avaluació

Edició: Gener 2023

Redacció: Juny 2021

© Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua), 2023

Aquesta obra està subjecta a la llicència Creative Commons de Reconeixement-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Es permet a tercers distribuir, retocar i crear a partir de l'obra llicenciada de manera no comercial, la distribució de la qual cal fer-la amb una llicència igual a la que regula aquesta obra original.

Citació de la publicació:

Estat de l'avaluació a Catalunya.

Situació actual i reptes de futur per la promoció de l'avaluació. Ivàlua. Ivan Cerrillo, 2023.

L'anàlisi que es desenvolupa en aquest informe es va acabar al juny de 2021 a partir de dades obtingudes durant la legislatura XII (dissolta el 22 de desembre de 2020). La denominació dels departaments de la Generalitat de Catalunya i altres organismes que se citen en aquest informe es corresponen amb els existents en aquella legislatura.



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



ivàlua

Institut Català d'Avaluació
de Polítiques Públiques

Informe

Estat de l'avaluació a Catalunya

Situació actual i reptes de futur
per la promoció de l'avaluació

Equip publicació

Autor:

Ivan Cerrillo Martín,
Universitat Pompeu Fabra

Coordinació de continguts:

Marc Balaguer, Mireia Borrell Porta i Marçal Farré

**Coordinació de l'edició, revisió d'estil i direcció
d'art:**

Jordi Miras Llopart

Índex

1. Introducció	7
2. Metodologia	10
3. Identificació d'actors i parts interessades	12
3.1. Demanda: d'on prové la iniciativa?	12
3.2. Oferta: qui participa en el procés?	16
4. Descripció de les relacions amb l'avaluació	20
4.1. Concepció	20
4.2. Pràctiques	23
4.3. Gestió	30
4.4. Recursos	36
4.5. Utilització	39
5. Identificació de facilitadors i obstacles	44
5.1. Factors facilitadors de l'avaluació	44
5.2. Factors obstaculitzadors de l'avaluació	51
6. Anàlisi per departaments i organismes autònoms	54
6.1. Departaments de la Generalitat	54
6.2. Organismes autònoms	68
7. Trajectòria respecte a l'avaluació a Catalunya	76
8. Conclusions	80
9. Recomanacions	84
10. Referències bibliogràfiques	85
11. Annexos	87
Annex I. Incorporar l'avaluació	87
Annex II. Enquesta sobre l'estat de l'avaluació a Catalunya	99

Índex

Figures i taules

Figures

Figura 1. Xarxa d'unitats que realitzen o encarreguen avaluacions.	15
Figura 2. Xarxa de proveïdors d'avaluacions o referents en l'àmbit.	18
Figura 3. Coneixement de proveïdors d'avaluació i àmbits de procedència.	19
Figura 4. Percepció de la intensitat d'avaluació.	22
Figura 5. Tipus d'avaluació més freqüent.	24
Figura 6. Grau de suport a la publicació de les avaluacions.	29
Figura 7. Relacions dels enquestats amb l'avaluació.	31
Figura 8. Necessitat d'avaluació en funció del cycle de la política.	34
Figura 9. Potencials utilitats de les avaluacions.	40
Figura 10. Les avaluacions informen la presa de decisions? En cas negatiu, per què? . . .	42
Figura 11. Elements necessaris per incrementar l'avaluació.	46
Figura 12. Suport als requeriments d'avaluació obligatoris.	49
Figura 13. Dificultats per impulsar l'avaluació.	53
Figura 14. Quines haurien de ser les prioritats per fomentar l'avaluació?	78

Taules

Taula 1. Resum de dades departamentals.	73
Taula 2. Resum de l'estat de l'avaluació als departaments i organismes autònoms.	74
Taula 3. Anàlisi de l'estructura organitzativa bàsica dels departaments	89
Taula 4. Organismes departamentals d'avaluació de polítiques	90
Taula 5. Proposta de selecció de les unitats a entrevistar	95
Taula 6. Selecció prèvia dels organismes autònoms	97
Taula 7. Disseny del qüestionari	100

1. Introducció

L'informe sobre l'estat de l'avaluació a Catalunya estudia quina és la situació actual de l'avaluació de polítiques públiques, essencialment quin n'és el grau d'institucionalització i quins són els principals reptes de futur que s'hauran d'afrontar per fomentar-la. Més enllà de la descripció i l'anàlisi de la situació, l'interès principal de l'estudi és contribuir amb l'evidència generada a informar una estratègia d'avaluació per al conjunt de la Generalitat de Catalunya. En els darrers anys l'administració pública catalana ha fet esforços per fomentar la incorporació de la pràctica avaluativa en el seu dia a dia. Tanmateix, actualment es desconeix l'estat de desplegament i els assoliments de les estratègies que s'han seguit. És per això que resulta interessant examinar-ne el desenvolupament en el cas català.

L'avaluació és una pràctica desitjable en qualsevol país democràtic que comporta nombrosos beneficis, entre d'altres, pot contribuir a una més bona gestió dels recursos públics. Per aquest fet, administracions públiques arreu del món han iniciat reformes i estratègies amb la finalitat de fomentar-la. A Catalunya s'han liderat diverses iniciatives destinades a incorporar pràctiques d'avaluació. A grans trets, la voluntat n'és que l'avaluació esdevingui una peça fonamental i habitual en el funcionament de l'administració catalana. És a dir, institucionalitzar-la. Algunes iniciatives que s'han dut a terme són la creació d'agències públiques d'avaluació (AQU, AQUAS i Ivàlua), la inclusió d'oferta formativa sobre avaluació adreçada a treballadors públics o la creació d'àrees i unitats departamentals que inclouen l'avaluació entre les seves funcions. Es comença a establir un sistema d'avaluació de polítiques.

L'estudi de la institucionalització de l'avaluació i dels sistemes que es generen és recent. Recerques comparatives en l'àmbit internacional (vegeu Stockmann et al., 2020; Jacob et al., 2015; Furubo et al., 2002, entre d'altres) demostren que no existeix una única i inequívoca «fórmula màgica» que garanteixi la incorporació correcta de la funció avaluadora en un país. De fet, hi ha diverses maneres d'institucionalitzar l'avaluació de polítiques, i fórmules d'èxit en un context podrien no funcionar en d'altres (Lázaro, 2015: 9). Això explica per què la literatura acadèmica sobre el tema ha avançat centrant-se en l'estudi de casos. Per mencionar-ne només

alguns, els casos danès (Dahler-Larsen i Boodhoo, 2019), finès (Ahonen, 2015), suís (Bussmann, 2008), o belga (Varone et al., 2005). També en el nostre entorn més proper, el cas espanyol ha estat força analitzat (vegeu Bustelo, 2020; Trias Badruna, 2018; Ruiz Martínez, 2012; Rivero Recuenco, 2011; Feinstein i Zapico-Goñi, 2010; Pazos i Zapico-Goñi, 2002, entre d'altres). No obstant això, majoritàriament s'hi examinen nivells centrals de govern, mentre que els nivells regionals i locals només es tracten de manera superficial com a part de l'estudi de les administracions estatals.

Partint d'aquesta base, el corpus de publicacions acadèmiques que estudien la institucionalització i els sistemes d'avaluació a nivells subcentrals és reduït. Encara que l'avaluació també es pot institucionalitzar a les administracions regionals i locals (Jacob et al., 2015:28), no hi ha hagut gaire recerca en profunditat sobre aquests casos. La manca de recerca prèvia suposa una limitació i és especialment preocupant en contextos altament descentralitzats. Al mateix temps, el buit en la literatura implica el desconeixement dels sistemes d'avaluació que es generen, dels esforços realitzats, dels resultats obtinguts, i també la pèrdua de valor afegit que podrien aportar. Cal destacar que, en el cas català, hi ha alguns estudis i informes que descriuen aspectes del sistema d'avaluació (vegeu Cerrillo Martín, 2017; Lázaro, 2012). Pel que fa als informes, acostumen a ser impulsats directament per Ivàlua, com la peça de Comas i Vílchez (2018) que investiga l'ús que s'ha fet de les avaluacions encarregades fins al 2016, o la reflexió sobre la trajectòria d'Ivàlua en el text *Deu anys avaluant per millorar les polítiques públiques* (Ivàlua, 2018). Aquests suposen un punt de partida per a l'estudi.

La rellevància d'aquest estudi radica en el fet que no hi ha cap recerca exhaustiva que descriu empíricament el desenvolupament de les diferents estratègies d'avaluació impulsades. Catalunya és considerada pionera en el context espanyol pel que fa al foment de l'avaluació (Pazos i Zapico-Goñi, 2002: 302) i el seu sistema d'avaluació ha anat creixent al llarg del temps, però fins ara mai no havia estat objecte de recerca. Actualment, les estratègies d'avaluació ja han tingut prou temps de maduració per plantejar una recerca. Aquest estudi analitza en profunditat la institucionalització de l'avaluació a la Generalitat de Catalunya, incloent-hi tots els departaments i una mostra d'organismes autònoms, des d'una perspectiva holística i sistèmica. Així doncs, aporta nou coneixement sobre l'avaluació de polítiques en el context català i pot ser una referència a l'hora de fixar la futura estratègia d'avaluació conjunta. Des del punt de vista acadèmic, també suposa una contribució original en l'àmbit de la institucionalització de l'avaluació a causa de l'esmentat buit de producció acadèmica.

Aquest objectiu general es pot desglossar en tres grans eixos que guien l'estudi i engloben preguntes de recerca diferents. El primer eix gira al voltant de la identificació d'actors i parts interessades en l'avaluació. Quins són els actors rellevants en l'impuls i ús de les avaluacions dins de les administracions públiques? Quin paper hi desenvolupen? S'interrelacionen? El segon eix descriu les relacions que els actors tenen amb l'avaluació. Quin paper té la pràctica en els diferents departaments i agències de la Generalitat? Quin tipus d'avaluacions s'impulsen? Quin ús se'n fa? Quines dificultats troben els gestors i decisors públics a l'hora d'impulsar avaluacions?

Com es gestionen les avaluacions? Les realitzen internament o s'externalitzen? Finalment, en el tercer eix s'aborda la identificació d'obstacles i facilitadors en l'impuls de l'avaluació. Com es perceben els resultats de les avaluacions? Quines dificultats troben els gestors i decisors públics a l'hora de prendre decisions informades en l'evidència? Quins són els elements que faciliten l'impuls de l'avaluació?

Per donar resposta a les preguntes de recerca plantejades, s'ha optat per una metodologia mixta, que combina mètodes quantitatius i qualitatius juntament amb revisió documental rellevant per a l'estudi. La part quantitativa es basa en una enquesta adreçada a direccions generals, direccions de serveis i organismes autònoms, fet que genera dades quantitatives descriptives, més específiques i sectorials. Pel que fa a la part qualitativa, les dades recollides en el treball de camp qualitatiu provenen d'una sèrie d'entrevistes semiestructurades que s'han fet a responsables de secretaries generals, gabinets tècnics i

els seus equivalents en els organismes autònoms, que complementen l'estudi amb visions transversals i generals. D'aquesta manera, s'obtenen dades generals representatives del conjunt de la Generalitat, però al mateix temps es pot aprofundir en la realitat de cada departament o organisme autònom gràcies a la metodologia qualitativa. De manera complementària, s'inclou en l'anàlisi la revisió de documentació generada per les pràctiques d'avaluació.

El text s'organitza en tres grans apartats. En primer lloc, s'hi explica el disseny de recerca i la metodologia adoptada. En segon lloc, se succeeixen els principals eixos que guien l'estudi: 1) identificació d'actors rellevants i parts interessades; 2) descripció de les relacions amb l'avaluació; 3) identificació d'obstacles i facilitadors per a la seva incorporació, i 4) Anàlisi departamental i dels organismes autònoms. En tercer lloc, i per acabar, es discuteix la trajectòria de Catalunya respecte a l'avaluació i es proporcionen conclusions, com també recomanacions de millora.

Es tracta del primer estudi exhaustiu que descriu de manera empírica el desenvolupament de les estratègies d'avaluació que s'han impulsat a Catalunya.

2. Metodologia

El disseny de recerca de l'estudi confia en metodologia mixta que combina una part quantitativa i una de qualitativa, juntament amb revisió documental. L'elecció d'emprar mètodes mixtos correspon a la voluntat d'aprofitar al màxim les aportacions que ambdós poden oferir. El fet d'obtenir dades quantitatives i qualitatives sobre el mateix objecte d'estudi permet tenir una visió més àmplia de l'estat de l'avaluació de polítiques a Catalunya. D'aquesta manera, s'obtenen dades generals representatives del conjunt de la Generalitat, però al mateix temps es pot aprofundir en la realitat de cada departament o organisme autònom gràcies a la metodologia qualitativa.

La part qualitativa consta de vint-i-sis entrevistes semiestructurades. Pel que fa a la mostra de persones a entrevistar, la selecció es basa en una anàlisi institucional prèvia que considera tres criteris: 1) criteri estructural, que fa referència a la posició relativa que la unitat administrativa o l'organisme en qüestió té dins de l'Administració; 2) criteri competencial, que implica que l'avaluació estigui entre les seves competències, i 3) criteri representatiu, és a dir, han de poder representar l'organisme en el qual se circumscriu. Els criteris s'han aplicat a tots els departaments, i ha resultat en la selecció de les secretaries generals i gabinets tècnics com a mostra. Ambdues unitats gaudeixen d'una posició orgànica que permet aportar una visió panoràmica de l'avaluació al departament, tenen assignades competències relatives a l'avaluació i poden representar els seus departaments perquè són comunes a tots ells. També s'hi han inclòs entrevistes amb l'Àrea d'Avaluació Econòmica de Polítiques

(AAE) i l'Àrea de Millora de la Regulació (AMR). A l'hora de seleccionar els organismes autònoms, s'hi han sumat criteris sectorials i de rellevància social dels àmbits de polítiques.

Així doncs, han estat entrevistats responsables de les secretaries generals i/o gabinets tècnics de tots els departaments i els seus equivalents en els organismes autònoms analitzats. El treball de camp s'ha dut a terme entre l'agost i el novembre del 2020 i, a causa de la pandèmia de la COVID-19, s'ha hagut de fer completament de manera telemàtica. Les peticions d'entrevista sempre s'han adreçat a la direcció de cada organisme. No obstant això, també s'oferia la possibilitat de delegar-les a altres persones que, sota el criteri de l'organisme, poguessin aportar-hi la informació requerida. Entre els entrevistats n'hi havia que ja no ocupaven el càrrec, en aquests casos s'optà per prioritzar l'expertesa en l'àmbit i mantenir l'entrevista de totes maneres. Un

cop enllestit el treball de camp, les entrevistes han estat transcrits i, posteriorment, s'han codificat i processat mitjançant el programa Nvivo 11. L'estratègia de codificació seguida ha estat doble. D'una banda, es realitza una codificació temàtica mentre que, de l'altra, també s'ha classificat per organisme. Aquesta categorització assegura poder extreure'n conclusions en els dos vessants d'anàlisi.

Respecte a la part quantitativa, la recollida de dades s'ha basat en una enquesta per internet adreçada a direccions generals, subdireccions generals i serveis. En aquest cas, l'enquesta ha de contribuir a l'estudi aportant-hi una visió més específica de l'estat de l'avaluació. La finalitat n'és recollir dades d'aquelles unitats i nivells jeràrquics als quals no es pot arribar qualitativament. L'enquesta s'inspira en el qüestionari de la CoAVA, dissenyat per Ivàlua i l'Àrea d'Avaluació Econòmica de Polítiques Públiques de la Direcció general de Pressupostos, amb l'objectiu de conèixer-ne les percepcions i d'identificar noves avaluacions, documentació i fonts d'informació. Partint d'aquesta base, s'ha adaptat a les necessitats de l'estudi. És per això que les preguntes s'han agrupat en mòduls diferents que es corresponen amb els objectius i connecten les preguntes del qüestionari amb les de recerca. El resultat n'ha estat una bateria de catorze preguntes que gradualment van presentant els temes d'interès.

La recollida de dades es va dur a terme durant el mes d'octubre del 2020. L'enviament de l'enquesta ha estat possible gràcies a la col·laboració de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC), que, a través de la intermediació d'Ivàlua, ha aportat una llista de contactes dels càrrecs de la Generalitat amb nivell 28 o superior. Finalment, l'enquesta va ser enviada a un total de 740 persones, i va obtenir una taxa de resposta del 30 % aproximadament. Cal remarcar que el percentatge de resposta aconseguït és l'estàndard per a aquest tipus d'enquestes. Per realitzar i gestionar el qüestionari s'ha fet servir l'aplicació LimeSurvey, mentre que les dades, un cop obtingudes, han estat processades i analitzades amb el programa d'anàlisi estadística STATA 15.

Part de l'evidència generada també prové de la revisió documental tant de les avaluacions identificades com d'altres documents que aporten informació rellevant per respondre a les preguntes de recerca. Pel que fa a l'anàlisi d'aquesta documentació, serà doble. S'ha creat una base de dades que recopila informació sobre els documents recollits, però al mateix temps la documentació identificada ha estat incorporada a l'anàlisi qualitativa de l'estudi.

3. Identificació d'actors i parts interessades

La identificació dels actors i les parts interessades en l'impuls de l'avaluació és un bon punt de partida per a l'estudi. Tradicionalment la literatura sobre institucionalització de l'avaluació ha estudiat els actors en referència a models o sistemes d'oferta i demanda (Boyle i Lemaire, 1999).

En aquest sentit, poden trobar-se actors que tenen a veure amb el procés de demanda o amb el de l'oferta d'avaluació. Els primers són actors rellevants perquè tenen capacitat de decisió i, per tant, la iniciativa d'avaluar una política pública determinada hi recaurà. En canvi, els actors que es relacionen amb l'oferta seran aquells que les proveeixen o que esdevenen referents en la matèria. És a dir, identificar-los implica conèixer d'on prové la demanda, però també quines opcions hi ha a l'hora de suplir aquestes necessitats. A continuació s'analitzen tant la demanda com l'oferta d'avaluació a Catalunya.

3.1. Demanda: d'on prové la iniciativa?

Pel que fa a la demanda d'avaluacions, l'interès pot provenir de diversos actors. A l'hora de prendre la iniciativa d'avaluar una política pública, no hi ha un camí pautat. És a dir, la responsabilitat d'iniciar-la no recau sobre una unitat o un organisme concret. Aquesta situació fa que coexisteixin diferents maneres d'articular l'avaluació, fet que integra una gran diversitat d'actors interessats que poden entrar en joc en cada moment. En aquest sentit, hi pot haver diferents orígens: en primer lloc, pot estar en mans de la direcció, per voluntat pròpia del Consell de Govern; en segon lloc, de les unitats tècniques

(secretaries generals i gabinets tècnics de tots els departaments) en l'exercici de les seves funcions, però també de les unitats sectorials, i en últim lloc, pot provenir de forces externes, per exemple, quan es reben fons econòmics condicionats des d'altres administracions (Unió Europea, entre d'altres).

D'una banda, la iniciativa pot provenir dels òrgans de govern, el Consell Executiu i les direccions departamentals. Aquest és el cas de les polítiques que deriven dels plans de govern i impliquen el seguiment d'una sèrie d'indicadors. La iniciativa és directament del

Govern, i crea una cadena de delegació cap a les unitats a través de la coordinació i planificació de les secretaries generals de cada departament amb l'objectiu de monitorar grans línies d'acció. També cal destacar el paper que tenen departaments transversals com el Departament de la Presidència (i l'Àrea de Millora de la Regulació), en l'avaluació d'impacte normatiu, i el Departament de Vicepresidència i d'Economia i Hisenda (i l'Àrea d'avaluació econòmica de polítiques públiques), que ha impulsat iniciatives per fomentar l'avaluació de projectes o intervencions no normatives com la Comissió interdepartamental d'avaluació de polítiques públiques (CIAVA), la Comunitat de pràctica d'avaluació de polítiques públiques de la Generalitat de Catalunya (CoAVA), el Fons de promoció per a l'avaluació (PROAVA) o l'elaboració d'informes d'impacte econòmic i social (IIES).

D'altra banda, d'entre la resta d'unitats administratives que tenen assignades competències d'avaluació, seguiment i foment de l'avaluació de polítiques destaquen les secretaries generals de cada departament i, dins d'aquestes, els gabinets tècnics. No obstant això, les competències en l'àmbit no són del tot homogènies entre els departaments. Hi ha gabinets tècnics, per exemple, que tenen l'avaluació incorporada entre les seves responsabilitats de manera més explícita, normalment els que són de nova fundació o fruit d'una reestructuració. Per tant, es podria dir que l'avaluació és una pràctica d'incorporació recent a l'administració, si més no formalment. A la pràctica, les unitats tècniques fan una funció de suport, també en l'àmbit de l'avaluació. Afirmen, però, que la iniciativa ha de provenir principalment de les unitats que són les que tenen la informació i les responsables finals de la política. A més, re-

marquen que «la funció avaluadora encara no està clarament incorporada en el si de l'administració, igual que existeix una funció econòmica o jurídica. Tot el que es fa passa controls econòmics i jurídics, però no d'avaluació».

Els actors involucrats a la part de la demanda seran, a priori, càrrecs directius. Tanmateix, internament «pot haver-hi una doble iniciativa, normalment prové de cada departament o de les secretaries generals, ja que són les que distribueixen els recursos. Al mateix temps, hi pot haver unitats que també tinguin aquesta necessitat d'avaluar les polítiques que estan duent a terme i emprenen una avaluació». De fet, el 39,36 % dels enquestats identifiquen unitats al seu departament que realitzen o encarreguen avaluacions. Els departaments on es detecten més unitats són el Departament de la Presidència, el de Vicepresidència i d'Economia i Hisenda, i el de Treball, Afers Socials i Famílies (figura 1). S'observa que els gabinets tècnics, amb una intensitat variable en funció del departament, són la unitat interna de referència respecte a la iniciativa i demanda d'avaluació.

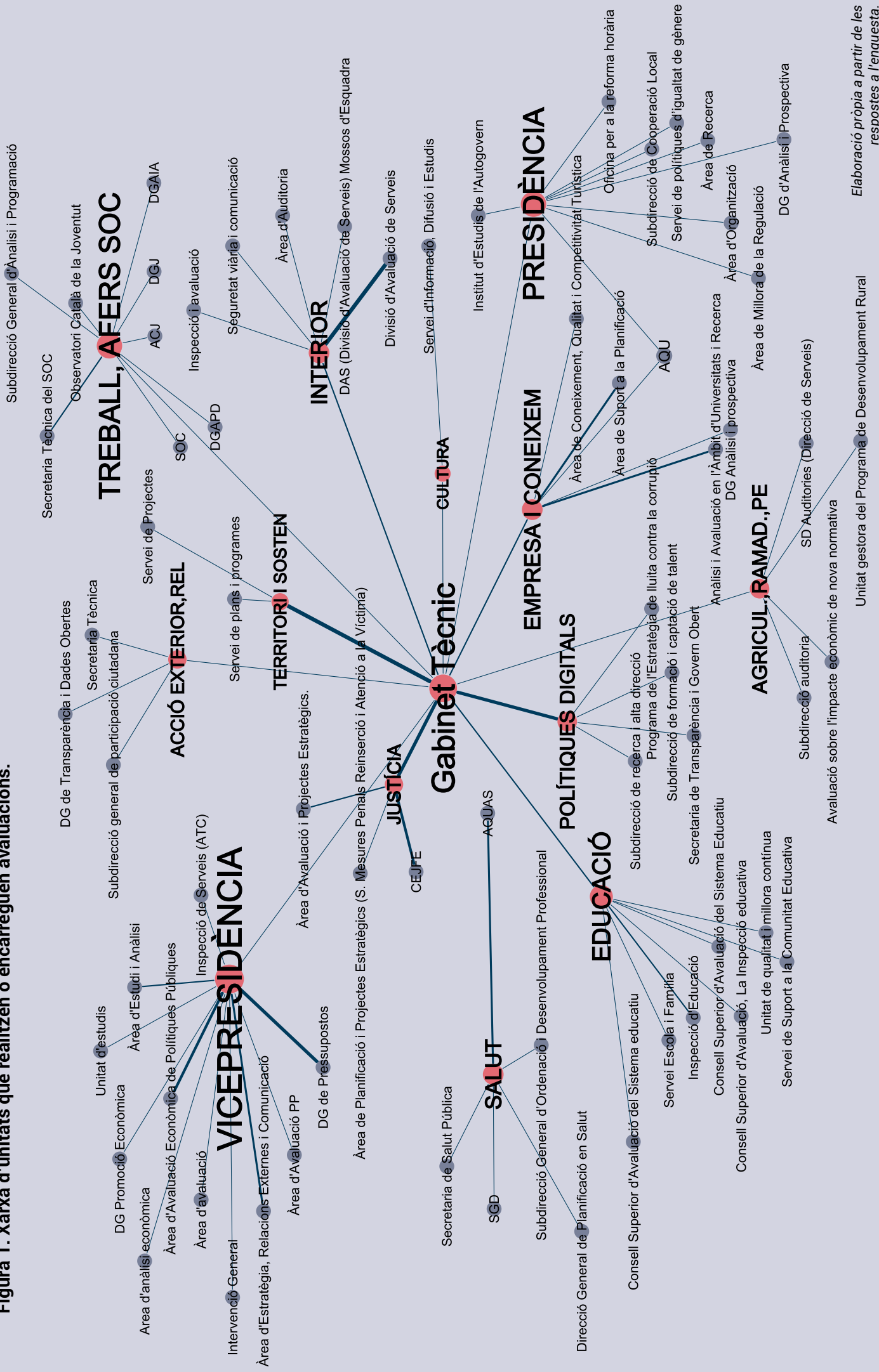
L'avaluació a Catalunya és articulada per una gran diversitat d'actors interessats que poden entrar en joc en cada moment.

Els departaments de Polítiques Digitals i Administració Pública, Justícia i Interior ho identifiquen de manera més central que la resta, i Salut n'és l'excepció. La diferència radica en el fet que el Departament de Salut presenta un sistema en què la unitat més central és l'Agència de qualitat i avaluació sanitàries de Catalunya (AQuAS) en lloc del seu gabinet tècnic. Pel que fa a la resta d'unitats, hi ha una gran diversitat i variabilitat en funció del departament analitzat. Hi destaquen les de l'àmbit econòmic, inspecció, anàlisi, programació i d'estudis, conjuntament amb unitats sectorials. Amb tot, un 34,40 % afirma que no existeix cap unitat, mentre que un 26,24 % del total ho desconeix, sobretot en el Departament d'Acció Exterior, Relacions Institucionals i Transparència i en el de Cultura.

Un tercer cas és el d'aquells sectors en què, per forces externes, l'avaluació és obligatòria. Aquesta lògica destaca a les àrees d'agricultura i polítiques d'ocupació i formació professional. Un exemple clar n'és la gestió de la Política agrària comuna (PAC) de la Unió Europea. En aquests casos, inicialment s'avalua per requeriment d'institucions externes, però també pot suposar un impuls a l'adopció d'una cultura d'avaluació pròpia. Com ho ha estat en el Servei d'ocupació de Catalunya (SOC) que, a més, disposa d'un pla d'avaluació. Seguint amb el sector d'ocupació i formació, contrasta amb el Consorci per a la formació contínua de Catalunya (CFCC), que només avalua la satisfacció dels usuaris i, quan s'analitza en profunditat, s'hi observa molta disparitat tant en els tipus d'avaluació i informes requerits com en l'exhaustivitat d'aquests.

**L'avaluació és
una pràctica
d'incorporació
relativament recent
a l'administració,
sovint a través de les
unitats tècniques:
secretaries generals
i gabinets tècnics.**

Figura 1. Xarxa d'unitats que realitzen o encarreguen avaluacions.



Elaboració pròpia a partir de les respostes a l'enquesta.

3.2. Oferta: qui participa en el procés?

Una vegada tractada la part de la demanda i, per tant, quins són els espais de decisió i d'on prové la iniciativa d'avaluar, és convenient explorar l'oferta d'avaluació. Aquesta altra part se centra en la identificació d'actors que són considerats referents en l'àmbit de l'avaluació, però també com a proveïdors. En altres paraules, s'explora quin és el grau de coneixement dels avaluadors o equips d'avaluadors als quals es podrien encarregar avaluacions de polítiques públiques. També s'identifica si les avaluacions que es duen a terme les realitzen equips interns o bé s'externalitzen.

Pel que fa a l'oferta disponible, el Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda s'identifica com un actor força rellevant. El departament també destaca en l'apartat de la demanda i això fa que ocupi una posició central en el sistema des dels dos punts de vista: demanda i oferta d'avaluació. La figura 2 mostra com altres departaments, amb intensitats diferents, identifiquen el Departament de la Vicepresidència com a proveïdor d'avaluacions o referent en l'àmbit. Al mateix temps és el departament que informa de més contactes relacionats amb l'avaluació. Molts d'ells són unitats administratives pròpies i, en una intensitat elevada, l'avalua. L'institut, que també es presenta com un actor clau sobre la base de la quantitat i intensitat d'interconnexions que rep, destaca més pel seu rol com a proveïdor d'avaluacions i es posiciona com un dels referents principals en la part de l'oferta.

És interessant analitzar el paper dels gabinets tècnics. La seva posició és molt central com a unitat que realitza o encarrega avaluacions (demanda), però

aquest paper es dilueix a l'hora de valorar-los com a referent a qui poder encarregar avaluacions. Només l'identifica com a tal el Departament de Justícia. Això es pot deure al fet que, en la majoria dels casos, els gabinets tècnics no disposen d'un equip dedicat específicament a fer avaluacions: «Sí que hi ha gent formada, però no es dediquen a això ni de bon tros». El personal acostuma a tenir altres responsabilitats en el seu dia a dia més enllà de les avaluacions que poden necessitar les unitats; en conseqüència, la seva acció es limita a coordinar i donar suport. Es fa poca avaluació a través de l'equip intern dels gabinets; per tant, en algunes ocasions, els informes d'avaluació s'acaben externalitzant: «sempre ho hem fet amb una empresa externa perquè el que no podem fer nosaltres és el desenvolupament». Tanmateix, no hi ha un patró establert a l'hora de decidir si s'externalitza o no i, en cas afirmatiu, si s'opta pel sector privat o el públic.

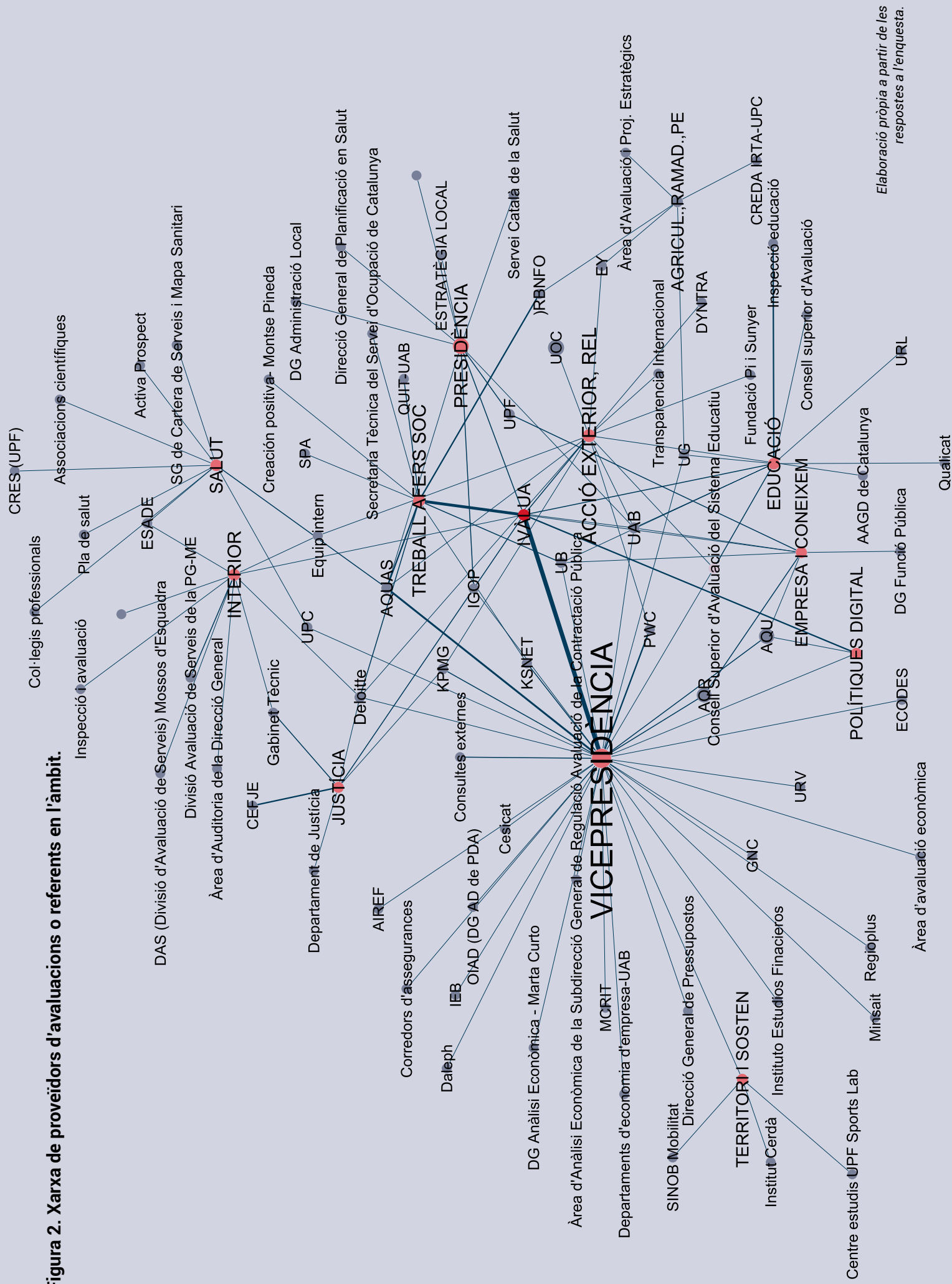
El Departament de la Vicepresidència i l'avalua reben una centralitat considerable com a referents principals en l'àmbit de l'avaluació.

Com s'observa a la figura 2, hi ha una extensa xarxa de proveïdors o referents sobre avaluació. Hi predominen unitats especialitzades de l'administració pública, i presenta una clara bicefàlia. El Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda, juntament amb Ivàlua, gaudeix d'una centralitat considerable en la xarxa d'actors. De manera més sectorial, també es fa referència a les altres agències d'avaluació especialitzades (l'AQuAS, en el cas de la salut i l'AQU per a l'educació superior). Seguidament, es troba un conjunt d'unitats específiques en cada departament que

poden tenir un cert paper a l'hora d'avaluar polítiques. A més, es pot veure com el teixit universitari esdevé referent pel que fa a l'oferta d'avaluacions, sigui de manera directa o a través d'equips o instituts de recerca més concrets. No obstant això, a l'hora d'identificar els proveïdors, la xarxa transcendeix els límits del sector públic i s'hi incorporen actors del sector privat. En aquest cas, normalment hi destaquen empreses o equips de consultoria i algunes universitats privades a les quals també es poden encarregar estudis i informes d'avaluació.

Hi ha una extensa xarxa de proveïdors d'avaluació: unitats especialitzades i sectorials de l'administració, el sector privat i el teixit universitari.

Figura 2. Xarxa de proveïdors d'avaluacions o referents en l'àmbit.



Elaboració pròpia a partir de les respostes a l'enquesta.

Respecte al coneixement d'avaluadors o equips a qui els enquestats podrien encarregar l'avaluació d'una política pública, es poden classificar segons l'àmbit de procedència. D'aquesta manera s'identifica en quin tipus d'actors confien més els responsables públics. És a dir, com es distribueix l'oferta d'avaluació a Catalunya. La figura 3 resumeix les respostes obtingudes i les classifica per àmbits. Un 33,07 % afirma no tenir cap contacte. Això indica que més d'un terç manifesta desconèixer les opcions disponibles, no coneix cap referent o no té una relació que els exposi directament a l'oferta de proveïdors. Pel que fa

a la resta, les agències públiques d'avaluació (Ivàlua, AQuAS i AQU) se situen com a referents principals, amb un 30,69 %. Els àmbits que les segueixen són l'administració pública (12,70 %) i el món acadèmic (11,64 %). El sector públic sembla dominar l'oferta clarament, ja que els contactes de l'àmbit de la consultoria només suposen un 9,52 % de les respostes. La categoria menys destacada és la d'altres, que agruparia àmbits no considerats en la resta d'opcions. Probablement aquest petit percentatge (2,38 %) fa referència a consultors autònoms de sectors específics o entitats del tercer sector.

**Més d'un terç
manifesta que
desconeix
les opcions
disponibles.**

Figura 3. Coneixement de proveïdors d'avaluació i àmbits de procedència.



Elaboració pròpia a partir de les respostes a l'enquesta.

4. Descripció de les relacions amb l'avaluació

La descripció de les relacions que l'administració catalana té amb l'avaluació és clau per entendre fins a quin punt s'han incorporat les pràctiques avaluatives al saber fer de l'organització.

En aquest sentit, s'estudia la capacitat d'avaluació disponible en l'actualitat a partir de l'anàlisi de certs components del sistema d'avaluació. Des d'una aproximació sistèmica, cal aprofundir en cada un dels factors endògens que hi poden incidir (Haarich, 2006). Per a aquesta anàlisi s'han establert cinc factors d'interès: la concepció sobre l'avaluació, les pràctiques que es duen a terme, la gestió de l'avaluació, els recursos disponibles i la seva utilització. Si bé els factors poden interrelacionar-se, a continuació es treballen de manera aïllada.

4.1. Concepció

Pel que fa a la demanda d'avaluacions, l'interès pot provenir de diversos actors. A l'hora de prendre la iniciativa d'avaluar una política pública, no hi ha un camí pautat. És a dir, la responsabilitat d'iniciar-la no recau sobre una unitat o un organisme concret. Aquesta situació fa que coexisteixin diferents maneres d'articular l'avaluació, fet que integra una gran diversitat d'actors interessats que poden entrar en joc en cada moment. En aquest sentit, hi pot haver diferents orígens: en primer lloc, pot estar en mans de la direcció, per volun-

Amb la finalitat de conèixer com es concep i què s'entén per avaluació de polítiques, no es va proveir cap definició durant el treball de camp. Un dels en-

trevistats l'ha definit com una eina que permet «diagnosticar quina problemàtica es té, quin canvi volem dur a terme i, quan apliquem el canvi, com podem mesurar i avaluar els resultats obtinguts. També es poden tenir en compte els costos, les conseqüències socials o altres aspectes». Tal com s'observa en aquest exemple, hi ha coneixement bàsic sobre què comporta avaluar i ho associen al canvi que la intervenció ha de produir. L'avaluació també s'entén com una pràctica en ple procés d'incorporació: «un tema que ens ha abordat molt intensament, però ens ha abordat molt intensament des de fa molt poc. La concepció de sistematitzar i interioritzar com a organització l'avaluació pública és una cosa molt recent». De fet,

l'avaluació pot ser considerada una innovació i la seva difusió no ha estat homogènia arreu del món. En el cas català, l'interès per la incorporació de la pràctica avaluativa és recent.

Pel que fa a la importància que se li dona, hi ha un clar sentiment de suport. Es veu com una pràctica necessària i que s'ha d'incentivar. A més, hi ha una certa percepció de l'avaluació com a activitat que anirà a més en els pròxims anys, així com de millora respecte al passat. Això contrasta amb la realitat: «és a dir, mentalment, en som de conscients, però a la pràctica coixeja una mica, ens falta més coneixement, més experiència, més rodatge amb el tema de l'avaluació». Es pot detectar una dualitat entre la conscienciació sobre la seva importància i els resultats que s'obtenen en la realitat. Això pot ser degut, i així ho apunten les dades qualitatives recollides, a una concepció àmplia del que és l'avaluació. Segons que comenten els entrevistats, hi hauria moltes maneres d'avaluar i de fer seguiment de polítiques. Molt probablement les que més es duen a terme són «estudis valoratius sobre si interessa això o no, però no amb la formalitat i potser amb la finalitat última que té una avaluació pròpiament dita». Destaquen que normalment les activitats que es fan (seguiment d'indicadors, estudis sobre temes d'interès, informes, etc.) no responen als estàndards acadèmics, metodològics o tècnics que requereix una avaluació de polítiques per ser considerada com a tal. També perquè costa incorporar-hi l'hàbit i sobretot implementar-les.

Amb tot, es creu que, a la pràctica, l'avaluació «no està integrada en el dia a dia de l'activitat de l'administració» i aquest testimoni concorda amb el que es mostra a la figura 4. Una majoria

dels enquestats reconeix que s'avalua menys del necessari (72,65 %), percentatge força distanciat del 26,46 % que afirma que la intensitat és l'adequada. Només un 0,90 % creu que s'avalua més del necessari. Quan s'analitza per departaments, tots coincideixen a dir que majoritàriament s'avalua amb una intensitat menor de la necessària. Creuen que s'avalua amb una intensitat adequada als departaments de Salut (42,86 %), Interior (41,18 %) i Vicepresidència Economia i Hisenda (38,30 %), que presenten els majors percentatges en relació amb la resta. Els únics departaments que, en mesura molt reduïda, indiquen que s'avalua més del necessari són el d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació (9,09 %), juntament amb el de Vicepresidència (2,31 %). En definitiva, la percepció general és que l'avaluació de polítiques a l'administració no és tan freqüent com caldria.

**L'avaluació,
en ple procés
d'incorporació, es
concep com una
eina vinculada al
canvi i de molta
importància.**

Figura 4. Percepció de la intensitat d'avaluació.



Elaboració pròpia a partir de les respostes a l'enquesta.
Dades per Departament i total en percentatge.

4.2. Pràctiques

Un dels objectius de l'estudi és identificar quines són les pràctiques relacionades amb l'avaluació de polítiques que es porten a terme dins de l'administració catalana. Aquesta secció analitza quin tipus d'avaluacions són més freqüents, quins en són els resultats (outputs), per exemple, en termes de documentació generada, i també posa l'accent en la publicitat de les avaluacions. És a dir, la secció descriu les pràctiques que s'han identificat durant l'estudi, tant qualitativament com quantitativament, i quines són les percepcions generals que hi destaquen. A continuació, es detallen i s'expliquen les tendències que s'han observat en la seva anàlisi.

Pel que fa al tipus d'activitat avaluativa més habitual als departaments, la figura 5 mostra una clara distribució. Encara que són il·lustratives, cal subratllar la subjectivitat d'aquestes dades perquè es basen en l'opinió personal dels enquestats. És a dir, la classificació que han fet pot no ser del tot correcta. D'acord amb els resultats, el monitoratge (20,05 %), l'avaluació econòmica i d'impacte (ambdues, 18,55 %), respectivament, són les més freqüents. En un segon nivell, el 13,28 % va indicar l'avaluació de necessitats com el tipus més comú, mentre que un percentatge simi-

lar (12,28 %) afirma que és la d'implementació. Un tercer nivell força diferenciat agrupa els que pensen que la més habitual és l'avaluació del disseny (3,51 %) i només un 1 % opta per la d'avaluabilitat. Hi destaca un 10,28 % que no sap quin tipus d'avaluació es realitza més i un 2,51 % dels enquestats respon que no és cap de les opcions.

Desagregant per departaments, s'hi observen uns resultats similars. Tanmateix, és interessant remarcar les diferències percentuals per a cada tipologia. Els Departaments de Polítiques Digitals i Administració Pública, juntament amb el d'Interior i Salut, són els que destaquen més l'avaluació del disseny de la política. En relació amb la d'impacte, Territori i Sostenibilitat, Empresa i Coneixement, i Educació són els departaments que les identifiquen més. Educació és també el departament que dona un alt percentatge a l'avaluació de la implementació, seguit de Polítiques Digitals i Administració Pública i Treball, Afers Socials i Famílies, així com la de necessitats entre els departaments de Cultura, Justícia i Interior. Per acabar, els departaments que declaren més no saber quin tipus és més habitual són Cultura, Salut i Presidència, i alhora, cinc departaments són els únics que presenten percentatges residuals a favor de l'opció «cap» dels tipus.

Figura 5. Tipus d'avaluació més freqüent.



10. Departament de Justícia

Avaluabilitat	0
Cap	0
Disseny	0
Econòmica	17,95
Impacte	15,38
Implementació	10,26
Monitoratge	30,77
Necessitats	17,95
No ho sé	7,69

11. Departament de Treball, Afers Socials i Famílies

Avaluabilitat	0
Cap	4,44
Disseny	4,44
Econòmica	15,56
Impacte	15,56
Implementació	17,78
Monitoratge	20
Necessitats	13,33
No ho sé	8,89

12. Departament d'Empresa i Coneixement

Avaluabilitat	0
Cap	3,03
Disseny	0
Econòmica	21,21
Impacte	27,27
Implementació	6,06
Monitoratge	18,18
Necessitats	9,09
No ho sé	15,15

13. Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació

Avaluabilitat	0
Cap	0
Disseny	4,55
Econòmica	31,82
Impacte	4,55
Implementació	18,18
Monitoratge	13,64
Necessitats	18,18
No ho sé	9,09

Total

Avaluabilitat	1
Cap	2,51
Disseny	3,51
Econòmica	18,55
Impacte	18,55
Implementació	12,28
Monitoratge	20,05
Necessitats	13,28
No ho sé	10,28

Elaboració pròpia a partir de les respostes a l'enquesta. Dades per Departament i total en percentatge.

Amb diferència, la pràctica que destaca més en el conjunt de la Generalitat és el monitoratge de les iniciatives que s'impulsen. El seguiment d'indicadors és l'activitat avaluativa més estesa, tal com indiquen les persones entrevistades i les respostes a l'enquesta. La majoria de departaments disposen de sistemes de seguiment d'indicadors. De fet, és habitual trobar especificat un apartat d'avaluació i seguiment en els plans estratègics departamentals. El pla de govern també estableix una sèrie d'indicadors que obliga els departaments i les unitats a actualitzar aquestes dades. Aquests consisteixen en «l'obtenció d'indicadors quantitatius i sobretot econòmics; indicadors de seguiment econòmic i pressupostari que no pas d'altres àmbits més qualitatiu, etc.»

Hi destaca la manca d'indicadors qualitatiu i de procés, ja que gran part dels indicadors són de caràcter quantitatiu i finalista. La percepció general n'és que tenen una utilitat limitada i que realment no incideixen sobre la política pública. Amb tot, s'estan dedicant molts esforços a recollir indicadors que normalment no es revisen: «a correu al final acabem fent la memòria pressupostària que ens demanen i no tenim més temps per parar-nos a pensar i refer-los». Uns indicadors que, en el moment d'analitzar-los, ja no proporcionen la informació més necessària sobre la política: «després potser que alguns deixin de ser vigents, però ja es mantenen i s'arrossegueu malgrat que ja has vist que no denoten res, que no t'aporta res allò». A més, en el moment de gestionar-los generen, en alguns casos, problemes de coordinació entre els gabinets tècnics i les unitats. Per bé que el monitoratge és la pràctica més arrelada, alguns departaments encara treballen en la seva incorporació.

El motiu pel qual les avaluacions d'impacte i econòmiques han obtingut percentatges tan alts podria consistir en l'elaboració dels informes d'impacte econòmic i social (IIES) requerits des del 2011. És un document que acompanya plans, programes o projectes que impliquin un impacte financer rellevant per a la Generalitat (polítiques amb impacte pressupostari superior a deu milions d'euros). Aquest informe subministra informació relacionada amb la política pública que incorpora elements d'avaluació i anàlisi i es lliura a la Direcció general de Pressupostos. L'any 2020 es van publicar deu informes al web del Departament de Vicepresidència, d'Economia i Hisenda. A causa de la pandèmia de la COVID-19, aquest any podria no ser una referència fiable respecte al nombre d'IIES realitzats i publicats.

**La pràctica
avaluativa que
destaca més és
el monitoratge de
les iniciatives que
s'impulsen, a través
del seguiment
d'indicadors.**

A priori, l'efecte que ha tingut aquest relativament nou requeriment és positiu. El cas del Departament d'Interior ho pot exemplificar: «Els estudis d'avaluació que s'han dut a terme els darrers anys són únicament de tipus econòmic, mitjançant l'elaboració d'informes d'impacte econòmic i social de projectes o intervencions que portaven associada una inversió elevada, com per exemple el nou model de xarxa de telecomunicacions». En aquest cas, el requeriment ha incrementat la producció d'avaluació. Això no obstant, sembla que hi ha un cert sentiment que «és més un tràmit que no pas una avaluació» i també hi ha qui considera que, en la seva curta existència, «és una iniciativa que s'ha burocratitzat i s'ha cremat». A més, hi destaquen una problemàtica associada, el fet que el llindar se situï en els deu milions fa que gran part de les iniciatives que s'examinen a través dels informes siguin inversions en instal·lacions i infraestructures. Al cap i a la fi, són poques avaluacions a les quals es destina tant de pressupost: «A veure, però si tens molt clar que t'han donat aquell terreny a Sabadell. [...]

En tot cas podràs avaluar, doncs això, si l'edifici el fas jo què sé... Gris, blanc o quants passadissos tindrà. Però al final és una qüestió arquitectònica». Cal destacar que la meitat dels informes publicats són sobre aquests tipus d'intervencions en infraestructura, per exemple, sobre la finalització de les obres de la línia 9 del Metro de Barcelona o el nou accés sud a Igualada des de la C-37.

Definitivament, adreçar les problemàtiques dels IIES pot contribuir a incrementar l'avaluació. Encara que es poden presentar sempre que es cregui oportú, el llindar marca l'obligatorietat. Per tant, algunes opcions serien revisar-ho

a la baixa o assegurar que s'avaluin polítiques no només en funció de criteris econòmics. També caldria combatre el sentiment de burocratització que s'està creant al seu voltant.

De vegades, es fan servir mecanismes indirectes d'avaluació o seguiment a través d'enquestes, com l'Enquesta de condicions de vida de Catalunya, anàlisis puntuals, estudis o informes. També s'identifiquen balanços d'indicadors, quadres de comandament, auditories de serveis o les memòries pressupostàries. Per posar un exemple, el DIPLOCAT ha dut a terme estudis de monitoratge de la imatge internacional de Catalunya a les xarxes socials. Aquestes iniciatives no són pròpiament avaluació de polítiques, però sí que es podria pensar que tenen un component analític, més aviat d'avaluació de la gestió, que no pas de la política. En resum, es duen a terme un conjunt d'activitats que són considerades una manera indirecta d'avaluar.

Tanmateix, és interessant observar que les engloben sota el concepte d'avaluació. En algunes ocasions els plans departamentals determinen que, a més del seguiment mitjançant indicadors, també s'haurà de fer una avaluació específica durant la política o al final d'aquesta. Si més no, així és com està planificat. En aquests casos sí que es planteja dur a terme una avaluació com a tal. Això es pot articular de diverses maneres, fins i tot signant convenis de cooperació amb Ivàlua.

Aquells departaments que reben més impacte de condicionants externs (pressió externa), com ara exigències imposades per tercers actors, acostumen a dur a terme algun tipus d'avaluació requerida per aquestes institucions. «L'avaluació que fem és la que imposen les normes d'àmbit comunitari, les

normatives que estan establertes. Es fan avaluacions i evidentment es fan perquè són exigències de la mateixa política». Aquest és el cas de la política agrària i, per exemplificar-ho, destaca el Pla de desenvolupament rural. Consideren que el requeriment obligatori per part d'aquests actors ha ocasionat que, d'alguna manera, es deixi de banda l'avaluació de polítiques pròpies: «[...] sovint la font de recursos determina quin tipus d'avaluació has de fer de la política pública. Si la font de recursos és pròpia serà menys probable que facis una avaluació fenomenal. Perquè són recursos propis i, si no t'ho autoexigeixes tu, és menys probable. Si els recursos són de finançament extern, ja siguin recursos finalistes provinents de l'Estat o provinents de la Unió Europea».

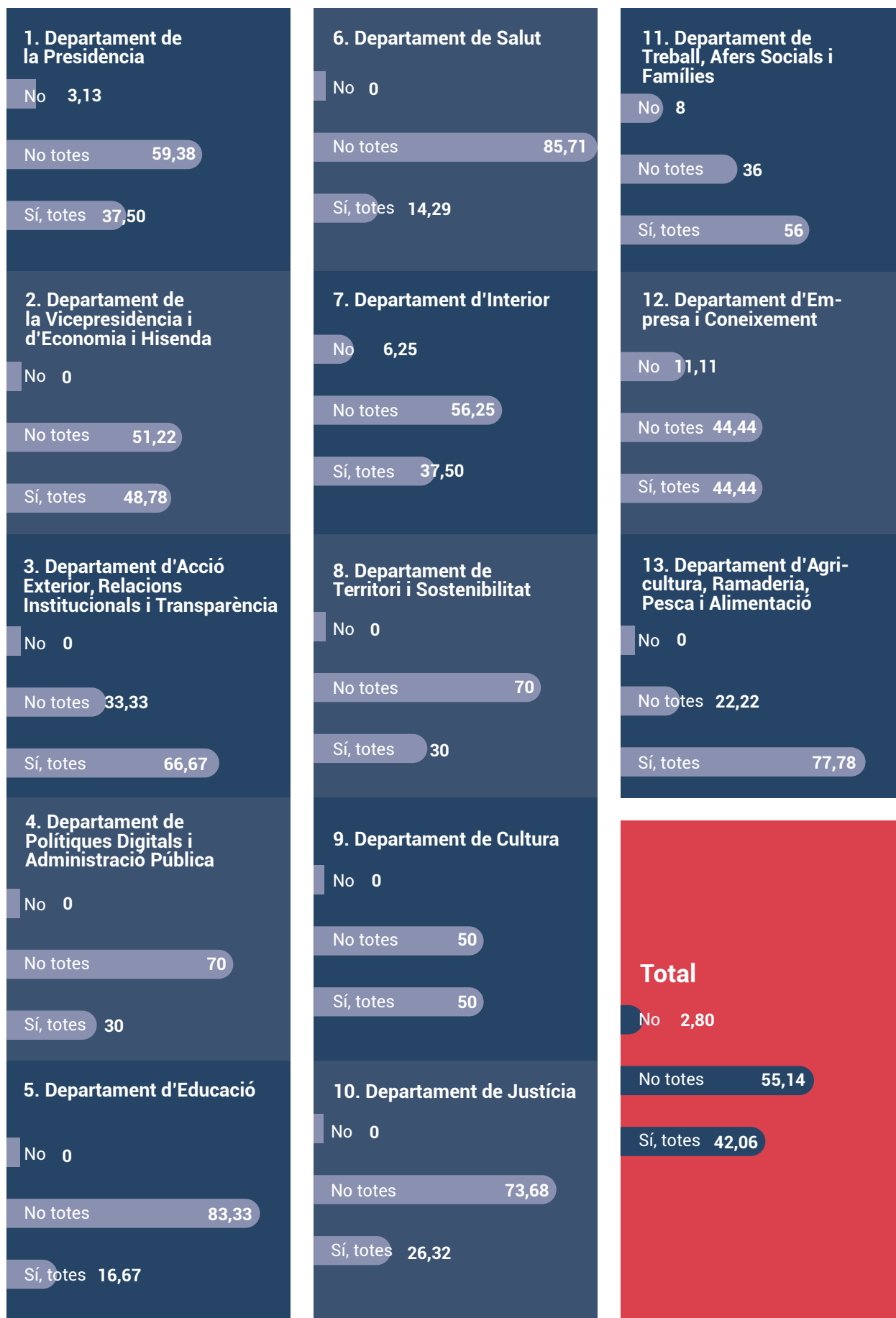
Els Departaments d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació, i de Treball, Afers Socials i Famílies, juntament amb el Servei d'ocupació de Catalunya (SOC) i el Consorci per a la formació contínua de Catalunya (CONFORCAT) són els que destaquen més per fer aquestes pràctiques. Això no vol dir que es tracti d'una avaluació de polítiques com a tal, ni de la millor qualitat: «en el cas dels FEDER es feia d'una manera tan horrible que provocava molt de rebuig» o en el del CONFORCAT són enquestes de satisfacció.

Pel que fa a la transparència en relació amb els informes d'avaluació, hi ha controvèrsia: «hi ha avaluacions que poden ser públiques i no hi ha cap tipus de problema [...] però nosaltres vam arribar a fer avaluacions que era molt delicat que fossin públiques». Això contrasta amb alguns departaments o organismes que afirmen fer-ho tot públic. En principi, la Llei de transparència (19/2014) obliga a publicar aquells estudis que es contracten, però no és

així amb informes de caràcter intern. És més, una de les raons que es comenten més per no publicar-los és que són documents de treball intern elaborats sense aquesta intenció. Passa el mateix amb els indicadors: «[...] s'utilitzen a nivell intern, hi ha molta por a exposar els indicadors». En els casos que els fan públics, la seva publicació no és evident i resulta costós trobar-los. Una altra raó que explicaria la manca de publicació seria que «no hi ha una sistemàtica establerta d'on publicar-ho que no pas, no per res més», afegeixen que «aquesta onada de transparència encara no ha arribat». Un fet destacable és la percepció que els resultats de les avaluacions no arriben al ciutadà. Tampoc no es considera que la ciutadania exigeixi o demani aquest accés a la informació avaluativa.

A l'hora de fer els informes d'avaluació públics, una gran majoria hi estaria d'acord (figura 6). No obstant això, més de la meitat considera que no totes les avaluacions realitzades haurien de ser públiques (55,14 %), davant d'un 42,06 % que creu que tots haurien de ser-ho sense excepció. Només un 2,80 % considera que no haurien de publicar-se mai. Els departaments que han respost que no són Empresa i Coneixement, Treball, Afers Socials i Famílies, Interior i, en menor grau, Presidència.

Figura 6. Grau de suport a la publicació de les avaluacions.



Elaboració pròpia a partir de les respostes a l'enquesta.
Dades per Departament i total en percentatge.

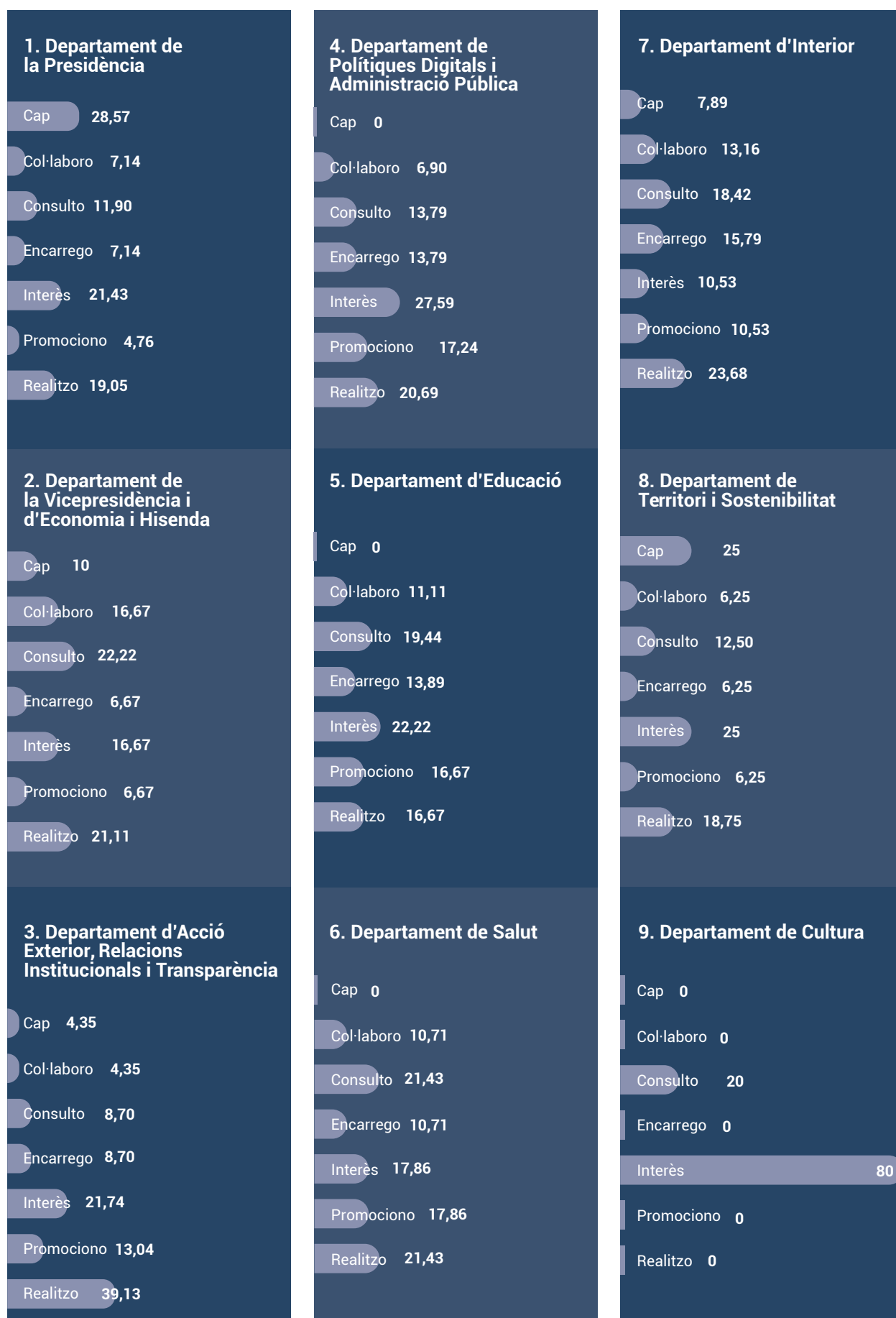
4.3. Gestió

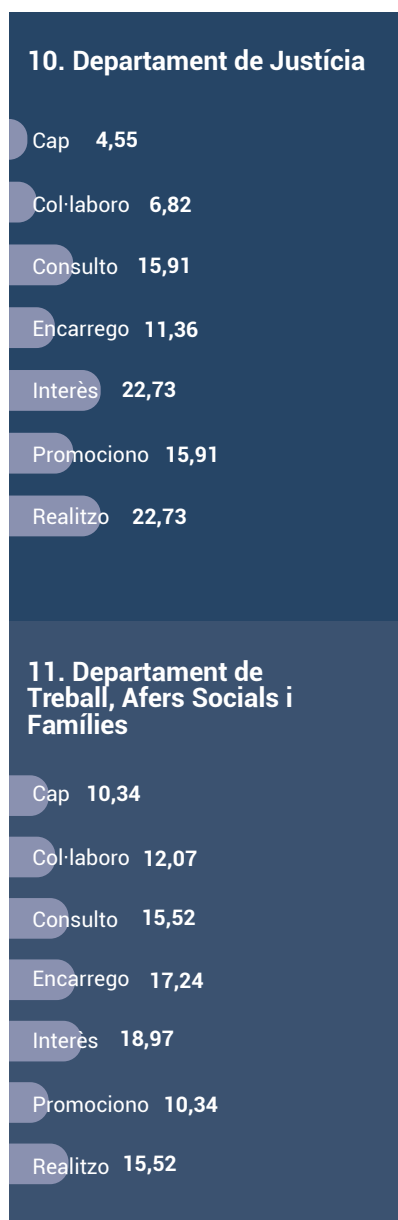
Més enllà de les anàlisis merament descriptives, aquesta secció pretén virar cap a una de més explicativa, i centrar l'estudi en com es gestiona l'avaluació en el dia a dia de l'Administració catalana. D'aquesta manera, s'aprofundeix en el coneixement de la seva gestió i les dificultats que poden estar trobant a l'hora de realitzar-les. L'anàlisi abasta des dels nivells relacionals, és a dir, quin és el rol que els enquestats assumeixen en relació amb l'avaluació, fins a factors relacionats amb la gestió diària, tant de manera directa com indirecta. En aquest darrer cas, s'estudien fets relacionats amb tres temàtiques diferents: la gestió del temps, de la transversalitat i de les dades.

En primer lloc, és interessant analitzar quin és el perfil de rols que els directius

i directives enquestats declaren tenir en relació amb l'avaluació. Com s'observa a la figura 7, un 20,95 % respon que hi té interès, mentre que un 19,87 % afirma que realitza avaluacions. Aquestes dades sobre realització s'han d'interpretar amb cautela, perquè, com s'ha explicat anteriorment, parteixen d'una concepció massa àmplia del que es considera avaluació. El 17,06 % respon que les consulta, un percentatge bastant superior a l'11,45 % que hi promou la pràctica. En una xifra similar, el 10,58 % dels enquestats afirma que són ells mateixos qui les encarreguen, i un 10,37 % indica que només hi col·laboren. D'altra banda, el 9,72 % no té cap relació amb l'avaluació. Encara que resulta informatiu, no s'ha pogut desagregar en funció de la posició dels enquestats, perquè es va concebre com una pregunta d'opció múltiple.

Figura 7. Relacions dels enquestats amb l'avaluació.





Elaboració pròpia a partir de les respostes a l'enquesta. Dades per Departament i total en percentatge.

En segon lloc, la gestió del temps és un element que afecta la planificació i programació de l'activitat diària i, per tant, també té els seus efectes en l'avaluació de polítiques. A més, cal remarcar que la gestió de les avaluacions depèn en bona mesura del cicle de la política en qüestió i dels tempos que la determinin. La qüestió del temps és rellevant per dues raons. La primera és que consideren que no hi ha temps suficient per programar-les: «quedem tots plegats més immersos en les immediateses que no pas en la programació, és a dir, per avaluar el que ens cal és programar. Si no ho tenim programat és molt difícil avaluar. Per programar cal temps». A més, com que els equips que fan avaluació no es dediquen únicament a això, a l'avaluació se li acaba traient prioritats en favor de la resta de tasques: «quan tens un conjunt de coses a executar i a fer, has de prioritzar, quan tens els recursos i són limitats i la capacitat de fer-ho també, doncs, prioritzes executar, impulsar, engegar... Més que avaluar». En algunes ocasions, això fa que la pràctica es consideri un extra.

La segona té a veure amb la lògica inercial que impera a l'administració. Segons aquesta manera de funcionar, encara que hi hagi algun tipus d'avaluació, molt probablement no s'acaba fent servir a l'hora de reeditar o redirigir la política. Per consegüent, es trenca el cicle informatiu que l'avaluació hauria de seguir. Sobretot, es percep que l'avaluació no respon a les necessitats d'informació més immediates: «estem avaluant situacions de fa dos anys, no situacions reals. Llavors això ha pogut canviar en dos anys». Els tempos de la gestió diària de la política i de les avaluacions semblen estar descompassats. Segons els entrevistats, les seves conclusions no arriben a temps per poder modificar la política sobre la marxa.

Com mostra la figura 8, un terç dels entrevistats (31,98 %) pensa que l'avaluació hauria de ser present en el moment del disseny i la planificació de les intervencions, mentre que un proper 30,97 % creu que és millor realitzar-la un cop la política ha finalitzat. Aquestes dades contrasten amb la queixa sobre la manca de temps per planificar i la necessitat d'immediatesa de l'evidència aportada quan es realitzen avaluacions. El 24,09 % es decanta per fer-la en la fase d'implementació de la intervenció, i només el 12,96 % considera que el millor moment és el de l'aprovació o inclusió en el pressupost. Els nivells més alts de suport, més del 60 %, es concentren en les fases d'avaluació ex ante i ex post, immediatament seguides de les avaluacions in itinere. El baix percentatge que opta per avaluar a la fase d'aprovació pot suposar que no hi ha una pràctica instaurada de basar la presa de les decisions en evidència.

En tercer lloc, s'ha detectat un altre factor relacionat amb la gestió que afecta l'avaluació de polítiques: la transversalitat. El que interessa en aquest cas és l'efecte negatiu que està tenint en la incorporació de la pràctica. La mala gestió de la transversalitat comporta problemes, sovint de coordinació, que dificulten l'avaluació de les polítiques. La situació es detecta en tres nivells diferents: intradepartamental, interdepartamental i extradepartamental.

El primer cas correspon a dificultats de coordinació entre les unitats d'un mateix departament. Per il·lustrar-ho és útil el cas de la gestió d'indicadors: «les unitats, doncs, resulta que o no han anat recopilant la informació o van recopilar-la malament, o han canviat el criteri, per tant, l'indicador té un trencament en la sèrie temporal, o bé han decidit que hi ha un indicador que és

Figura 8. Necessitat d'avaluació en funció del cicle de la política.



Elaboració pròpia a partir de les respostes a l'enquesta.
Dades per Departament i total en percentatge.

millor que el que havien dit que farien servir». Això és especialment rellevant a l'hora de fer el seguiment de les polítiques i de les estratègies departamentals.

El segon cas fa referència a un dels principals reptes a afrontar, la coordinació interdepartamental, quan es gestionen polítiques transversals: «són temes que si els vols avaluar, has de poder fer-ho de manera compartida entre diversos departaments i avaluar la política en si des de diferents punts de vista». La majoria de polítiques tenen impactes en altres àmbits de política i això fa que sigui molt rellevant millorar la coordinació. Un exemple en podrien ser les polítiques ambientals que incideixen en la salut de la ciutadania.

El tercer cas és el que s'esdevé entre els departaments o organismes de la Generalitat i la resta de nivells de govern, sigui pels àmbits competencials compartits o per l'accés a les dades: «Si nosaltres volem avaluar temes de reinserció necessitem les dades de la Segu-

retat Social. O sigui, ja no només parlo de la Generalitat de Catalunya, és que parlo de l'Administració estatal».

En quart lloc, la gestió de les dades s'ha convertit en un tema força transcendental actualment. Disposar de dades és un factor que determina en gran mesura la viabilitat de dur a terme una avaluació. És per això que les dades adquireixen una gran importància en el dia a dia. Els entrevistats ho consideren fonamental per avaluar: «el dèficit més estructural de l'avaluació a hores d'ara són les dades. [...] Tota aquesta informació [sobre inserció laboral] és molt difícil d'accedir-hi». La percepció és que cal avançar més en aquest àmbit, potenciar les dades obertes i, sobretot fer-les accessibles, així com fomentar-ne la compartició —superar la concepció de possessió de les dades que es generen. Prenent en consideració els avanços que hi ha hagut en els darrers anys, es podrien aprofitar tecnologies de big data i automatització per facilitar la recollida de dades dels indicadors i les avaluacions en profunditat.

4.4. Recursos

Els recursos són un dels subsistemes analitzats més importants. Disposar de recursos destinats a l'avaluació, ja sigui recursos humans, amb un equip propi, econòmics, formatius o tecnològics a l'abast suposarà un gran impacte si es vol fer de l'avaluació una pràctica més habitual. A continuació s'analitza quin és l'estat de l'avaluació de polítiques en relació amb els recursos dels quals es disposen. Per fer-ho, es confia en les dades qualitatives obtingudes de les entrevistes. Aquesta secció es pot comprendre millor si s'interpreta conjuntament amb l'apartat de factors facilitadors i obstaculitzadors de l'avaluació (apartat 5), ja que aquest altre també tracta els recursos necessaris per fomentar l'avaluació i com l'afecten.

Pel que fa als recursos humans, el capital humà del qual disposa l'administració està molt enfocat a la gestió. És evident que, amb el pas del temps, les administracions requereixen perfils més especialitzats en noves tasques que s'han anat incorporant recentment, i una d'elles és l'avaluació. Aquest canvi, però, no és tan àgil com s'esperaria. La realitat és que «sovint es pressuposa que l'avaluació de la política és una baula més de la cadena i que els mateixos tècnics que fan el disseny i l'execució poden fer-la. Això, conceptualment no és bo». La conseqüència de no disposar d'un equip humà especialitzat o una unitat dedicada a l'avaluació provoca que persones que tenen altres responsabilitats hagin de destinar part del seu temps a fer-la: «no en tenim».

Ho fa en gran part la mateixa gent que tenim a l'organització que també fan altres feines [...], però no tenim una unitat diferenciada», reforçant la concepció de l'avaluació com un extra. Es

veu com un afegit a les seves tasques habituals i, d'altra banda, tot i que no en tots casos, l'avaluació també es pot percebre com una mena de fiscalització de la feina que els treballadors públics puguin estar fent. Amb tot, això repercuteix de manera negativa en la valoració que se'n fa.

Hi ha un sentiment generalitzat de manca de personal dedicat a l'avaluació: «falta musculatura interna i això és molt important». Els entrevistats coincideixen en el fet que disposar d'una persona amb els coneixements necessaris i que es pogués dedicar en exclusiva al seguiment i la coordinació de l'avaluació ja generaria un canvi substancial. Cal remarcar que aquest no és el cas de tots els departaments: «Al nostre departament hi ha una única persona [...], i bé, no s'hi pot fer més, però no sé si la resta tenen almenys una persona que s'hi dediqui».

Si la finalitat és incorporar l'avaluació en el dia a dia de l'Administració, seria recomanable atendre aquestes diferències de personal especialitzat, però també organitzatives perquè hi ha departaments que disposen d'unitats específiques. Una possibilitat seria crear unitats d'avaluació en el futur, o bé garantir que almenys hi ha personal dedicat, potser en els gabinets tècnics. Aquest nou perfil es podria responsabilitzar de coordinar les pràctiques avaluatives. Finalment, com que els recursos i les eines tecnològiques es converteixen avui dia en aliats per afavorir l'avaluació de polítiques, també destaquen la necessitat d'incorporar perfils d'anàlisi de dades: «les dades per si mateixes no tenen un valor si no se n'extreu un coneixement específic. Per fer-ho, necessitem professionals que tinguin aquestes capacitats, que tinguin aquests perfils».

Tenint en compte aquesta situació, i com s'ha explicat anteriorment, el sistema d'avaluació de polítiques es basa en l'externalització. D'aquesta manera els departaments que generalment no tenen equip propi, temps per dedicar-s'hi o els coneixements necessaris opten per encarregar externament l'avaluació de la política, sigui a Ivàlua o altres entitats: «al capdavant l'avaluació de polítiques públiques, moltes vegades el que requereix és una contractació externa que t'avaluï». Per fer-ho cal disposar de partides pressupostàries destinades a l'avaluació. Això és habitual quan es tracta de fons condicionats provinents d'altres administracions, com la Unió Europea o l'Estat. Així ho exemplifica: «La quantitat de recursos que reps està directament relacionada amb l'avaluació i l'èxit del que has fet». No és així, però, si la política és pròpia.

Una proposta interessant per abocar recursos econòmics a l'avaluació podria ser que els pressupostos departamentals es condicionessin a algun tipus d'avaluació o que es reservés un percentatge de la partida pressupostària de cada política a avaluar per destinar-ho directament a encarregar-les. Una experiència concreta d'aquest segon cas és el 3 % del pressupost que es destina a avaluar polítiques que provenen de la Conferència sectorial en l'àmbit de les polítiques d'ocupació.

Qualsevol d'aquestes opcions probablement contribuiria a consolidar un sistema d'avaluació. El Fons de promoció per a l'avaluació (PROAVA), per exemple, és un dels esforços que la Generalitat ha dut a terme recentment i també té la finalitat de fomentar l'avaluació de polítiques a través de l'abocament de finançament. Segons les persones entrevistades, la iniciativa ha tingut una bona acollida i, en general, s'ha valorat

molt positivament. El PROAVA ha permès que s'avaluessin iniciatives que, d'altra manera, no haurien estat avaluades. Per tant, podríem dir que el cofinançament de l'avaluació suposa un incentiu a la seva realització. Potenciar el PROAVA o generalitzar-lo podria ser una altra via en la mateixa línia.

Pel que fa a la formació en avaluació, es concep com un recurs essencial, no només per als treballadors a les unitats tècniques, sinó també per al conjunt de l'Administració.

Fa l'efecte que, a grans trets, hi ha desconeixement sobre l'avaluació i les seves potencialitats. Segons les dades recollides, incrementar la informació sobre avaluació i la formació del personal en el seu conjunt és necessari encara que no s'avaluï directament: «no perquè necessàriament haurem d'avaluar nosaltres mateixos, sinó perquè pots contractar-ne un de fora, només faltaria, però sabent les possibilitats que et

Quedem tots plegats més immersos en les immediateses que no pas en la programació, és a dir, per avaluar el que ens cal és programar. Si no ho tenim programat, és molt difícil avaluar. Per programar cal temps.

dona l'avaluació i la millora respecte al servei públic que es presta, si s'avalua o no s'avalua, jo crec que és imprescindible per als nostres funcionaris». Això no vol dir que no hi hagi persones formades en l'àmbit de l'avaluació. Actualment, més enllà de les unitats tècniques i especialitzades, hi ha qui s'ha format de manera voluntària fent servir o bé formació reglada (postgraus i màsters), o bé els recursos formatius que es posen a la seva disposició dins de l'organització: cursos d'avaluació, del Departament de la Vicepresidència, Economia i Hisenda, formacions organitzades pels departa-

ments, píndoles formatives o grups de treball. És a dir, sembla que hi ha prou oferta formativa, però potser es podria combinar amb campanyes d'informació (o promoció) que facin més extensibles els avantatges i elements bàsics de l'avaluació. Un fet destacable és que la formació no correspon a una estratègia global adreçada a suplir les necessitats formatives en l'àmbit de l'avaluació: «va més adreçada a les persones que no pas a la mateixa organització, és a dir, que necessitem en aquesta unitat per funcionar i com formem la gent en aquesta necessitat?».

**Disposar de personal
dedicat en exclusiva
a l'avaluació o
amb partides
pressupostàries per
externalitzar-la pot
suposar la diferència.**

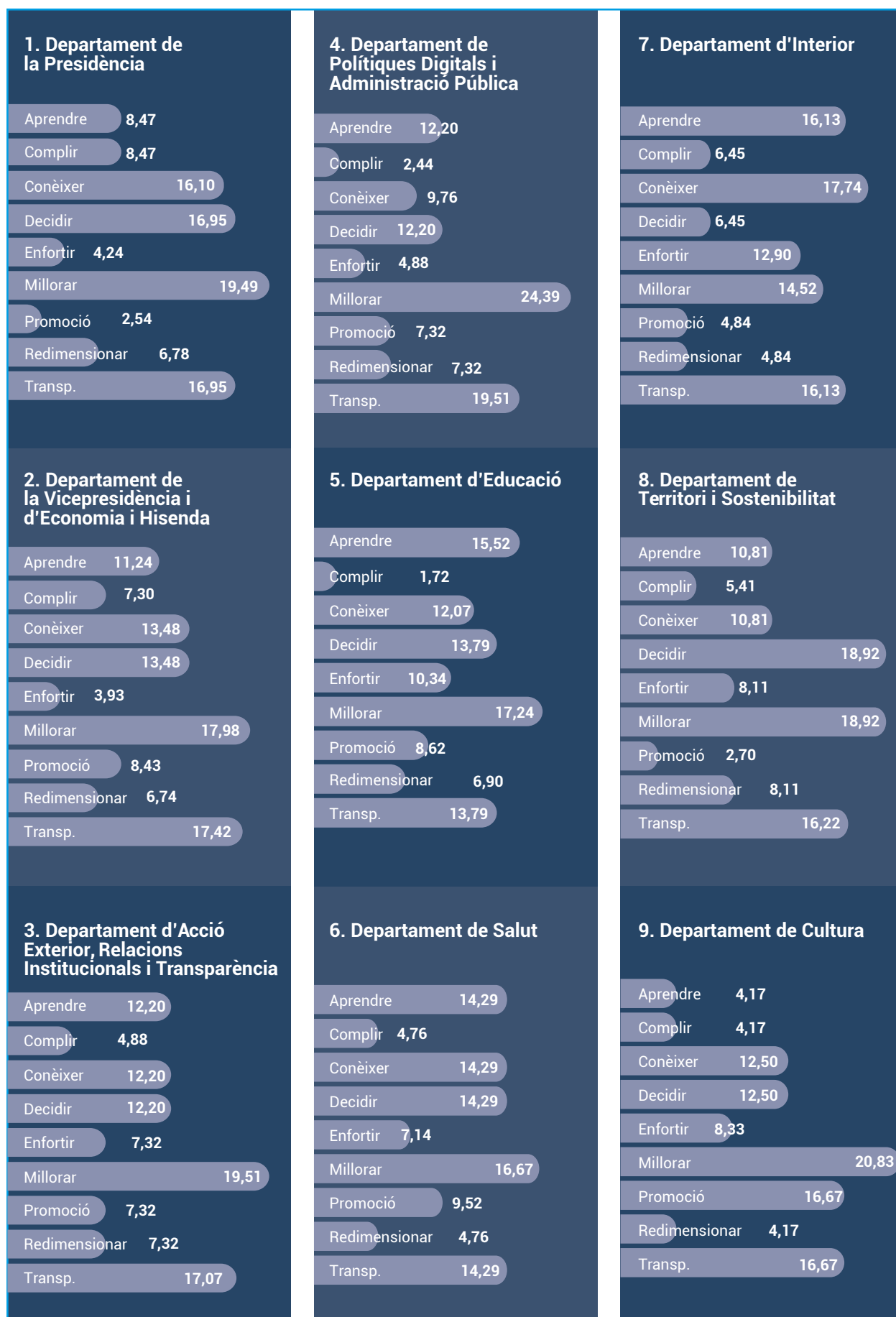
4.5. Utilització

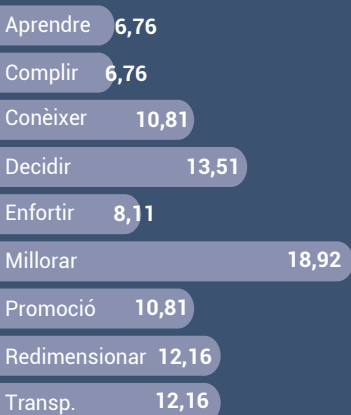
La utilització de les avaluacions es considera una línia de recerca per si mateixa dins de l'àmbit de la institucionalització de l'avaluació. No hi ha consens acadèmic sobre què determina que una avaluació s'acabi utilitzant per informar la presa de decisions o modificar una política concreta. El seu mecanisme explicatiu és, en tot cas, complex, a causa de l'amalgama d'elements que hi incideixen a la vegada. Ivàlua va dur a terme un estudi centrat en el seguiment de les avaluacions que s'havien encarregat del 2008 al 2016. Les seves conclusions aporten llum sobre factors que hi incideixen en el context català: avaluacions amb un propòsit clar i fetes dins d'un calendari adequat al cicle de la política tindran més probabilitats d'ús (Comas i Vílchez, 2018). Això coincideix amb l'evidència generada per aquest estudi. Segons les dades recollides, per fomentar-ne l'ús o, si més no, la pràctica, aquesta hauria de ser útil, àgil i ràpida.

D'entre les múltiples opcions d'utilitats que pot tenir la pràctica avaluativa (figura 9), el 17,77 % dels enquestats reconeix que poden servir per millorar. Un 15,50 % destaca motius de transparència o retiment de comptes i, en xifres molt similars, el 13,02 % pensa que és útil per informar la presa de decisions, seguit del 12,91 % que ho relaciona amb el coneixement que proporciona de la política. Redimensionar la intervenció és l'opció d'un 10,33 % i l'aprenentatge és el que pensa el 10,54 %. Amb un resultat més llunyà (7,64 %) es troba la promoció de la política, el 6,61 % destaca que pot ser útil per enfortir-la i només el 5,08 % afirma que s'avalua per complir.

Ara bé, el fet de reconèixer aquestes potencialitats no implica que les avaluacions dutes a terme s'utilitzin. La percepció general és que «no té cap sentit fer un esforç d'avaluació i que no generi coneixement que es pugui aplicar de cara al pròxim programa que es faci». Com que la pràctica avaluativa suposa un esforç, a causa dels recursos invertits, costa pensar que no produeixin cap efecte. No obstant això, confessen que no poden assegurar que comportin canvis substancials perquè la presa de decisions correspon a l'àmbit polític: «algú decideix a partir de l'anàlisi, però això ja no és feina nostra perquè nosaltres tenim un perfil molt tècnic i les decisions es prenen a nivell polític». També s'intueix que, tot i ser eines útils, els informes d'avaluació poden impactar les polítiques en diversos graus. Ho expressen d'aquesta manera: «crec que sí que s'utilitzen, ara, que siguin més o menys determinants, [...] això ja depèn de cada cas» i un altre entrevistat hi afegeix: «és un element de judici important i no pot quedar fora [...], en major o menor mesura, dependrà de la complexitat del tema, dependrà de molts altres factors perquè al final la política el que ha de fer també és ponderar diversos factors». En alguns casos es detecten dificultats a l'hora d'incorporar els resultats de les avaluacions. És a dir, no saben com poden vincular-los amb la política. Això podria solucionar-se identificant de manera més explícita l'aplicabilitat que tindrà l'avaluació i proveint acompanyament.

Figura 9. Potencials utilitats de les avaluacions.



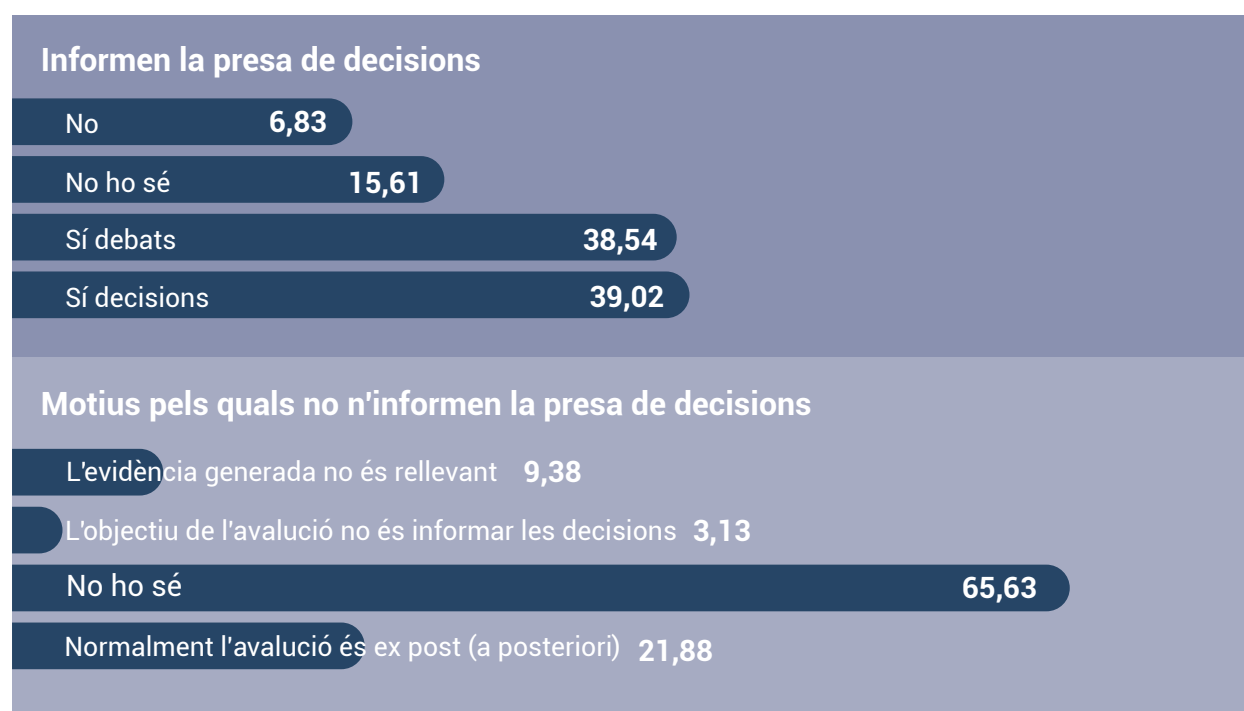
10. Departament de Justícia**11. Departament de Treball, Afers Socials i Famílies****12. Departament d'Empresa i Coneixement****13. Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació****Total**

Elaboració pròpia a partir de les respostes a l'enquesta. Dades per Departament i total en percentatge.

No obstant això, la figura 10 mostra una gran majoria que assegura que els resultats de les avaluacions informen la presa de decisions (77,56 %). Més concretament, els enquestats consideren que informen tant la presa de decisions (39,02 %) com els debats previs sobre la política pública (38,54 %). El resultat contrasta amb el 13,02 % que considerava informar la presa de decisions com una potencial utilitat de les avaluacions. Amb un resultat més llunyà, el 15,61 % no sap si les informa i el 6,83 % pensa que la informació no es fa servir per prendre decisions. En relació amb la pregunta anterior, en cas d'una opinió negativa, es van demanar els motius pels quals les avalu-

acions no informen la presa de decisions. Les declaracions són sorprenents: un 65,63 % va respondre que no ho sabia, mentre que el 21,88 % afirma que el motiu és que l'avaluació, usualment, és a posteriori —quan la política ja ha finalitzat. El 9,38 % pensa que l'evidència generada no és rellevant, mentre que el 3,13 % creu que l'objectiu de les avaluacions no és informar les decisions. Aquestes darreres dades són preocupants, perquè no aporten una resposta clara al fet que l'avaluació no informi la presa de decisions. Això denota novament que el cicle acaba trencant-se i que, en algunes ocasions, els resultats no s'acaben utilitzant a l'hora de reeditar el programa.

Figura 10. Les avaluacions informen la presa de decisions? En cas negatiu, per què?



Elaboració pròpia a partir de les respostes a l'enquesta.

Parlant de la utilització dels resultats per la resta de motius, s'han detectat alguns exemples d'ús i d'inutilització. En la majoria dels casos, els enquestats indiquen que s'utilitzen més els resultats que provenen del monitoratge de la política amb la finalitat de reconduir-la o redissenyar-la. Es fan servir més habitualment indicadors, enquestes o projeccions estadístiques, per anomenar-ne alguns. Això es pot deure al fet que aquesta informació és normalment fàcil d'obtenir i d'aplicar: «Els haurien de tenir un retorn immediat, d'aquesta feina, i no el tenen. No el tenen perquè, és veritat, no està pensat per aplicar-lo al dia a dia de la teva feina». Per utilitzar l'evidència generada, l'avaluació ha de tenir un propòsit concret, una aplicació clara i, sobretot, ha d'arribar a temps. Pel que fa a la inutilització, i des del punt de vista dels proveïdors, es comenta que «som molt conscients que [...], a vegades no se'ns fa cas, per dir-ho així, o es prenen decisions sense tenir en compte el que hem fet». Per tant, caldria saber per què.

En relació amb les causes explicatives, les dades qualitatives apunten que hi intervenen una gran quantitat de factors. S'assenyalen cicles històrics, econòmics i polítics, també els constants canvis de la situació als quals els resultats no es poden adaptar, i els mateixos resultats que s'obtenen: «fem una avaluació tan àmplia que no ens serveix per prendre cap decisió, perquè és tot tan genèric o tan a llarg termini o tan polític o tan a nivell legal...». Tanmateix, el principal factor explicatiu seria que la decisió final és política: «al cap i a la fi, la democràcia consisteix en ponderar i prioritzar, les decisions han de ser polítiques perquè són ells qui tenen la legitimitat per prendre-les». La prioritització dels objectius polítics i les mateixes dinàmiques de la política podrien ser-ne una explicació.

5. Identificació de facilitadors i obstacles

Aquest apartat correspon al tercer gran eix de l'estudi que té per objectiu identificar els factors que condicionen la incorporació correcta de pràctiques avaluatives.

Identificar-los pot facilitar l'adopció de mesures concretes per incentivar l'avaluació en el marc de l'Administració catalana. L'evidència que es presenta a continuació, tant qualitativa com quantitativa, apunta diversos fets que cal potenciar o combatre si es vol incrementar l'avaluació de polítiques. En aquest cas, l'anàlisi s'organitza en dues seccions: la primera es dedica als factors que contribueixen al foment de l'avaluació, i la segona als que hi suposen obstacles. A més d'això, es fa un incís especial en la percepció sobre hipotètics requeriments d'avaluació obligatoris.

5.1. Factors facilitadors de l'avaluació

Un dels factors que faciliten la incorporació de la pràctica avaluativa és destinar recursos a aquest objectiu. Els entrevistats asseguren que les palanques per fomentar-la serien bàsicament dues: personal i finançament. La creació d'unitats d'avaluació en aquells departaments on no n'hi ha seria una possibilitat per materialitzar recursos dedicats. En aquest sentit, cal remarcar les diferències actuals: «hi ha departaments que tenen una unitat que es dedica a avaluar, però això sempre va en funció també de moltes coses. És a dir, no està establert que cada departament tingui una unitat única i exclusiva d'avaluació, i podríem dir que els criteris són una mica diferents en cada lloc». La propos-

ta de crear unitats, però, no té gaire acceptació, perquè es consideraria un error i generaria duplicitats organitzatives. Tanmateix, hi ha consens en el fet que destinar recursos a reforçar els gabinets tècnics podria ser una solució. Cal recordar que actualment no tots els gabinets tenen les mateixes competències d'avaluació, i un pas previ seria organitzar-les i determinar de manera clara que tindran aquestes responsabilitats d'avaluació. Això suposaria incorporar-hi personal que es pugui dedicar de manera exclusiva a la qüestió, i que esdevindria el referent i coordinador de la pràctica en l'àmbit dins del departament. Aquesta persona podria guiar i donar suport directe a les unitats, així

com fer d'intermediari entre aquestes i els proveïdors d'avaluació (Ivàlua, consultories, etc.).

Pel que fa al factor del finançament, els entrevistats destaquen els esforços que s'han fet a propòsit del Fons de promoció per a l'avaluació (PROAVA): «el que ajuda molt és aquest programa, el PROAVA. Crec que tampoc té gaires recursos... No ho sé... però amb pocs recursos ens ajuda molt que es faci. [...], ja que si hi ha un programa que ens pot finançar i en paguen un tant per cent...». La percepció general és que la iniciativa està ben pensada i estructurada, i que és un bon incentiu per avaluar.

A més, alguns entrevistats asseguren que es podria invertir en crear eines informàtiques per poder gestionar dades, fer seguiment i anàlisis. Segons la seva opinió, disposar d'aquestes tecnologies facilitaria molt la incorporació, encara que de manera bàsica, de pràctiques avaluatives en el dia a dia. També hi afegeixen que es podria potenciar la capacitat en habilitats sobre avaluació: «l'oferta formativa que hi ha disponible en aquest àmbit comença a ser bastant important. Vull dir que no és un problema que no se'n disposi, simplement s'ha d'acabar de permeabilitzar i s'ha d'acabar de dedicar també perquè es puguin especialitzar determinats equips dels diferents departaments». És a dir, fer més extensiva la formació en l'àmbit.

De fet, les dades recollides en l'enquesta corroboren aquestes afirmacions (figura 11). Entre els elements necessaris per incrementar l'avaluació, hi destaquen que caldrien més eines i instruccions tècniques concretes, en la mateixa mesura que més formació i millora de les habilitats relacionades (27,64 %). Amb aproximadament la meitat del

suport (15,99 %), indiquen que els recursos econòmics podrien incrementar-la i el 14,63 % dels enquestats considera que són necessaris més coneixements sobre els avantatges d'avaluar. El 7,86 % creu que rebre suport extern suposaria un canvi (Parlament, ciutadania, agents socials...), mentre que el 6,23 % considera que caldria reforçar o augmentar la capacitat de les agències públiques d'avaluació.

La voluntat política esdevé un detonant essencial de l'avaluació de polítiques públiques. Així ho creuen la majoria de les persones entrevistades: «Sí, per això ha costat tant durant tants anys. Ningú no s'ho havia plantejat pràcticament fins fa molt poc temps». Vinculen el que s'ha aconseguit fins ara a la sensibilitat subjectiva que puguin tenir els òrgans directius. Amb tot això, posen el focus en el tipus de retorn que aporten les avaluacions: «Que tingui un retorn per a la gestió d'aquell director [...]. Que tingui un retorn que m'ajudi a fer aquella feina que he de fer. No que em digui si l'he feta malament d'alguna manera, no; que m'ajudi a fer-la millor». D'acord amb aquesta opinió, l'avaluació ha de tenir un retorn clar, ràpid i enfocat en la gestió. En definitiva, s'ha de percebre com quelcom útil per part dels directius i les directives.

Encara que sembli obvi, l'obligatorietat de la pràctica avaluativa, per exemple, a través del requeriment d'informes, multiplica les possibilitats d'adoptar l'hàbit. Hi ha evidència empírica que demostra que allà on l'avaluació ha estat obligatòria s'ha acabat realitzant: «I al final, si ho fas obligatori, el principi de legalitat de l'administració fa que allò s'acabi convertint en una realitat». Per exemplificar-ho, es pot fer referència a dos casos que ja s'han tractat en aquest informe amb anterioritat. D'una

Figura 11. Elements necessaris per incrementar l'avaluació.





Elaboració pròpia a partir de les respostes a l'enquesta. Dades per Departament i total en percentatge.

banda, l'experiència dels informes d'impacte econòmic i social (IESS) demostra un efecte positiu. D'altra banda, els fons condicionats per institucions terceres també han aconseguit que s'avaluï més en els àmbits de política agrària i d'ocupació. El repte seria fer un pas més sobre l'obligació de desenvolupar activitats vinculades a l'avaluació. Si l'objectiu n'és incrementar l'avaluació i incorporar l'hàbit en el dia a dia, aquesta solució podria funcionar, sempre tenint en compte que optar per aquesta via pot implicar haver de rebaixar l'exigència respecte a la qualitat de les avaluacions.

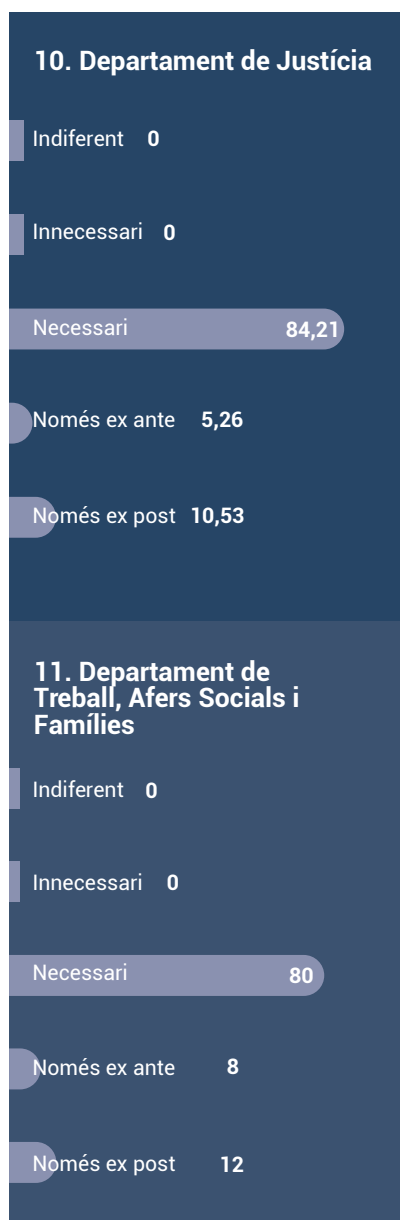
No obstant això, la imposició de requeriments obligatoris tampoc no es pot considerar la panacea. Fer l'avaluació extensiva sobre aquesta lògica d'imposició podria comportar alguns problemes: en primer lloc, com s'avançava, aquesta avaluació no resultaria exhaustiva, al cap i a la fi, la redacció d'informes no pot competir amb un estudi avaluatiu en profunditat. Ara bé, podrien conviure ambdues formes. És a dir, estendre el requeriment d'informes obligatoris i reservar estudis en profunditat per a alguns casos en els quals es considerin necessaris. En segon lloc, fer-la obligatòria podria incrementar el sentiment d'haver de fer l'informe com un mer tràmit. En tot cas, s'hauria de preveure un sistema que no acabés burocratitzant la pràctica, ja que tindria un impacte negatiu en la visió que ara es té de l'avaluació.

En aquest cas, s'ha volgut aprofundir en la percepció dels enquestats sobre l'existència de requeriments d'avaluació obligatoris. Com mostra la figura 12, una gran majoria (77,46 %) opina que són necessaris. Amb uns percentatges bastant allunyats, el 13,15 % considera que només haurien de ser obligatòries les

avaluacions ex post, mentre que un 5,16 % creu que només haurien de ser-ho en el cas de les ex ante. Per contra, només un 2,35 % dels enquestats pensa que l'existència de requeriments obligatoris és indiferent i un 1,88 % ho considera totalment innecessari. En relació amb l'obligatorietat de l'avaluació, s'observen diferències departamentals en el grau de suport. Tot i que els departaments coincideixen majoritàriament en la seva necessitat, els departaments d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació, el de Cultura, el d'Empresa i Coneixement i el d'Interior són els únics que presenten petits percentatges de suport al fet que és innecessari. També en percentatges molt residuals, el Departament de la Vicepresidència, Economia i Hisenda, juntament amb el de Territori i Sostenibilitat, i el d'Empresa i Coneixement, els consideren indiferents.

El retiment de comptes pot ser un dels propòsits de l'avaluació per si mateix: «no és només retre comptes, sinó que, a més, del que es tracta és que precisament serveixi com a palanca de revisió de les teves polítiques». Els entrevistats apunten que el fet de publicar els informes pot millorar la qualitat dels resultats i combatre el sentiment de burocratització quan es tracta de requeriments obligatoris. Veure la pràctica com una activitat adreçada a incrementar la transparència i el retiment de comptes reforçaria l'avaluació. També, tenint en compte que la transparència i l'accés a la informació s'ha potenciat molt en els darrers anys, vincular-ho podria ser positiu.

Figura 12. Suport als requeriments d'avaluació obligatoris.



Elaboració pròpia a partir de les respostes a l'enquesta. Dades per Departament i total en percentatge.

5.2. Factors obstaculitzadors de l'avaluació

Els factors que suposen una barrera per institucionalitzar l'avaluació de polítiques públiques són aquells aspectes als quals caldria parar atenció si es vol fomentar la pràctica. Tanmateix, alguns dels factors que es tracten corresponen a situacions que són difícils de canviar. Aquests responen a elements de l'entorn o patologies comunes a les administracions d'arreu del món. Per aquest motiu, suposen grans reptes que cal afrontar. D'altres, però, podrien redreçar-se amb més facilitat.

Entre les barreres a l'avaluació, hi destaca la dificultat de canvi a l'administració pública. Des d'una perspectiva organitzativa, s'apunta a la seva mateixa dinàmica: «l'organització per naturalesa tendeix a no fer res diferent de com ho fa habitualment perquè se sent còmoda fent les coses de la manera que les fa [...]. Tenim molta resistència als canvis, canviar la manera de funcionar. Llavors, qualsevol canvi comporta molt d'esforç». La inèrcia provoca reticències, en un primer moment, «hi ha resistència. La gent s'ho pren més com a fiscalització de la feina». Aquesta lògica de resistència al canvi explicaria per què és difícil adoptar pràctiques avaluatives. A més, no és un canvi qualsevol, incorporar-les implica també un canvi de cultura organitzativa i mentalitat en relació amb la manera de treballar. S'afegeix que el discurs i la necessitat d'incorporar l'avaluació és una novetat, «no em fa vergonya confessar-te que aquesta dimensió és molt nova. És d'aquesta legislatura... [...] si em parlessis de fa dos anys, també et diria que no sé de què m'estàs parlant. Més enllà que Ivàlua forma part del departament». Generalment, la percepció és que s'està treballant per adoptar la pràctica, però

que encara no ho està del tot perquè fer front a aquests canvis que requereix és complicat.

Un altre factor, parcialment vinculat amb l'anterior, és el fet d'interioritzar l'activitat avaluativa com a part del procés burocràtic. La burocratització de les tasques relacionades ocasiona que tot sovint s'inverteixi temps i recursos en acomplir requeriments; per exemple, el seguiment d'uns indicadors massa generals o que finalment no resulten útils. Segons els entrevistats, és important i necessari fomentar l'activitat avaluativa, però també cal ponderar-la correctament perquè no acabi incrementant la burocràcia. Ho expressen de la manera següent: «responen molt a la dinàmica burocràtica funcional de complir requisits, de m'han demanat que per fer això necessito aquests tres papers, doncs jo els faig i ja està». De fet, seria paradoxal que una eina que pretén combatre les ineficiències i inefectivitats acabi generant-les pel fet d'entendre's com un tràmit a realitzar sense que aquest tingui cap altre efecte. Precisament és una percepció que es podria produir si s'optés per fer l'avaluació obligatòria. Els entrevistats parlen d'actitud: «Si haig de fer un document perquè m'hi obliguen, l'actitud és més reactiva que no pas constructiva i positiva». A més a més, constaten que la

Incorporar l'avaluació implica canvis difícils en la cultura organitzativa i de mentalitat en relació amb la manera de treballar a l'administració pública.

càrrega burocràtica i de feina ja és molt elevada. Aquest és un factor que cal tenir en compte a l'hora d'establir una estratègia i que es podria corregir estudiant estratègicament quins requeriments es demanen i quines utilitats tindran.

Els cicles polítics i, en general, el curs de la política contagien el sistema d'avaluació. D'acord amb les dades recollides, es percep que actualment el suport varia en funció dels directius públics: «aleshores, quan arriba aquí un director general o un conseller, l'avaluació se l'ha de trobar i, a més, és una eina molt important. El que passa és que no ho saben. No en són conscients, que és molt important per ells i, fins i tot, des d'un punt de vista polític». És per aquest motiu que l'avaluació s'hauria d'institucionalitzar des de la part tècnica dels departaments: «Hauria d'existir una unitat en l'estructura no conjuntural sinó estructural que es dediqués a fer això, perquè no depengués que canviï o no l'equip directiu cada X temps i que, per tant, sigui una prioritat per a aquest equip directiu». Aquesta proposta dotaria l'avaluació de més estabilitat i la blindaria de cara als canvis polítics. Per combatre el problema també podria ser recomanable consolidar-la dins de l'estructura organitzativa comuna a tots els departaments: secretaries generals i gabinets tècnics. Novament, això no significa que facin avaluacions, sinó que donin suport i coordinin l'àmbit de l'avaluació.

Ara bé, els entrevistats fan palesa la necessitat de disposar de més recursos dedicats a l'avaluació de polítiques, juntament amb acompanyament i seguiment extern des del moment del disseny de la política. D'una banda, hi ha departaments que necessitarien incrementar la capacitat interna per

avaluar: «necessitaríem una mica més de múscul intern i necessitaríem que quan plantegem una política pública ja hi destinem uns recursos per a l'avaluació». El sentiment majoritari és que cal incorporar personal especialitzat i format en la matèria, amb la finalitat de planificar, coordinar i fer algun tipus bàsic d'avaluació. També destaquen que el fet d'incrementar els recursos suposaria un canvi substancial, ja que podrien externalitzar l'avaluació més freqüentment. Una proposta en aquesta línia seria potenciar el PROAVA o crear altres vies de cofinançament que fomentessin l'avaluació en aquells departaments que ho necessitin més. Una de diferent seria destinar un percentatge del pressupost de cada iniciativa directament a la seva avaluació. Això equilibraria la situació de disparitat que es dona actualment en relació amb els recursos que s'hi dediquen. D'altra banda, disposar de recursos que incideixin indirectament en la gestió del dia a dia hi podria contribuir alliberant temps i millorant l'eficiència en els processos. Per exemple, dotant els departaments de suport tecnològic.

**La burocratització,
els cicles polítics
i els recursos
suposen les barreres
principals per a
la incorporació
de l'avaluació
a Catalunya.**

És a dir, d'eines informàtiques que siguin capaces de facilitar el seguiment d'indicadors, així com d'altres adreçades a facilitar la planificació, gestió i contractació d'avaluacions.

Finalment, i a tall de conclusió, les principals dificultats detectades a l'hora d'impulsar l'avaluació de polítiques són les que s'assenyalen a la figura 13. Com s'ha explicat amb anterioritat, la manca de capacitat interna (coneixements, habilitats, recursos humans específics...) és la dificultat més indicada pels enquestats (17,14 %); en un percentatge molt proper s'indica la manca de temps

requerit per poder planificar i gestionar l'avaluació (16,25 %), juntament amb el 15,37 % que creu que es deu a la manca d'informació relativa a la pràctica (guia tècnica, disponibilitat de dades, com fer-les servir). El 14,49 % considera que no hi ha un lideratge que impulsi les avaluacions (suport polític, directiu, tècnic...), mentre que el 14,13 % destaca la manca de recursos econòmics. En menor grau, un 13,60 % ho atribueix als pocs incentius per avaluar (demandes de superiors/ciutadania...) i el 9,01 % assenjala que la causa principal n'és el desconeixement o la falta de confiança en agències, equips o consultories.

Figura 13. Dificultats per impulsar l'avaluació.



Elaboració pròpia a partir de les respostes a l'enquesta.

6. Anàlisi per departaments i organismes autònoms

En aquest apartat s'analitzen les experiències dels departaments i alguns organismes autònoms de la Generalitat de Catalunya pel que fa a l'avaluació de polítiques públiques, així com les necessitats específiques, bones pràctiques i problemàtiques relacionades que puguin tenir.

Cal destacar que, al capdavant, cada departament i organisme té les seves pròpies característiques i se centren en diferents sectors de polítiques que suposen unes especificitats marcades. Per aquesta raó, comparar-los en relació amb l'avaluació no resulta aconsellable. L'interès no és pas comparar o crear un rànquing, sinó desagregar l'evidència generada amb la finalitat d'aprofundir en l'anàlisi dels resultats i la realitat que viuen. S'aporta un recull de les principals capacitats i percepcions sobre avaluació, que es resumeix al final de la secció (vegeu les taules 1 i 2).

6.1. Departaments de la Generalitat

6.1.1. Departament de la Presidència

El Departament de la Presidència té competències de caràcter transversal i no presta serveis finalistes. Això fa que l'avaluació pugui estar en mans de les entitats que ofereixen el servei final, sense que el departament en tingui constància o que els seus resultats transcendeixin. Hi ha consens intern sobre la importància i la necessitat d'avaluar. A la pràctica, però, sembla que no se n'acaba de comprendre el potencial. La majoria dels enquestats

(44,44 %) desconeix si existeix cap unitat que s'encarregui de realitzar o demanar avaluacions dins del departament; amb poca diferència, un 42,22 % afirma que no n'existeix cap. Tot i això, la resta identifica unitats que han tingut experiències: l'Oficina per a la reforma horària, l'Institut d'estudis de l'autogovern (IEA), l'Àrea de millora de la regulació, la Direcció general d'anàlisi i prospectiva, l'Àrea d'organització, el Gabinet tècnic, l'Àrea de recerca, la Subdirecció general de cooperació local i el Servei de polítiques d'igualtat de gènere.

El 78,13 % dels enquestats pensa que al departament s'avalua menys del necessari, un 28,57 % creu que no té cap relació personal amb l'avaluació, el 21,43 % hi mostra interès i el 19,05 % les realitza. Un 23,26 % no sap quin és el tipus d'activitat més habitual, seguit de l'avaluació econòmica, el monitoratge i la d'impacte com els més identificats. En destaquen el monitoratge a través del seguiment d'indicadors. Entre les utilitats principals que pot tenir l'avaluació prioritzen: millorar, decidir i motius de transparència, i que hauria de ser present a les fases de disseny i final. En alguns moments s'ha externalitzat l'avaluació i, en aquests casos, hi ha coneixement d'equips d'avaluadors als quals encarregar-la; hi destaquen les agències públiques d'avaluació i l'àmbit acadèmic, mentre que aproximadament la meitat no en té cap referent. Respecte a l'ús dels resultats, indiquen que normalment es revisen, però que la informació de la qual disposen no prové d'avaluacions exhaustives, i la majoria creu que informen tant debats com la presa de decisions. No obstant això, un 25,81 % respon que no ho sap. Les dades mostren molt de suport a requeriments d'avaluació obligatoris (75 %) i, en general, a fer-les públiques. Tot i això, no hi

ha un acord clar en el fet que totes hagin de ser públiques. Han estat identificades set avaluacions, per exemple, l'Avaluació d'impacte normatiu de l'avantprojecte de Llei de la ciència de Catalunya.

Respecte a la identificació de factors facilitadors, consideren que potenciar habilitats sobre avaluació, disposar d'eines i instruccions concretes, així com aprofundir en el coneixement de les seves potencialitats pot contribuir al foment de la pràctica avaluativa. Entre els factors principals que dificulten la incorporació de l'avaluació, destaquen la formació del personal en l'àmbit de l'avaluació i disposar d'un equip que pugui dedicar-s'hi exclusivament. Pel que fa a les palanques que fomentarien l'adopció de la pràctica, indiquen que caldria una estratègia a escala de la Generalitat de Catalunya per fomentar l'avaluació a tots els departaments alhora. Segons els enquestats del departament, les prioritats de la Generalitat de Catalunya per als pròxims anys haurien de ser: incrementar la formació, potenciar eines informàtiques, recursos humans i reforçar o crear unitats de suport a l'avaluació.

Aprofundir en el coneixement de les potencialitats de l'avaluació pot contribuir al seu foment.

6.1.2. Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda

El Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda és l'impulsor de l'avaluació en el conjunt de la Generalitat. Un 39,34 % dels enquestats afirma que hi ha unitats que fan o encarreguen avaluacions, seguit d'un 32,7 % que diuen que no i un 27,87 % que ho desconeix. S'hi identifiquen: la Direcció general d'anàlisi econòmica, la Inspecció de serveis (ATC), la Direcció general de pressupostos, l'Àrea d'avaluació econòmica de polítiques públiques, el Gabinet tècnic, la Intervenció general, l'Àrea d'estudis i d'anàlisi, l'Àrea d'estratègia, relacions externes i comunicació i la Direcció general de promoció econòmica.

El 22,22 % dels enquestats al departament indica que consulta avaluacions, un 21,11 % les realitza; seguidament, i amb el mateix percentatge (16,67 %), hi ha qui hi col·labora i hi mostra interès. Respecte a la intensitat amb què s'avalua, al voltant d'un 60 % creu que s'avalua menys del necessari i un 38,30 % indica que és adequada. Només un 2,13 % pensa que s'avalua més del necessari, per la qual cosa és un dels dos únics departaments en què s'ha respost això. Els tipus de pràctiques avaluatives més habituals són l'econòmica, el monitoratge i d'impacte. Els enquestats destaquen que les avaluacions poden contribuir a millorar, ser transparents,

decidir i conèixer més. La majoria dels enquestats creuen que l'avaluació hauria de ser present a les fases de disseny i finals de la política. En el cas d'optar per externalitzar, un 36,56 % afirma no tenir cap contacte a qui poder encarregar-les; seguidament en destaquen referents de l'àmbit de la consultoria, l'Administració pública i agències d'avaluació. Respecte a l'ús dels resultats, desconeixen si s'acaben utilitzant; no obstant això, un 77,78 % creu que informen la presa de decisions, un terç pensa que només informa els debats i la resta considera que no ho fa o ho desconeix. Un 78 % estaria d'acord amb requeriments d'avaluació obligatoris. La majoria es declara a favor de publicar les avaluacions, amb dades molt ajustades entre els que pensen que cal publicar-les totes i els que no. Amb tot, s'han identificat vint avaluacions. Un exemple en seria l'Avaluació econòmica de l'Impost sobre begudes ensucrades envasades.

Les habilitats, les eines i el coneixement són els factors principals que es consideren necessaris perquè s'avalui més al departament. Remarquen que caldria disposar d'una estratègia global i coordinada que impliqués el compromís de tot el departament. Segons els enquestats, si es vol fomentar l'avaluació, s'hauria de prioritzar la formació, la disponibilitat d'eines i reforçar les agències d'avaluació.

6.1.3. Departament d'Acció Exterior, Relacions Institucionals i Transparència

El Departament d'Acció Exterior, Relacions Institucionals i Transparència concep l'avaluació com a necessària i, en aquest sentit, hi ha conscienciació. No obstant això, a la pràctica els falta expertesa per acabar d'incorporar-la. Pel que fa a l'estructura organitzativa, un 58,33 % dels enquestats no identifica cap unitat que realitzi o encarregui avaluacions, mentre que la resta assenyalava les següents: el Gabinet tècnic, la Secretaria tècnica, la Direcció general de transparència i dades obertes, i la Subdirecció general de participació ciutadana. El Gabinet tècnic té un equip intern que es dedica a la planificació i l'avaluació, però no de manera exclusiva.

La majoria pensa que s'avalua menys del necessari (66,67 %). Els tipus d'activitats més habituals són: monitoratge, implementació, impacte i econòmica. Recentment, s'ha aconseguit que tots els plans estratègics incloguin indicadors i almenys un té previsió d'una avaluació més enllà del seguiment. Respecte a la relació que els enquestats del departament afirmen tenir amb l'avaluació, un 39,13 % les realitza, mentre que un 21,74 % hi mostra interès i el 13,04 % les promou. Entre les utilitats de l'avaluació, hi destaquen millorar i motius de transparència, però no tenen clar que incideixin en la presa de decisions. Els enquestats consideren que l'avaluació hauria de ser present a les fases de disseny, implementació i final de les polítiques. A més, el 100 % creu necessària l'existència de requeriments que obliguin a avaluar. Quan s'opta per externalitzar l'avaluació, s'ha confiat en les agències públiques i l'àmbit acadèmic; no obstant això, un 19 % desconeix a qui referir-se. La publicació de les

avaluacions realitzades rep un gran consens, el 66,6 % defensa que totes haurien de ser públiques, mentre que un terç creu que no del tot. S'han detectat quatre avaluacions, com, per exemple, l'Informe final d'avaluació del Pla de govern obert. També hi destaca un estudi que ha monitorat la imatge de Catalunya a les xarxes socials.

Per fomentar l'avaluació al departament caldrien eines, habilitats i recursos econòmics. La dificultat principal que tenen al departament és la manca de personal qualificat que s'hi dediqui i coordini les activitats d'avaluació, i un element que facilitaria la incorporació de la pràctica seria incrementar la formació en l'àmbit. Una bona pràctica que es fa és la participació al CoAVA. Amb la finalitat d'institucionalitzar-la, els enquestats indiquen que en els pròxims anys s'hauria de prioritzar la formació i reforçar les unitats amb personal dedicat.

Manca personal qualificat que s'hi dediqui i coordini les activitats d'avaluació.

6.1.4. Departament de Polítiques Digitals i Administració Pública

El Departament de Polítiques Digitals i Administració Pública és relativament nou i, a causa de les seves competències, quan avalua es tracta de política tecnològica. El 46,15 % identifica alguna unitat que faci o encarregui avaluacions, mentre que un 38,46 % respon que no n'hi ha cap. S'hi identifiquen les unitats següents: el Gabinet tècnic, la Subdirecció general de recerca i alta direcció, la Subdirecció general de formació i capacitació de talent, i la Secretaria de transparència i bon govern.

El 90 % dels enquestats creu que al departament s'avalua amb menys intensitat de la necessària. Un 27,59 % declara tenir interès en l'avaluació, un 20,69 % indica que les realitza, seguit del 17,24 % que les promou. Monitoratge, impacte i econòmica són les pràctiques més habituals que s'hi identifiquen. Les utilitats de l'avaluació que subratllen són millorar, transparència, aprendre i decidir. A Polítiques digitals i Administració pública destaquen el disseny i el final com les fases de la política en què l'avaluació hauria de ser present. Respecte a l'ús que se'n fa, afirmen que s'utilitzen, però que poden no tenir incidència final en la política. De fet, el 50 % dels enquestats considera que les avaluacions informen la presa de decisions, seguit d'un 40 % que creu que només informa en debats i un 10 % que ho desconeix. En algunes ocasions, s'externalitza; no obstant això, un 37,50 % no coneix cap avaluador o equips d'avaluadors a qui contactar per encarregar una avaluació, i la resta afirma que té contactes en l'àmbit de l'administració pública i les agències d'avaluació. En relació amb l'obligatorietat, un 80 % considera necessaris els requeriments d'avaluació; per contra, la resta pensa

que només caldria si són ex post. Respecte a la publicació de les avaluacions, el 70 % considera que no totes s'haurien de publicar, contra el 30 % que aposta per la publicació total. Amb tot, s'han identificat sis avaluacions, per exemple, l'Avaluació de la inversió en el desplegament de fibra òptica.

Les necessitats principals per avaluar més serien millorar les habilitats, augmentar els recursos econòmics i disposar d'eines. Entre les possibles dificultats, assenyalen que els costa trobar una intervenció per avaluar, mentre que poder disposar de més personal dedicat a l'avaluació i de formació actualitzada podria fomentar-ne la incorporació. Segons les respostes del departament, les prioritats per incentivar l'avaluació en els pròxims anys haurien de ser: disposar d'eines per avaluar, impulsar la formació sobre avaluació i potenciar les agències d'avaluació de polítiques.

Costa trobar una intervenció per avaluar.

6.1.5. Departament d'Educació

El Departament d'Educació aposta per l'avaluació de polítiques, però encara s'està començant a treballar des d'una perspectiva transversal. Un 56,25 % indica que disposen d'alguna unitat que ha tingut experiències amb l'avaluació, però un 25 % indica que no. Destaquen com a unitats que la practiquen: el Gabinet tècnic, el Consell superior d'avaluació del sistema educatiu, la Unitat de qualitat i millora contínua, el Servei d'escola i família, el Servei de suport a la comunitat educativa i la Inspecció d'educació. Actualment, s'ha creat una plaça de personal específic per dedicar-se a l'avaluació de polítiques dins del Gabinet tècnic, de creació recent.

Al departament un 83,33 % creu que s'avalua menys del necessari. Un 22,22 % dels enquestats tenen interès en l'avaluació, el 19,44 % les consulta i, amb els mateixos percentatges (16,67 %), les promocionen i les realitzen. La pràctica que en destaca més és el monitoratge a través d'indicadors i els tipus d'avaluació més habituals són els d'impacte i d'implementació, mentre que la consideren útil per millorar, aprendre i per motius de transparència. Es considera que l'avaluació hauria de ser present a les fases de disseny, implementació i final de la política pública. En algunes ocasions es busca suport extern per fer l'avaluació. En aquests casos, els enquestats coneixen les agències públiques d'avaluació i referents en els àmbits d'Administració pública i acadèmics als quals encarregar-la. Respecte a l'ús dels resultats, més de la meitat considera que les avaluacions informen els debats, poc més d'un terç que també informen la presa de decisions i, aproximadament un 10 % ho desconeix. Un 81,82 % valoraria positivament l'existència de requeriments obligatoris, la resta,

només hi estaria d'acord si són ex ante o ex post. Hi ha una majoria àmplia a favor de publicar algunes de les avaluacions que es realitzin. Per acabar, s'han identificat cinc avaluacions, per exemple, l'Avaluació de centres docents: un enfocament integrat.

Per dur a terme més activitat d'avaluació, els enquestats assenyalen la disposició d'eines, l'adquisició d'habilitats i els recursos econòmics com a factors necessaris. Comenten que una palanca que fomentaria l'avaluació podrien ser els objectius de l'Agenda 2030, mentre que una bona pràctica detectada al departament n'és la participació al PROAVA. Les prioritats per als pròxims anys en relació amb el foment de l'avaluació segons el Departament d'Educació haurien de ser: incrementar la formació, potenciar les unitats d'avaluació i disposar d'eines que les facilitin.

Més personal i més formació podrien fomentar la pràctica avaluativa.

6.1.6. Departament de Salut

El Departament de Salut és peculiar, ja que gestiona l'activitat dels ens que presten serveis sanitaris, normalment a través de la relació principal-agent i no tant mitjançant l'avaluació de polítiques. Mostra el percentatge més gran d'enquestats (85,71 %) que assegurin l'existència d'alguna unitat relacionada amb l'avaluació. Aquest és l'efecte de disposar d'una agència d'avaluació pròpia: l'Agència de qualitat i avaluació sanitària (AQuAS) —tractada a l'estudi com a organisme autònom. A part de l'agència, entre les unitats identificades es troben: la Direcció general de planificació en salut, la Secretaria de salut pública, la Subdirecció general d'ordenació i desenvolupament professional i la Subdirecció general de drogodependències.

La percepció sobre la intensitat d'avaluació al departament està força equilibrada, un 57,14 % creu que s'avalua menys del necessari, mentre que un 42,86 % pensa que és l'adequada. Respecte a la relació amb l'avaluació, un 21,43 % respon que realitza avaluacions i, en la mateixa proporció, que les consulta. Tot seguit, ve l'interès en l'avaluació i la seva promoció (17,86 %). Els tipus de pràctiques avaluatives més freqüents són d'impacte, d'implementació, de monitoratge i de necessitats. Destaquen entre les utilitats de l'avaluació: millorar, aprendre, conèixer, decidir i motius de transparència. En relació amb l'ús que es fa dels resultats, assegurin que no hi ha una sistemàtica clara per utilitzar-los. Això no obstant, el 85,71 % indica que informen la presa de decisions. La resta, per contra, considera que informen els debats. Els enquestats consideren que les fases en què l'avaluació hauria de ser present són la de disseny i la final. A l'hora d'externalit-

zar, els referents del departament en l'àmbit de l'avaluació són les agències públiques; en menor mesura, també indiquen l'Administració pública, el sector de la consultoria i l'acadèmia. Un 85,71 % afirma que els requeriments obligatoris per avaluar són necessaris, el percentatge restant només si són *ex post*. El 85,71 % considera que les avaluacions realitzades haurien de ser publicades amb excepcions i només un 15 % creu que s'han de publicar sense cap restricció. S'han identificat quatre avaluacions com ara l'Anàlisi de la mortalitat a Catalunya.

Disposar d'eines i de recursos econòmics són els factors principals que consideren necessaris per avaluar més al departament. Un dels reptes que cal afrontar seria estructurar l'avaluació de polítiques dins de l'organització. Recursos humans dedicats, formació en l'àmbit de l'avaluació, disposar d'eines i recursos econòmics haurien de ser les prioritats per fomentar les pràctiques d'avaluació de cara al futur.

Un dels reptes que cal afrontar seria estructurar l'avaluació de polítiques dins de l'organització.

6.1.7. Departament d'Interior

El Departament d'Interior fa polítiques de caire reactiu i les polítiques preventives no sempre queden dins del seu àmbit competencial. Això pot fer que les seves polítiques siguin més difícils d'avaluar. Entre els percentatges afirmatius més alts, el 59,09 % dels enquestats identifiquen unitats que realitzen o encarreguen avaluacions, mentre que un 27,27 % pensa que no n'existeix cap. Les unitats de referència que destaquen al departament són: la Divisió d'avaluació de serveis, el Gabinet tècnic, l'Àrea d'auditoria de serveis, la Subdirecció general de seguretat viària i l'Àmbit funcional de comunicació i informació.

Al Departament d'Interior una àmplia majoria considera que s'avalua menys del necessari (58,82 %); per contra, un 41,18 % pensa que la intensitat és l'adequada. Pel que fa a la relació amb l'avaluació, un 23,68 % dels enquestats declara que realitza avaluacions, un 18,42 % les consulta i un 15,79 % les encarrega. Els tipus de pràctiques més habituals al departament són monitoratge, impacte, necessitats i implantació. Realitzen avaluacions de tipus econòmic, seguiment d'indicadors, i no d'implementació o de la política. Destaquen com a utilitats principals: transparència, conèixer i aprendre. Es tracta d'una enquesta de victimització i de percepció de seguretat, estructurada en diversos mòduls. A Interior identifiquen les fases d'implementació, final i de disseny de la política com a fases en què s'hauria d'avaluar. Pel que fa a l'ús dels resultats, assenyalen que no hi ha un procediment establert, però sí que tenen en compte informació, per exemple, derivada de l'Enquesta de seguretat pública de Catalunya, que duen a terme al departament des de fa molts anys. Això no obstant, la majoria creu que els

resultats informen tant els debats com la presa de decisió, un 13,33 % ho desconeix i un 6,67 % respon que no. No s'han externalitzat avaluacions, només suport en la realització d'enquestes. Respecte al coneixement d'equips avaluadors als quals encarregar-les, el 33,33 % afirma no tenir contactes, la resta els té als àmbits de l'administració pública i les agències d'avaluació. Un 68,75 % valora positivament l'obligatorietat d'avaluar, un 25 % només si són ex ante o ex post i un residual 6,25 % ho creu innecessari. Més de la meitat creu que no totes les avaluacions haurien de ser públiques, un terç pensa que s'haurien de publicar sense excepció i un petit percentatge considera que no s'haurien de fer públiques. Amb tot, s'han identificat un total de cinc avaluacions. Per posar un exemple, l'estudi «Com incorporar més dones a la policia? Estat de la qüestió i proposta de futur» fa una revisió d'evidència de polítiques d'igualtat que han resultat reeixides en l'àmbit.

Entre els factors que incrementarien la pràctica de l'avaluació al departament, els enquestats destaquen disposar d'eines i adquirir habilitats. Una de les problemàtiques és identificar quines polítiques avaluar (a causa del seu caràcter preventiu), mentre que un altra en seria el factor temporal. En canvi, els factors que afavoririen la incorporació de l'avaluació són l'obligatorietat i la formació. De fet, eines, formació i el reforç de les unitats d'avaluació haurien de ser les prioritats per incentivar l'avaluació en els pròxims anys segons les respostes del Departament d'Interior.

6.1.8. Departament de Territori i Sostenibilitat

El Departament de Territori i Sostenibilitat s'encarrega d'un ampli espectre de polítiques: ambientals, acció climàtica, preservació d'ecosistemes, habitatge, gestió de residus, mobilitat i transport públic. Els enquestats afirmen en un 56,25 % l'existència d'unitats que realitzen o encarreguen avaluacions, però també hi ha un alt percentatge (37,50 %) que ho desconeix. Identifiquen les següents: el Gabinet tècnic, el Servei de projectes i el Servei de plans i programes.

En relació amb la intensitat amb què s'avalua, un 80 % dels enquestats al departament pensa que és menys del necessari. Un 25 % indica que no té cap relació amb l'avaluació, un altre 25 % hi té interès i el 18,75 % les realitza. Segons que indiquen, l'avaluació ex ante i el seguiment d'indicadors són activitats interioritzades, i també disposen d'un pla per fer avaluació ex post, per voluntat pròpia. Les més habituals són d'impacte i econòmica, mentre que un 21,43 % desconeix quin és el tipus d'avaluació que es realitza més. Entre les fases d'una política pública, els enquestats consideren que l'avaluació hauria de ser present a les fases de disseny i final. Pel que fa a l'ús dels resultats, remetent l'assumpte a l'àmbit polític; no obstant això, un 60 % dels enquestats afirmen que informen debats, i un 20 % es divideix entre qui creu que informen les decisions i els que ho desconeixen. És el departament amb un percentatge més alt entre els que consideren que no les informen (20 %). Solen externalitzar l'avaluació, destaquen que hi ha dos projectes que són avaluats a través del PROAVA. Quan ho fan, un 38,89 % dels enquestats reconeix no tenir cap contacte, mentre que d'altres els tenen en

l'àmbit de les agències d'avaluació i l'administració pública respectivament. Un 70 % creu que els requeriments obligatoris són necessaris, mentre que un 20 % només ho considera així si és avaluació ex post i per al 10 % li seria indiferent. Una gran majoria d'enquestats (70 %) creu que les avaluacions realitzades s'haurien de publicar, però no totes. Això no obstant, sis avaluacions han estat identificades. Per esmentar-ne alguna, l'Avaluació de les subvencions atorgades a vehicles de baixes emissions.

Segons els enquestats, els condicionants que augmentarien la pràctica de l'avaluació serien les eines, el coneixement i els recursos econòmics. Un dels reptes que han d'afrontar és potenciar l'avaluació ex post i reduir la burocràcia, mentre que una bona pràctica detectada és la creació de grups de treball sobre el tema. Des de l'òptica del Departament de Territori i Sostenibilitat, la formació, la disponibilitat d'eines i els recursos humans haurien de ser prioritats per incentivar l'avaluació en el futur.

6.1.9. Departament de Cultura

L'avaluació de polítiques al Departament de Cultura és molt puntual, probablement les entitats que s'hi adscriuen i que presenten serveis directes avaluen més freqüentment. El departament mostra el percentatge més gran que nega l'existència d'unitats que avaluen (62,50 %), seguit d'un 25 % que creu que sí que n'hi ha. Només s'identifiquen dues unitats com a referents: el Gabinet tècnic i el Servei d'informació, difusió i estudis. No disposen de personal dedicat a l'avaluació, però sí que han rebut formació en l'àmbit i compten amb recursos econòmics.

Al departament un 83,33 % dels enquestats creu que s'avalua menys del necessari. Un 80 % indica que la seva relació amb l'avaluació és d'interès, mentre que el 20 % les consulta. Pel que fa als tipus d'avaluació, destaquen les de necessitats, les econòmiques i les d'impacte, però un 33,33 % ho desconeix. Identifiquen millorar, promoció i transparència entre les possibles utilitats de l'avaluació. Respecte a la utilització, afirmen que han tingut experiències d'ús d'indicadors de seguiment. Un 66,67 % creu que les avaluacions realitzades informen la presa de decisions. A Cultura destaquen el disseny i el final com les fases en què l'avaluació hauria de ser present. A causa de la manca de capacitat i de recursos humans dedicats, normalment s'opta per externalitzar. No obstant això, una gran part dels enquestats (87,50 %) afirma no tenir cap referent o contacte a qui poder encarregar avaluacions, però la resta indica coneixement d'equips en l'àmbit de les agències públiques d'avaluació. Un terç dels enquestats considera que l'obligatorietat d'avaluar és necessària, un altre terç només si és ex post i un 16,67 % si és ex ante. Aproximadament un 20 % ho creu

innecessari. Respecte a la publicació de les avaluacions realitzades, hi ha una divisió total entre els enquestats que opinen que haurien de ser públiques en la seva totalitat i els que defensen que no totes s'han de publicar. S'han identificat cinc avaluacions.

Els enquestats consideren necessaris a parts iguals tres factors perquè s'avalui més al departament: coneixements sobre avaluació, disposició d'eines i adquisició d'habilitats relacionades. Un dels reptes principals és la millora de la transversalitat intradepartamental a l'hora d'elaborar indicadors, i consideren que s'afavoriria l'avaluació si aportés un retorn útil i immediat per als decisors. Segons les respostes del Departament de Cultura, per incentivar l'avaluació de polítiques en els pròxims anys caldria més recursos humans que s'hi dediquin i recursos econòmics destinats.

La millora de la transversalitat i la coordinació intradepartamental són els reptes principals per incorporar l'avaluació.

6.1.10. Departament de Justícia

El de Justícia és un dels departaments amb més volum de gestió i això pot tenir un impacte sobre l'adopció de la pràctica avaluativa. Mostra resultats ajustats, un 45,45 % pensa que hi ha unitats que practiquen l'avaluació; per contra, el 40,91 % creu que no n'hi ha. S'assenyalen tres unitats: el Gabinet tècnic, el Centre d'estudis jurídics i formació especialitzada (CEJFE) i l'Àrea de planificació i projectes estratègics. Disposa d'un petit equip dedicat a la planificació i avaluació.

A Justícia un 22,75 % dels enquestats afirma que realitza avaluacions i, en el mateix percentatge, hi mostren interès, mentre que un 15,91 % les encarrega i les promociona. El 89,47 % pensa que al departament s'avalua menys del necessari. Els tipus de pràctiques avaluatives més freqüents identificats a l'enquesta són: monitoratge, necessitats i econòmica. Creuen que poden ser útils per millorar, fomentar la transparència i conèixer més sobre la política. Implementació i disseny són les fases de la política en les quals creuen que s'hauria d'avaluar. Alguna vegada s'han externalitzat tasques de suport tecnològic i serveis relacionats amb l'avaluació, però no informes d'avaluació. En cas de fer-ho, un 39,13 % dels enquestats no coneix cap referent a l'hora d'encarregar-les, amb un percentatge similar segueixen els que indiquen les agències d'avaluació i, en menor mesura, l'Administració pública. En relació amb l'ús dels resultats, més de la meitat dels enquestats indiquen que les avaluacions informen els debats (55,55 %); no obstant això, un terç considera que informen la presa de decisions i el 10 % desconeix si les acaben informant. Les dades mostren molt de suport a l'obligatorietat d'avaluar (84,21 %) i la resta

només ho considera si són només ex ante o ex post. Un 73,08 % pensa que les avaluacions s'haurien de publicar amb excepcions. S'han identificat un total de 24 avaluacions. En són exemples: l'avaluació del primer any de funcionament del Servei d'acompanyament a les víctimes del delictes, l'Avaluació del programa Mirall o del projecte Cerclescat.

Disposar d'eines i l'adquisició d'habilitats relacionades amb l'avaluació són les necessitats principals que permetrien avaluar més. Un dels reptes que s'assenyalen és fomentar la coordinació interdepartamental en l'àmbit de les dades. Destaquen que un factor que fomentaria l'avaluació seria incloure-les explícitament en els pressupostos assignats. Segons el departament, les prioritats que s'haurien de tenir en compte per incentivar l'avaluació en els pròxims anys haurien de ser: unitats de suport a l'avaluació, recursos humans, eines i formació.

Una major coordinació interdepartamental i el vincle de les avaluacions amb els pressupostos podrien fomentar l'avaluació de polítiques.

6.1.11. Departament de Treball, Afers Socials i Famílies

Al Departament de Treball, Afers Socials i Famílies hi ha una certa dualitat pel que fa a l'avaluació de polítiques, hi ha més tradició d'avaluar les polítiques de treball que no les d'afers socials. Això es deu al fet que les segones es vinculen a drets subjectius de la ciutadania que s'han d'assegurar. Els enquestats responen en un 38,45 % que no existeix cap unitat que practiqui l'avaluació, mentre que 30,77 % pensa que sí i el mateix percentatge ho desconeix. En destaquen: el Gabinet tècnic, la Subdirecció general d'anàlisi i programació, la Direcció general de joventut, l'Observatori català de la joventut (OCJ), l'Agència catalana de la joventut (ACJ), la Direcció general d'atenció a la infància i l'adolescència, la Direcció general de l'autonomia personal i la discapacitat, el Servei d'ocupació de Catalunya (SOC) i la seva secretaria tècnica.

Argumenten que l'avaluació depèn de la procedència del finançament; quan és extern hi ha més probabilitat de realitzar avaluacions més exhaustives. De fet, un 84 % dels enquestats al departament asseguren que s'avalua menys del necessari. Respecte a la seva relació amb l'avaluació, el 18,97 % indica tenir-hi interès, un 17,24 % les encarrega, el 15,52 % afirma consultar-les i, en el mateix grau, les realitza. Les pràctiques que es consideren més habituals són el monitoratge i l'avaluació de la implementació. Pensen que poden ser útils per redimensionar, millorar i fer la política pública més transparent. En relació amb l'ús dels resultats, la majoria creu que informen les decisions (44 %) i els debats (32 %), la resta pensa que no o ho desconeix (12 %). Es creu que l'avaluació hauria de ser present principalment a les fases de disseny, final i implementa-

ció de la política. En el cas d'externalitzar, coneixen equips d'avaluació que provenen dels àmbits de les agències d'avaluació, la consultoria i l'acadèmic. Un 80 % valora positivament l'existència de requeriments obligatoris d'avaluació, mentre que un 12 % només si són ex post i la resta només si són ex ante. La majoria d'enquestats creu que totes les avaluacions haurien de ser públiques, mentre que un alt percentatge indica que no totes haurien de ser publicades (36 %) i el 8 % no hi estaria d'acord. Un total de dotze avaluacions han estat identificades, per exemple, l'Avaluació dels serveis d'orientació i atenció a les famílies (SOAF).

Els enquestats consideren que eines, habilitats i recursos econòmics són necessaris per avaluar més al departament. Apunten que un factor que fomentaria l'avaluació en seria l'obligatorietat. Per als pròxims anys, s'identifiquen les prioritats següents: formació en avaluació, dedicar recursos humans i disposar d'eines.

6.1.12. Departament d'Empresa i Coneixement

El Departament d'Empresa i Coneixement solia tenir un programa d'avaluació propi i amb pressupost destinat, però el van suprimir per qüestions de finançament. Actualment, s'està intentant recuperar. Un 40,91 % indica que no hi ha unitats que practiquin l'avaluació a l'organització, seguit d'un 36,36 % que pensa que sí. S'hi identifiquen les unitats següents: l'Agència per a la qualitat del sistema universitari de Catalunya (AQU), el Gabinet tècnic, la Direcció general d'anàlisi i prospectiva, l'Àrea de suport a la planificació, anàlisi i avaluació en l'àmbit d'universitats i recerca, i l'Àrea de coneixement, qualitat i competitivitat turística.

El 72,22 % dels enquestats al departament pensa que s'avalua menys del necessari, mentre que un 27,78 % creu que es fa amb la intensitat adequada. Pel que fa a la relació que tenen amb l'avaluació, un 28,13 % afirma tenir-hi interès, un 15,65 % les promociona i, en igual percentatge, les realitza. L'avaluació d'impacte és la més habitual, seguida de l'econòmica i el monitoratge de la política. Una de les pràctiques més freqüents és el seguiment d'indicadors. Consideren que l'avaluació pot ser útil per millorar, redimensionar i per motius de transparència. Pel que fa a l'ús dels resultats, els entrevistats indiquen que algunes vegades no s'han fet servir. Per contra, un 44,44 % dels enquestats creu que informen els debats, però només un 22,22 % pensa que incideix en la presa de decisions i la resta pensa que no ho fa. Segons els enquestats, les fases en què s'hauria d'avaluar són la de disseny i la final. Ocasionalment, s'han externalitzat avaluacions i s'han encarregat a les agències públiques d'avaluació o grups de l'àmbit acadèmic. No

obstant això, un 33,33 % indica no tenir contactes. Respecte a l'obligatorietat de l'avaluació, el 72,22 % afirma que els requeriments són necessaris, al voltant del 20 % només ho considera si són ex post i la resta ho creuen innecessari o indiferent. També hi ha consens en publicar-les, però el resultat està totalment dividit a l'hora d'especificar si s'haurien de publicar totes. Només un 11 % creu que no s'haurien de publicar. S'han identificat un total de quatre avaluacions.

Per dur a terme més activitat d'avaluació al departament es consideren necessaris els factors següents: habilitats, recursos econòmics i eines. Un factor que facilitaria la incorporació de l'avaluació seria poder disposar de recursos humans que s'hi dediquessin. En relació amb l'avaluació dins del departament, una bona pràctica identificada és la fitxa d'avaluació ex ante. D'acord amb els enquestats, la formació en l'àmbit de l'avaluació, disposar d'eines i unitats d'avaluació haurien de ser les prioritats principals de la Generalitat per fomentar les pràctiques d'avaluació.

Un factor que facilitaria la incorporació de l'avaluació seria poder disposar de recursos humans que s'hi dediquessin.

6.1.13. Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació

Gran part de les polítiques del Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació no són pròpies, sinó que provenen de la Unió Europea. Des del punt de vista organitzatiu, els resultats mostren una de les xifres més altes respecte a l'existència d'unitats que avaluen (58,33 %). S'hi detecten: el Gabinet tècnic, la Subdirecció general d'auditoria i inspecció interna i la Subdirecció general de desenvolupament rural. El departament no disposa d'una unitat dedicada a l'avaluació, normalment la realitza el personal habitual i, en part, des del Gabinet tècnic. Sí que disposen, però, d'una persona que s'encarrega d'avaluar.

Un 54,55 % creu que al departament s'avalua menys del necessari, el 36,36 % considera que la intensitat és adequada i, sent un dels dos departaments que han respost això, al voltant d'un 10 % creu que la intensitat és més que l'adequada. En aquest sentit, cal destacar la dualitat del departament. Afirmen que l'avaluació està molt més arrelada en les polítiques que tenen a veure amb la Política agrària comuna (PAC), ja que s'imposen requeriments d'avaluació obligatoris. El 22,73 % dels enquestats indica que la seva relació amb l'avaluació és d'interès i amb el mateix percentatge responen que les consulten, mentre que un 18,18 % afirma no tenir-hi cap mena de relació. Els tipus d'avaluació més habituals són l'econòmica, la de necessitats i la d'implementació. Principalment, les consideren útils per millorar i aprendre. Les fases del disseny i final de la política són les que identifiquen com les més susceptibles de ser avaluades. Un cop s'obtenen els resultats, el 33,33 % considera que informen la presa de decisions, seguit per un altre

terç que ho desconeix, un 22,22 % creu que només informa els debats i l'11,11 % que no ho fan de cap manera. Una gran majoria (88,89 %) valoraria positivament l'existència de requeriments obligatoris d'avaluació i també fer-les totes públiques. De manera ocasional, s'ha externalitzat la realització d'avaluacions, però un 58,33 % no té cap referent a qui poder encarregar una avaluació; la resta tenen coneixement d'equips a l'àmbit acadèmic i de les agències públiques. Amb tot, s'han detectat un total de vuit avaluacions i en destaca la del Programa de desenvolupament rural.

Habilitats, eines i recursos econòmics, en aquest ordre d'importància, són els factors que condicionen la intensitat amb què s'avalua. Un dels obstacles principals a l'avaluació de les polítiques públiques seria la manca de pressupost per a polítiques pròpies. En canvi, un element que ho facilitaria seria poder disposar de més personal i rebaixar la càrrega burocràtica associada. Segons el departament, les prioritats de la Generalitat per fomentar l'avaluació haurien de ser: disposar d'eines, fomentar la formació i potenciar les unitats tècniques i els recursos humans que s'hi dediquin.

6.2. Organismes autònoms

6.2.1. Agència catalana de cooperació al desenvolupament (ACCD)

L'Agència catalana de cooperació al desenvolupament (ACCD) té competències en l'àmbit de la cooperació al desenvolupament. Executa, gestiona i coordina l'acció humanitària i els recursos econòmics i materials que s'hi destinen. La iniciativa d'avaluar és pròpia de l'agència. No obstant això, l'avaluació de polítiques va patir un retrocés perquè la unitat que s'hi dedicava va desaparèixer. Actualment, s'ha intentat recuperar de nou la pràctica incorporant-hi una persona amb formació en l'àmbit que s'encarrega d'avaluar i coordinar el treball. Per tant, disposen de personal intern.

Les pràctiques avaluatives que s'han dut a terme fins ara són microavaluacions de cada projecte i programa impulsat que s'exigeixen a les entitats amb les quals treballen sobre el terreny. S'avalua si els objectius s'han complert o no a través d'indicadors, però no tenen temps suficient per processar la informació recollida. Hi ha la sensació d'incapacitat per aprofitar l'avaluació que es fa, és a dir, la incorporen a l'expedient i no es torna a revisar. Això fa que, un cop obtinguts els resultats, es faci difícils utilitzar-los. Tenint en compte això, l'ACCD ha començat recentment a treballar amb Ivàlua per millorar-ne la planificació. De fet, el Pla director de cooperació al desenvolupament 2019-2022 té en compte no només el seguiment a través d'indicadors, sinó també la realització d'un exercici avaluatiu basat en la Teoria del canvi. Pel que fa a les externalitzacions, tot sovint s'han plantejat com a estudis que són accessibles des del web de l'agència (s'han identificat vuit avaluacions publicades). Un exemple n'és

l'Estudi sobre l'impacte exterior de la contractació pública tèxtil de la Generalitat de Catalunya (2020). S'assenyala, però, que els és complicat trobar col·laboradors en certs àmbits que han volgut impulsar.

Respecte a les dificultats que poden trobar per incentivar l'avaluació, la principal seria la manca d'instruments d'avaluació qualitatiu i d'elements, a priori, intangibles. Destaquen que en el seu àmbit hi ha un valor afegit que, amb els instruments d'avaluació actuals, es perd. Segons l'agència, un repte seria incorporar la pràctica com a part del procés. Per aquest motiu, consideren que el nou mètode LEAN que estan incorporant pot ajudar a incorporar una mena d'avaluació contínua. En resum, sembla que s'està treballant per incrementar la pràctica avaluativa. Un factor clau és dedicar personal especialitzat en avaluació que s'alliberi de les càrregues del dia a dia.

6.2.2. Agència de qualitat i avaluació sanitàries de Catalunya (AQuAS)

L'Agència de qualitat i avaluació sanitàries de Catalunya (AQuAS) és una de les tres agències públiques d'avaluació. Té una dedicació sectorial, és l'encarregada d'avaluar el sistema sanitari català i assegurar-ne la qualitat. La iniciativa la porten els organismes per als quals treballa l'agència: el CatSalut i el Departament de Salut en són els principals usuaris o demandants d'avaluació. Ells implementen les polítiques de salut i sanitàries i formulen les preguntes. Ocasionalment, també hi ha encàrrecs per part del Parlament de Catalunya. Al cap i a la fi, la seva missió és aportar informació i respostes a les preguntes que se'ls formulen sobre l'àmbit.

L'AQuAS disposa de setanta persones, aproximadament la meitat és personal de plantilla. Internament, s'organitzen en sis unitats que porten a terme tasques relacionades amb l'avaluació i l'anàlisi prospectiva. Per tant, i com és obvi en tractar-se d'una agència pública d'avaluació, tenen equip propi i format. La tasca avaluativa de l'agència es materialitza en l'elaboració d'informes que, si són complets, consisteixen en les revisions d'evidència sobre una tecnologia concreta determinada, també entesa com la millora en la gestió dels processos sanitaris, i la formulació de recomanacions. O bé, en cas de ser breus, responen a una qüestió més concreta. A més, hi ha una via de treball adreçada a la producció de dades sobre el sistema sanitari que es fan públiques (indicadors i eines de visualització). Totes les avaluacions estan disponibles al seu web. Com a proveïdors d'avaluacions, i en relació amb la utilització dels resultats, destaquen que hi ha hagut casos en els quals no s'han fet servir. Lògicament, tampoc no externalitzen les seves

avaluacions, tot i que comenten que moltes vegades col·laboren amb altres entitats per a projectes determinats (Ivàlua, universitats, equips de recerca...). Destaquen el treball en xarxa com un element que comença a ser característic de l'agència.

Una de les dificultats principals que assenyalen a l'hora de promocionar l'avaluació és el treball amb els decisors. Des de l'AQuAS es vol estudiar quin és l'impacte real que estan aconseguint les seves avaluacions, un estudi semblant al que va formular Ivàlua. Un altre repte és la transversalitat i intersectorialitat que implica fomentar el treball en xarxa i aprofitar possibles sinergies. La salut, sostenen, ja no es pot concebre de manera aïllada, hi ha multitud de factors que s'hi interrelacionen (per exemple, la contaminació) i abordar-la de manera departamentalitzada és un error. És per aquest motiu que s'ha de prioritzar la transversalitat interdepartamental.

6.2.3. Agència per la competitivitat de l'empresa (ACCIÓ)

L'Agència per la competitivitat de l'empresa (ACCIÓ) és un organisme que té competències en l'àmbit empresarial. Adscrita al Departament d'Economia i Empresa, es dedica al foment de la innovació i la internacionalització de l'empresa catalana, tant des de Catalunya com des de les seues a l'exterior. En aquest cas, la iniciativa d'avaluar prové de la mateixa agència. Hi ha casos en els quals és la mateixa direcció qui la impulsa i, en altres ocasions, són les unitats executores d'un determinat programa o servei qui la demana. Fa més d'una dècada que ACCIÓ impulsa l'avaluació dels seus programes i serveis. De fet, aquesta tasca va ser reconeguda el 2011 amb la selecció d'un document que descrivia la metodologia de l'Agència per presentar-lo a la Conferència anual de l'American Evaluation Association.

Entre les activitats d'avaluació que s'hi duen a terme, en destaca l'impuls de tres grans avaluacions cada any i, amb menys profunditat, es mesura l'impacte a partir d'indicadors i altra informació recollida. L'agència disposa d'una planificació anual pròpia de l'activitat avaluativa i compta amb un equip intern dedicat específicament a l'avaluació format per dues persones. De manera indirecta, hi ha més persones que també reforcen aquesta activitat a escala interna. Confessen, però, que probablement els recursos de què disposen no els permetrien cobrir una avaluació integral del volum d'activitat que generen. Respecte a la utilització dels resultats, aquests es posen a disposició de l'àrea executora i servei, i també es presenten a la direcció. Afirmen que l'anàlisi d'aquests resultats serveix per guiar la presa de decisions i ho exempli-

fiquen amb un dels darrers programes que han impulsat, l'International eTrade, que sorgeix d'unes necessitats identificades a través d'una avaluació. Les avaluacions realitzades són considerades documents d'ús intern i es posen a disposició del conjunt d'ACCIÓ, però no són accessibles al públic general. És per això que no s'han pogut identificar.

Pel que fa als reptes que es plantegen, consideren que han de millorar el tipus d'avaluació que realitzen per poder mesurar de manera més precisa l'impacte social que generen les seves iniciatives o incloure avaluacions basades en experiments. Destaquen que un dels fets que fomenta l'avaluació de polítiques és la disposició de les unitats que formen ACCIÓ, tot i que en un principi hi havia reticències a incorporar la pràctica. En resum, remarquen que l'avaluació està força planificada i instaurada. No s'ha pogut comprovar ni identificar, però, la qualitat o exhaustivitat de les avaluacions que comenten, perquè no estan disponibles públicament.

6.2.4. Consorci per a la formació contínua de Catalunya (CONFORCAT)

El Consorci per a la formació contínua de Catalunya (CONFORCAT), en el marc del sistema d'ocupació de Catalunya, l'integra el Departament de Treball, Afers Socials i Famílies, juntament amb els agents socials (els sindicats i organitzacions empresarials més representatives del context català). El consorci promou la qualificació i la formació laboral per a l'ocupació a través de cursos. L'avaluació en l'àmbit de les polítiques d'ocupació és obligatòria i, per tant, la iniciativa prové d'aquest fet. El CONFORCAT disposa d'una Unitat d'avaluació i justificació de programes, amb un equip intern que té la formació necessària per realitzar avaluacions, però que no es dedica exclusivament a l'avaluació de polítiques públiques.

Tanmateix, encara que en el nom de la unitat aparegui la paraula «avaluació», l'activitat avaluativa que es fa consisteix en realitzar enquestes de satisfacció sobre els cursos realitzats. Les entitats que hi col·laboren també han de presentar una memòria d'avaluació sobre el desenvolupament de la formació, sense incidir en el que ha representat, afegixen. Les enquestes es fan perquè hi ha l'obligació d'avaluar, però les opinions recollides són subjectives i poc informatives sobre l'efectivitat dels cursos. Un cop es processa la informació recollida, es creen indicadors que són enviats al Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) i a la FUNDAE. Són aquestes dues institucions les que realitzen les valoracions pertinents. Per tant, no poden dur a terme una avaluació de l'impacte real que estan tenint les seves polítiques. Al cap i a la fi, l'objectiu final és aconseguir la inserció en el món laboral, i per poder avaluar-ho, els caldria disposar

de dades que altres organismes no comparteixen amb el consorci. Com que la unitat també té responsabilitats de justificació de la despesa ocasionada pels cursos, aquesta és una càrrega de feina important que ha eclipsat la tasca d'avaluació. No obstant això, s'indica que sí que intenten fer ús de la informació recollida, per exemple, a l'hora de distribuir territorialment l'oferta formativa.

Els factors que obstaculitzen l'avaluació de polítiques al consorci són la manca de personal dedicat en exclusiva i el problema d'accés a les dades finals. A més, assenyalen que l'avaluació tampoc no podria incidir gaire en l'activitat directa que fan, ja que les decisions sobre aquestes polítiques es prenen des de l'Estat. Entre les palanques que la fomentarien, destaquen disposar de personal exclusivament dedicat i eines informàtiques que facilitin la gestió, així com l'accés a dades rellevants per a l'avaluació de les polítiques que gestionen.

6.2.5. Servei públic d'ocupació de Catalunya (SOC)

El Servei públic d'ocupació de Catalunya (SOC) és un organisme autònom adscrit al Departament de Treball, Afers Socials i Famílies que presta serveis relacionats amb polítiques d'ocupació i cerca activa de feina. La iniciativa d'avaluar prové, com en el cas del CONFORCAT, de la seva obligatorietat. El servei disposa d'una secretaria tècnica amb un equip de professionals que tenen formació en l'àmbit i es dediquen a l'avaluació de polítiques. Això no obstant, indiquen que l'equip és reduït.

Un fet destacable és que el SOC disposa d'un programa d'avaluació que determina el que ha de ser objecte d'avaluació, i que s'aprova anualment amb el Pla director de polítiques d'ocupació. És a dir, l'avaluació està programada. De fet, comenten que Ivàlua els va assessorar en un primer moment per dissenyar el seu propi model d'avaluació. Entre les pràctiques avaluatives que s'hi porten a terme, en destaquen l'avaluació ex post. Això es complementa amb una fitxa d'avaluació ex ante que convida a fer una reflexió prèvia sobre la política i també amb indicadors de seguiment. Actualment, s'està treballant en la incorporació de l'avaluació ex ante, un dels reptes pendents que ha tingut el servei. Pel que fa als recursos econòmics, expliquen que les polítiques actives d'ocupació les finança la Conferència sectorial i reserven un 3 % del pressupost per destinar-lo a l'avaluació. Asseguren, però, que de vegades no hi dediquen tot aquest percentatge. El model del SOC confia en l'externalització per realitzar les avaluacions. Normalment, s'encarreguen a empreses de consultoria, Ivàlua, Airef o grups de recerca d'universitats. Respecte a la publicitat de les avaluacions, totes les

que s'han dut a terme són accessibles a través del seu web. S'han identificat un total de 29 avaluacions. Indiquen que, de vegades, alguns resultats aportats per les avaluacions no han acabat comportant canvis.

Els principals reptes o dificultats a l'hora d'incentivar l'avaluació de polítiques al SOC serien principalment: fer extensiva l'avaluació a la resta d'intervencions que s'impulsen, incorporar l'avaluació ex ante, i millorar el monitoratge de les polítiques. Cal destacar que el servei té establerts una sèrie de reptes relacionats amb l'avaluació que s'han de redreçar. Un dels factors que, segons que comenten, fomentaria la incorporació de l'avaluació seria potenciar les eines informàtiques de què disposen per fer el seguiment de les polítiques i facilitar la gestió de dades massives, tema en el qual es treballa, i un bon accés a les dades d'altres organismes, com en el cas del CONFORCAT. També destaquen que cal reforçar internament l'organització.

Taula 1. Resum de dades departamentals.

	Nivell avaluació (%)			Utilitat principal [Més freqüent]	A favor de l'obligatorietat (%) [necessari]	A favor de la publicació (%) [sí + no totes]
	Adequat	Menys del necessari	Més del necessari			
Departaments de la Generalitat de Catalunya						
Departament de la Presidència	21,88%	78,13%	0%	Millorar Decidir	75%	96,87%
Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda	38,30%	59,57%	2,13%	Millorar/ Transparència	78,05%	100,00%
Departament d'Acció Exterior, Relacions Inst. i Transparència	33,33%	66,67%	0%	Millorar Transparència	100%	100,00%
Departament de Polítiques Digitals i Administració Pública	10%	90%	0%	Millorar Transparència	80%	100,00%
Departament d'Educació	16,67%	83,33%	0%	Millorar Aprendre	81,82%	100,00%
Departament de Salut	42,86%	57,14%	0%	Millorar Transparència	85,71%	100,00%
Departament d'Interior	41,18%	58,82%	0%	Conèixer Aprendre	68,75%	93,75%
Departament de Territori i Sostenibilitat	20%	80%	0%	Millorar Decidir	70%	100%
Departament de Cultura	16,67%	83,33%	0%	Millorar Promoció	33,33%	100%
Departament de Justícia	10,53%	89,47%	0%	Millorar Transparència	84,21%	100%
Departament de Treball, Afers Socials i Famílies	16%	84%	0%	Redimensió Millorar	80%	92%
Departament d'Empresa i Coneixement	27,78%	72,22%	0%	Millorar Redimensió	72,22%	88,89%
Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació	36,38%	54,55%	9,09%	Aprendre Millorar	88,89%	100%

Elaboració pròpia a partir de les dades de l'estudi.

Taula 2. Resum de l'estat de l'avaluació als departaments i organismes autònoms.

	Organitzatiua- valuació (%)		Professional		Pràctica		Nre. Aval. Detecta- des	Necessitats	Bones pràcti- ques
	Unitats	G. Tècnic	Equip intern	Forma- ció	Extern.	Planificació			
Departaments de la Generalitat de Catalunya									
Departament de la Presidència	9	Sí	No	No	Sí	Indicadors	7	R. Forma- tius	N/a
Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda	10	Sí	Sí	Sí	Sí	Avaluació	20	Eines i r. Formatius	Impulsor de la pràctica
Departament d'Acció Exterior, Relacions Inst. i Transparència	4	Sí	No	No	Sí	Avaluació	4	Eines i rh dedicats	Participació coava
Departament de Polítiques Digitals i Administració Pública	4	Sí	No	No	Sí	Indicadors	6	R. Econòmics i rh dedicats	N/A
Departament d'Educació	6	Sí	Sí	Sí	Sí	Indicadors	5	R. Econòmics i formatius	Participació proava
Departament de Salut	4	No	Sí	Sí	Sí	Indicadors	4	Eines i r. Econòmics	N/A
Departament d'Interior	5	Sí	Sí	Sí	Sí	Indicadors	5	Eines i r. Formatius	N/A
Departament de Territori i Sostenibilitat	3	Sí	Sí	Sí	Sí	Indicadors	6	Eines i r. Formatius	Grup de treball i butlletí
Departament de Cultura	2	Sí	No	Sí	Sí	Avaluació	5	Eines i r. Formatius	N/a
Departament de Justícia	3	Sí	Sí	Sí	Sí	Indicadors	24	Eines i rh dedicats	Eina inf. De gestió de dades
Departament de Treball, Afers Socials i Famílies	8	Sí	No	No	Sí	Avaluació	12	Rh dedicats	N/A
Departament d'Empresa i Coneixement	5	Sí	No	Sí	Sí	Avaluació	4	Eines i rh dedicats	Fitxa d'avaluació ex ante
Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació	3	Sí	Sí	Sí	Sí	Avaluació	8	R. Econòmics	N/A

	Organitzatiua- valuació (%)		Professional		Pràctica		Nre. Aval. Detecta- des	Necessitats	Bones pràcti- ques
	Unitats	G. Tècnic	Equip intern	Forma- ció	Extern.	Planificació			
Entitats del sector públic									
Agència catalana de cooperació al desenvolupament - ACCD	0	No	Sí	Sí	Sí	Avaluació	8	Instru- ments qualitatius	Mètode lean
Agència de qualitat i avaluació sanitàries de catalunya - aquas	6	No	Sí	Sí	Sí	N/a	>14	Potenciar transversa- lilitat	Estudi im- pacte de la seva activitat
Agència per la competitivitat de l'empresa - acció	1	No	Sí	Sí	Sí	Avaluació	N/A	Recursos econòmics	Pla propi i conferència aea
Consorti per a la formació contínua de catalunya - conforcat	1	No	No	Sí	No	No	N/A	Eines i rh dedicats	N/A
Servei públic d'ocupació de catalunya - soc	1	No	No	Sí	Sí	Avaluació	29	Dades i rh dedicats	Pla propi

Llegenda

Unitats: nombre d'unitats que avaluen o han avaluat al departament, identificades a l'enquesta (núm.).

Gabinet tècnic: com a unitat referent en l'avaluació dins del departament (SÍ), no referent/identificada (NO).

Equip intern: equip intern exclusivament dedicat a l'avaluació de polítiques (SÍ), no existent (NO).

Formació: identificació d'almenys una persona de l'equip formada en l'àmbit de l'avaluació (SÍ), no existent (NO).

Extern.: s'externalitzen o s'han externalitzat

avaluacions (SÍ), no ha succeït (NO).

Planificació: almenys un pla estratègic del departament té en compte l'avaluació (AVALLUACIÓ), o només indica seguiment d'indicadors (INDICADORS).

Nre. Aval. Detectades: nombre d'avaluacions detectades a l'estudi.

Necessitats: necessitats principals del departament identificades a l'estudi.

Bones pràctiques: activitats dels departaments que poden destacar com a bones pràctiques relacionades amb l'avaluació de polítiques.

7. Trajectòria respecte a l'avaluació a Catalunya

En els darrers anys hi ha hagut avenços significatius en la promoció de l'avaluació de polítiques

Els entrevistats apunten a un canvi de tendència i asseguren que s'ha millorat: «partim de la base que durant molts anys no s'ha fet res i nosaltres ara de mica en mica hi anem incorporant indicadors, fent seguiment...». A més, coincideixen en el fet que l'evolució ha estat positiva: «Molt positiva, tenim un gran recorregut encara, o sigui, estem molt lluny de l'òptim, però estem millor que fa uns anys». El sentiment generalitzat és que s'ha avançat en la matèria; ara bé, també remarquen que el procés d'institucionalització de l'avaluació encara és molt incipient i que està progressant lentament: «a poc a poc entenem que això és necessari i que hem de tenir eines.

El Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda, juntament amb Ivàlua, ens ofereixen les seves eines», com l'anteriorment mencionat PROAVA o la Comunitat de pràctica d'avaluació de polítiques públiques de la Generalitat de Catalunya (CoAVA).

Aquesta millora, però, no ha implicat un canvi de la cultura organitzativa cap a una d'avaluativa en la seva totalitat. El repte principal és sistematitzar la pràctica, per poder-la considerar institucionalitzada. Per fer-ho, els entrevistats apunten que és necessari considerar l'avaluació des del mateix disseny de la política o, fins i tot, des del moment de pressupostar-la. Encara no s'ha donat un canvi en aquesta línia. Afegeixen, també, que costa planificar-ho i poder realitzar un seguiment de manera sostinguda en el temps. Fent una anàlisi retrospectiva, els entrevis-

tats es remunten als efectes que va tenir la crisi econòmica del 2008 sobre les finances del sector públic i a la inestabilitat política dels darrers anys, juntament amb l'actual crisi provocada per la pandèmia de la COVID-19, per explicar per què no s'ha avançat tant com caldria en relació amb la institucionalització de l'avaluació de polítiques.

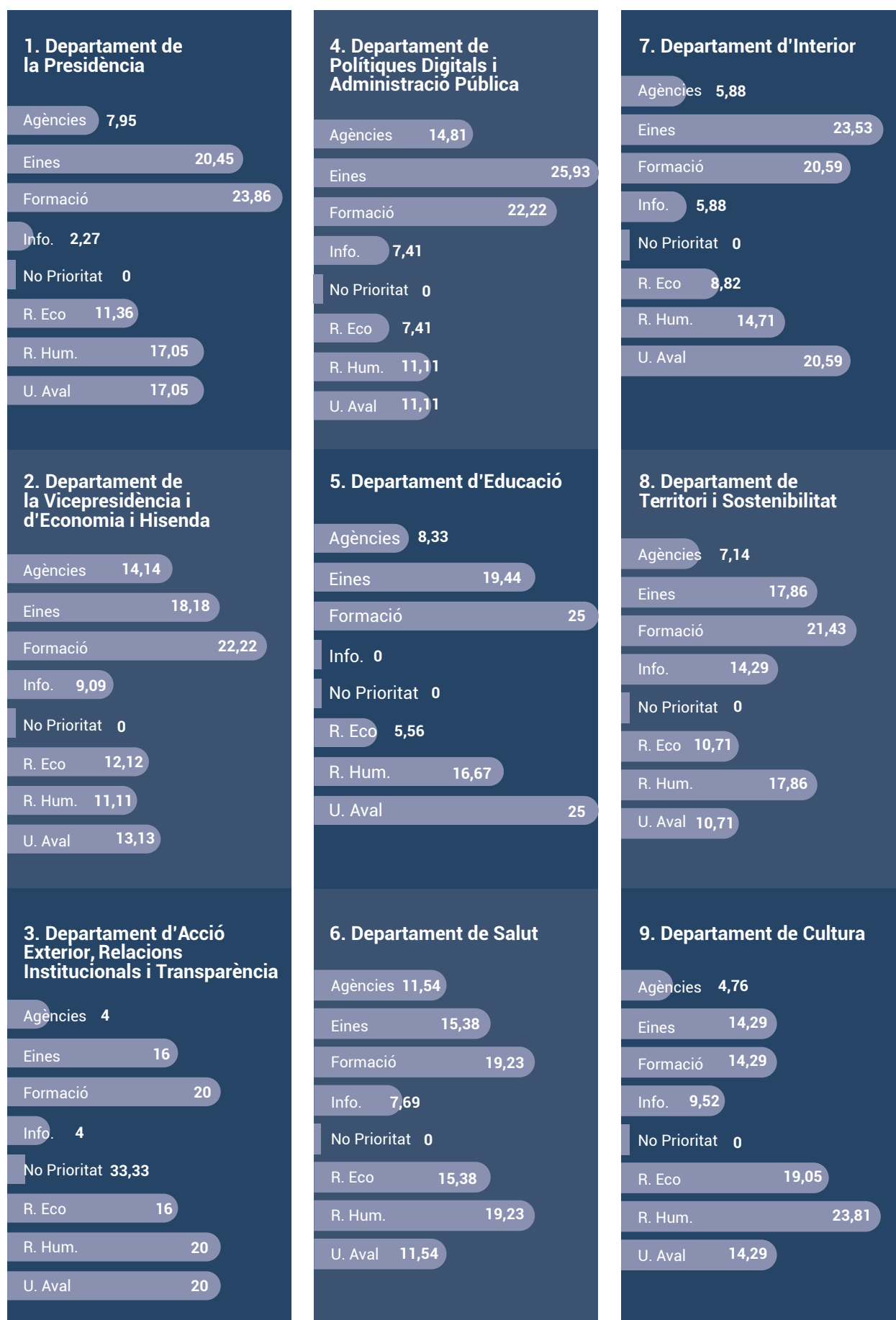
Això no obstant, quan es pregunta pel futur que pot tenir l'avaluació de polítiques a Catalunya en els pròxims anys, aquest s'afronta amb optimisme. Argumenten que els Objectius de desenvolupament sostenible (ODS) i l'Agenda 2030 estan tenint un impacte en la manera de treballar dins de l'Administració. També destaquen la transformació digital i el big data, i l'efecte que tindran els anys postpandèmia com a potencials palanques de canvi cap a una avaluació més sistemàtica. Pel que fa a les priori-

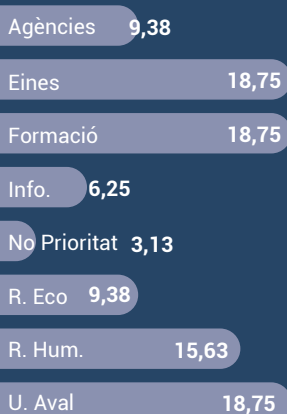
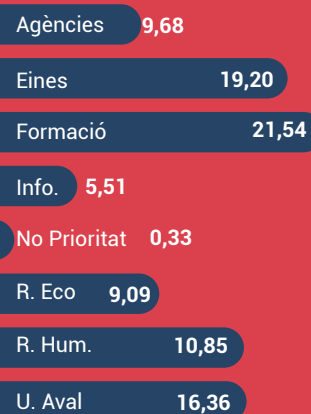
tats de la Generalitat de Catalunya per fomentar l'avaluació de polítiques els pròxims anys, les dades indiquen (figura 14) que més formació (21,54 %) i la creació d'eines informàtiques de suport (19,20 %) són necessàries. Amb un resultat proper, el 16,53 % pensa s'han de reforçar o crear unitats d'avaluació, mentre que un 16,36 % es decanta per incorporar personal que es dediqui a l'avaluació. Invertir recursos econòmics és la prioritat del 10,85 % i un 9,65 % considera que s'han de potenciar les agències públiques d'avaluació. Finalment, incrementar informació relativa a l'avaluació seria la prioritat d'un 5,51 %. Només un 0,33 % no la consideraria una prioritat que calgui atendre.

En resum, tot i els esforços i avenços en el grau d'incorporació de l'avaluació, encara queda camí a recórrer. Actualment l'avaluació està interioritzada de manera teòrica; sobretot en els perfils més tècnics, hi ha consciència sobre la seva importància i el sentiment general és que cal incorporar-la. A la pràctica,

però, comencen les dificultats. El problema es troba en les barreres que s'han apuntat des d'aquest informe, que produeixen que l'avaluació no s'acabi materialitzant. Per avançar, caldrà atendre les necessitats que s'han assenyalat: reforçar la via d'una obligatorietat moderada acompanyada tant de suport tècnic com de recursos econòmics, establir clarament les competències d'avaluació com una part més de la funció pública i crear un perfil professional dedicat a coordinar-les. El sistema d'avaluació que es creï pot combinar avaluacions ordinàries, generalitzades i incorporades al procés de gestió (indicadors, informes d'impacte econòmic i social [IIES], ús d'eines), amb avaluacions més exhaustives que, en cas de no disposar de capacitat suficient, es podrien externalitzar a les agències públiques d'avaluació o empreses especialitzades. Això es podria incentivar potenciant el PROAVA, a través d'un model de cofinançament que, a més, pal·liaria les desigualtats departamentals actuals.

Figura 14. Quines haurien de ser les prioritats per fomentar l'avaluació?



10. Departament de Justícia**11. Departament de Treball, Afers Socials i Famílies****12. Departament d'Empresa i Coneixement****13. Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació****Total**

Elaboració pròpia a partir de les respostes a l'enquesta. Dades per Departament i total en percentatge.

8. Conclusions

L'avaluació de polítiques a Catalunya és una pràctica en procés de creixement. En els darrers anys, s'ha avançat en el coneixement de l'avaluació de polítiques i la conscienciació sobre la seva importància, sobretot entre el personal tècnic. L'impacte que han tingut els esforços fets fins ara és positiu i s'està generant un incipient sistema d'avaluació que s'haurà de consolidar en el temps

Aquest estudi ha aprofundit en la realitat de l'avaluació al país i ha aportat una visió sistèmica amb l'objectiu de guiar les pròximes iniciatives. Més específicament, s'han identificat els actors clau de l'administració catalana que s'interessen i s'involucren en l'avaluació, quina és la relació majoritària amb l'avaluació i quin és l'estat de la pràctica, així com els possibles obstacles i les palanques en l'impuls de l'avaluació.

Pel que fa a la identificació d'actors i parts interessades, s'ha analitzat el sistema d'oferta i demanda d'avaluació. Com que no hi ha un procés establert i sistematitzat, la iniciativa d'avaluar pot provenir de la direcció política, de les unitats tècniques o de requeriments d'avaluació obligatoris vinculats al finançament per part de tercers actors (com l'Estat o la Unió Europea). Les unitats tècniques, concretament els gabinets tècnics, disposen d'una gran centralitat com a demandants d'avaluació. En relació amb l'oferta, hi ha una gran xarxa de proveïdors o referents en l'àmbit. El Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda, juntament amb Ivàlua, en són els referents principals. El departament ha contribuït a reforçar l'avaluació a la resta de departaments de la Generalitat de Catalunya, mentre que Ivàlua és més destacada com a referent a l'hora d'encarregar

una avaluació o per motius de formació. La resta d'agències públiques d'avaluació (AQuAS i AQU) també destaquen en els seus sectors respectius. Seguidament, es troba una amalgama d'unitats específiques de cada departament, el teixit universitari català i actors del sector privat.

Cal destacar que l'estructura organitzativa dels departaments de la Generalitat no ha vertebrat de manera clara l'avaluació de polítiques. La nomenclatura d'algunes unitats porta a confusió, ja que s'utilitza la paraula avaluació, però no fa referència al concepte d'avaluació de polítiques. També a l'inrevés, la denominació d'una unitat que avalua pot no incorporar el terme. Això sembla lògic, ja que l'avaluació és una pràctica d'incorporació recent. És per aquest motiu que l'anàlisi d'actors s'ha dut a terme amb la informació proveïda per

l'enquesta i només seguint l'organigrama. Les competències d'avaluació i seguiment de polítiques sí que estan, però, assignades a les unitats tècniques, tant a les secretaries generals com als gabinets tècnics. No obstant això, els gabinets no es conceben com a proveïdors d'avaluació, sinó com a unitats que les demanden. De fet, no tots els gabinets tècnics tenen assignades les competències d'avaluació de la mateixa manera. Hi ha diferències substancials entre els departaments. Aquells gabinets creats més recentment sí que tenen la responsabilitat clarament incorporada; no és així, però, en els que fa més temps que van ser creats.

Per poder fer extensiva l'avaluació de polítiques en el conjunt dels departaments, els gabinets tècnics esdevenen una peça clau. És essencial equiparar i homogeneïtzar les competències d'avaluació dels gabinets. L'avantatge principal n'és que són unitats estructurals en tots els departaments i formen part de l'organització tècnica de l'administració. Ara bé, optar per aquesta estratègia i, per tant, fer que els gabinets avaluin i coordinin la pràctica avaluativa del dia a dia passa també per reforçar-los incorporant-hi perfils professionals específics que puguin dedicar-s'hi en exclusiva. Un altre avantatge és que, en tractar-se d'unitats homòlogues a tots els departaments, podrien treballar en xarxa i compartir experiències sobre avaluació. D'aquesta manera, l'avaluació estaria clarament incorporada en l'estructura organitzativa i facilitaria la programació i gestió de les avaluacions.

En relació amb la pràctica avaluativa, es concep com quelcom important i que s'ha de fomentar. A més, la percepció majoritària és que comença a haver-hi un viratge cap a la incorporació de la pràctica i que s'incrementarà en un futur

pròxim. L'opinió majoritària sobre l'avaluació és positiva i de suport, però a la pràctica això contrasta amb la realitat. Un gran percentatge dels enquestats considera que s'avalua menys del necessari. Tot i que la situació ha millorat amb el temps, l'avaluació encara està lluny de ser una pràctica sistemàtica en l'administració catalana. Hi ha diversos factors que ho expliquen. D'una banda, l'avaluació s'ha incorporat de manera recent i canviar la cultura organitzativa és un procés difícil i lent. De l'altra, el model s'ha basat en la plantilla de personal habitual, sense incorporar-hi nous perfils professionals amb dedicació exclusiva als nous requeriments d'avaluació. Això ha provocat d'alguna manera que l'avaluació es pugui arribar a entendre com una càrrega de feina extra.

La pràctica més habitual és el monitoratge i seguiment de les iniciatives que s'impulsen, seguit de les avaluacions econòmiques i d'impacte. Aquest fet mostra clarament l'efecte de l'obligatorietat. Encara que es tracta d'un tipus d'avaluació més quotidiana, una forma

Si s'aposta fermament per l'avaluació i es generen els incentius necessaris, s'aconseguirà consolidar l'incipient sistema d'avaluació que s'està creant a Catalunya.

d'avaluació ordinària, per posar un adjectiu, s'observa com els requeriments obligatoris de seguiment d'indicadors derivats del Pla de govern, les avaluacions d'impacte normatiu i l'elaboració d'informes d'impacte econòmic i social (IIES) han fomentat l'avaluació de polítiques. És interessant relacionar-ho també amb el vincle que té el finançament extern amb l'avaluació. En aquest cas, les polítiques que es financen a través de fons finalistes augmenten les probabilitats de ser avaluades. A més, l'estudi demostra que bona part dels enquestats estan a favor d'establir requeriments obligatoris d'avaluació. Per tant, incorporar-los d'alguna manera, potser modificant el llindar dels IIES, podria ser una via per fomentar l'avaluació més bàsica. Cal ser conscients que això pot comportar un augment de la càrrega burocràtica i s'haurà de ponderar amb cura.

Un altre punt és la gestió del temps. Normalment, la manera de treballar de l'administració respon a una lògica inercial i això impacta en l'avaluació de dues maneres. La primera d'elles és la sensació de manca de temps per dedicar a l'avaluació, tant per elaborar-la com per consultar-la. La segona fa referència al fet que els resultats no arriben a temps per resoldre les necessitats més immediates. És imprescindible resoldre els problemes de gestió del temps perquè són els que ocasionen, d'una banda, que no s'avaluï i, de l'altra, que hi hagi un trencament de cicle respecte a la informació obtinguda. En altres paraules, en cas d'avaluar i haver obtingut resultats, que aquests no es consultin en el moment de reeditar o d'implementació de la política. Una solució per redreçar el problema podria ser incorporar l'avaluació des del moment de la planificació de la política. Tenint en compte que els pressupostos

són, juntament amb els plans estratègics, les principals eines de planificació, reservar un percentatge dels pressupostos per dedicar-los a externalitzar l'avaluació o incorporar-la als plans estratègics de manera directa podria fomentar la pràctica. També establir una planificació específica mitjançant plans d'avaluació. Respecte a la resta d'elements que tenen a veure amb la gestió, sovint la coordinació a l'hora d'avaluar genera problemes a escala intradepartamental, interdepartamental i extradepartamental. Un element clau a reforçar és la cooperació entre les unitats i els departaments, millorant la gestió transversal, sobretot adreçada a l'obtenció de dades. Cal fer un esment especial a la publicació de les avaluacions. Actualment, no hi ha un procediment per fer-ho i queda a discreció de cada departament. Aquest fet ha ocasionat una limitació en l'estudi. L'anàlisi documental i la identificació d'avaluacions realitzades també s'han hagut de basar principalment en els resultats de l'enquesta.

Molts dels documents als quals es feia esment no eren avaluacions com a tal, sinó que eren altres tipus de documents. La manca de publicació sistemàtica de les avaluacions genera percepcions esbiaixades, perquè és impossible distingir si el problema és que no estan publicades o que no hi ha avaluació. A més, analitzar-les pot ocasionar greuges comparatius entre els departaments o organismes que les publiquen totes i els que no ho fan. Els informes d'avaluació són l'output principal que contribueix a tenir evidència empírica sobre la pràctica; a més, és un propòsit de l'avaluació en si mateix que pot millorar-ne la qualitat i incidir en el retiment de comptes. Aquests motius són els que justificarien fomentar la publicació dels informes de les avaluacions realitzades.

Hi ha una sensació generalitzada de manca de personal dedicat a l'avaluació. Com s'ha comentat abans, el sistema d'avaluació s'ha fonamentat en instaurar la pràctica sense incorporar perfils professionals formats i dedicats en exclusiva a l'avaluació. Els departaments que declaren tenir aquests perfils són escassos, normalment hi ha una o dues persones dedicades, i alguns estan en procés d'incorporar-les. Sembla que aquesta estratègia no ha tingut els efectes desitjats, ja que la pràctica s'ha entès com un afegit a les tasques habituals i, en cas de prioritzar, és l'avaluació la que es deixa de banda en favor d'altres obligacions. També cal remarcar el fet que la formació és voluntària i, per tant, es podria complementar amb campanyes informatives o grups de treball. Finalment, el sistema acaba recolzant-se en l'externalització dels informes d'avaluació. Per fer-ho, la limitació principal que es troben són els recursos econòmics i la burocràcia associada a les contractacions. Una opció per fomentar aquests tipus d'avaluacions majors seria potenciar el Fons de promoció per a l'avaluació (PROAVA). La iniciativa ha tingut molt bona acollida i s'ha demostrat efectiva per fomentar l'avaluació de polítiques que, d'altra manera, no s'haurien avaluat. Altres formes de cofinançament també podrien ser viables. Aquí, Ivàlua, juntament amb la resta d'agències públiques d'avaluació (AQUAS i AQU), hi tindrien un paper important.

La utilització de l'avaluació és una dimensió difícil d'estudiar. Les dades mostren que les utilitats principals que s'hi donen són: millorar, motius de transparència i retiment de comptes, i informar la presa de decisions. L'evidència generada no aporta una conclusió precisa sobre l'ús dels resultats de les avaluacions. S'han detectat casos en

els quals s'utilitzen i altres en què no. Hi ha consens, però, en el fet que la utilització dels resultats correspon a l'esfera política i que, de vegades, la presa de decisions es correspon més amb els compromisos polítics que els decisors han adquirit de cara a la ciutadania. Cal remarcar que sovint sí que s'utilitzen evidències, però no precisament aportades per avaluacions. En aquests casos, s'empren enquestes i estudis. Un factor interessant que, parcialment, té a veure amb el trencament del cicle és la falta de seguiment de les avaluacions que es realitzen d'una política determinada. És a dir, no hi ha un expedient únic que acompanyi la política durant tota la seva vida. Això implica que no existeix un flux continu d'informació i, finalment, és impossible comprovar fefaentment si ha produït canvis.

Només si s'aposta fermament per l'avaluació de polítiques i es generen els incentius necessaris es podrà aconseguir consolidar l'incipient sistema d'avaluació que s'està creant. Per fer-ho, cal continuar fomentant-ne la institucionalització impulsant una estratègia d'avaluació que englobi el conjunt de la Generalitat. Seria convenient que l'estratègia comptés amb un seguiment, ja sigui a través de la repetició en el temps d'aquest estudi o la creació d'un Observatori català de l'avaluació de polítiques. De fet, l'estudi obre el camí per dur a terme futura recerca en l'àmbit de l'avaluació a Catalunya, el seu context i evolució. Podria ser interessant iniciar una sèrie d'estudis adreçats a conèixer més sobre la seva institucionalització en el context català.

9. Recomanacions

L'estudi sobre l'estat de l'avaluació a Catalunya identifica una problemàtica clara: s'avalua menys del necessari. Les raons que ho explicarien, i que s'han detallat en profunditat al llarg d'aquest informe, es poden englobar en tres grans àrees : cultura, estructura i recursos.

En primer lloc, no hi ha cultura de l'avaluació, ja que encara impera una dinàmica burocràtica i funcional enfocada en l'acompliment. En segon lloc, l'avaluació no es vertebra en l'estructura organitzativa de l'administració. En tercer lloc, hi ha una manca de recursos humans i econòmics, entre d'altres, destinats a l'avaluació. Per millorar la situació es proposen les recomanacions següents:

Recomanacions

CULTURA

1. Requeriment d'obligatorietat de l'avaluació
2. Formació al personal sobre la rellevància de l'avaluació
3. Requeriment de publicació de les avaluacions
4. Vinculació del pressupost a l'avaluació

ESTRUCTURA

5. Atorgar, empoderar i explicitar en l'estructura de govern les responsabilitats dels gabinets tècnics en l'avaluació

6. Explicitar el treball en xarxa per fomentar la transversalitat de l'avaluació
7. Incorporar l'avaluació des de l'inici —en la planificació i disseny de polítiques— i durant tot el cicle polític

RECURSOS

8. Recursos humans amb perfil especialitzat
9. Recursos econòmics: enfortir el PROAVA i les agències públiques d'avaluació
10. Recursos informàtics: programes, accés i compartició de les dades

10. Referències bibliogràfiques

AHONEN, P. (2015). «Aspects of the institutionalization of evaluation in Finland: Basic, agency, process, and change». *Evaluation*, 21(3), 308–324.

BOYLE, R. & LEMAIRE, D. (eds.) (1999). *Building Effective Evaluation Capacity. Lessons From Practice*. Transaction Publishers. New Brunswick.

BUSSMANN, W. (2008). «The Emergence of Evaluation in Switzerland». *Evaluation*, 14(4), 499–506.

BUSTELO, M. (2020). Spain. In R. STOCKMANN, W. MEYER, & L. TAUBE (eds.), *The Institutionalisation of Evaluation in Europe* (p. 303–327). Springer International Publishing.

CERRILLO MARTÍN, I. (2017). «Cultura avaluativa i millora institucional: estudi de la institucionalització de l'avaluació a Catalunya» (treball de fi de màster), Universitat de Barcelona, Barcelona.

COMAS, N., & VÍLCHEZ, D. (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).

DAHLER-LARSEN, P., & BOODHOO, A. (2019). «Evaluation culture and good governance: Is there a link?». *Evaluation*, 25(3), 277–293.

FEINSTEIN, O. N., & ZAPICO-GOÑI, E. (2010). «Evaluation of Government Performance and Public Policies in Spain», ECD Working Paper Series núm. 22, World Bank.

FURUBO, J.-E., RIST, R. C., & SANDAHL, R. (eds.) (2002). *International Atlas of Evaluation*. Transaction Publishers.

HARRICH, S.N. (2006). «Mejora en los sistemas de evaluación. Desarrollo de la capacidad de evaluación respondiendo a la nueva demanda de la política regional europea». Tesi doctoral.

IVÀLUA (2018). Deu anys avaluant per millorar les polítiques públiques, Barcelona.

JACOB, S., SPEER, S., & FURUBO, J.-E. (2015). «The institutionalization of evaluation matters: Updating the International Atlas of Evaluation 10 years later». *Evaluation*, 21(1), 6–31.

LÁZARO, B. (2012). «Estrategias para el avance de la evaluación: La experiencia catalana a través de Ivàlua». *Presupuesto y gasto público*, 68, 25–39.

PAZOS, M., & ZAPICO-GOÑI, E. (2002). «Program Evaluation in Spain: Taking Off at the Edge of the Twenty-First Century?» In J.-E. FURUBO, R. C. RIST, & R. SANDAHL (eds.), *International Atlas of Evaluation* (p. 291–306). Transaction Publishers.

RIVERO RECUENCO, A. (2011). «Tensiones y problemas de legitimación en la evaluación de políticas públicas: Un análisis a la luz del caso español». *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 9(14), 195–224.

RUIZ MARTÍNEZ, A. (2012). «Panorámica actual de la evaluación de las políticas públicas». *Presupuesto y gasto público*, 68, 13–23.

STOCKMANN, R., MEYER, W., & TAUBE, L. (eds.). (2020). *The Institutionalisation of Evaluation in Europe*. Springer International Publishing.

TRIAS BADRUNA, J. (2018). «Un paso adelante, dos pasos atrás: estabilidad y cambio en las políticas de evaluación en España». Congreso Internacional de Evaluación de Políticas Públicas SEE2018, Sevilla.

VARONE, F., JACOB, S., & DE WINTER, L. (2005). «Polity, Politics and Policy Evaluation in Belgium». *Evaluation*, 11(3), 253–273.

VIÑAS, V. (2009). «The European Union's Drive towards Public Policy Evaluation: The Case of Spain». *Evaluation*, 15(4), 459–472.

11. Annexos

Annex I. Incorporar l'avaluació

El present document de treball reporta els resultats de l'anàlisi institucional i organitzativa del conjunt de la Generalitat de Catalunya. Té per objectiu identificar els actors interessats en l'avaluació de polítiques, com també aportar una estratègia de selecció de les persones a entrevistar per a l'informe «Estat de l'avaluació a Catalunya», encarregat per Ivàlua. L'anàlisi forma part de la preparació prèvia del projecte, amb la finalitat de prendre decisions d'acord amb uns criteris de selecció sòlids basats en l'evidència generada.

La majoria d'estudis sobre la institucionalització de l'avaluació de polítiques segueixen una perspectiva institucional, basada en el corrent acadèmic del nou institucionalisme en el seu vessant més sociològic. És en aquest punt on troba la seva relació amb l'estructura organitzativa de l'executiu. L'anàlisi institucional i organitzativa examina les regles del joc, normalment arrelades formalment a un país, que s'elaboren per guiar el comportament i les interaccions de diversos grups. En conseqüència, no hi haurà una única fórmula per incorporar l'avaluació de polítiques com a pràctica recurrent. És per això que, per comprendre un fenomen complex com aquest, cal estudiar cada cas en profunditat.

Tot i que l'informe se centra en l'estructura administrativa de la Generalitat, aquesta anàlisi prèvia també inclou la resta d'institucions que podrien tenir relació amb l'avaluació. Una visió més completa pot il·lustrar el context en el qual s'està institucionalitzant l'avaluació dins l'Administració catalana, tenint en compte que la resta del sistema també hi exerceix una certa influència. La proposta de selecció només considera, però, unitats i actors que formen part de l'estructura administrativa. Sobre la base de l'anàlisi prèvia, aquesta proposta segueix un triple criteri: estructural, competencial i representatiu.

1. Anàlisi institucional i organitzativa

1.1. La Generalitat de Catalunya

La Generalitat de Catalunya és el sistema institucional en què s'organitza políticament Catalunya. L'integren el Parlament, la Presidència i el Govern, el Consell de garanties estatutàries, el Síndic de greuges, la Sindicatura de comptes, el Consell audiovisual, la Comissió jurídica assessora i les delegacions. Segons la literatura acadèmica, institucions com l'executiu (Presidència i Govern), el legislatiu (Parlament) i la institució fiscal superior (Sindicatura de comptes) podrien tenir un paper rellevant en l'oferta, la demanda i/o l'ús de l'avaluació de polítiques i, per tant, en la seva institucionalització. Amb l'objectiu d'oferir una anàlisi exhaustiva, a continuació s'examina cada cas.

a. Avaluació a l'Executiu

El Govern o Consell executiu és l'òrgan col·legiat que dirigeix la política i l'Administració de la Generalitat i, així mateix, titular de la funció executiva i de la potestat reglamentària. L'Administració catalana està integrada pels departaments en què s'organitza el Govern, que corresponen a les seves prioritats polítiques. En la dotzena legislatura n'hi ha 13 (2018-2020).

i. Estructura departamental

L'estructura orgànica de cada departament s'estableix per decret del Govern d'acord amb la normativa que regula l'organització de la Generalitat. La direcció màxima de cada departament correspon al conseller o consellera. A més, cada un té una Secretaria general i un Gabinet tècnic, mentre que presenten un nombre variable de Secretaries sectorials, Direccions generals, Direccions de serveis i Subdireccions generals

que, alhora, agrupen diverses àrees, serveis, seccions i negociats. L'estructura organitzativa és en bona part variable. No obstant això, es poden trobar unitats comunes a tots els departaments.

Identificar les unitats comunes a tots els departaments, així com les seves funcions, permet saber quines són les que tenen assignades competències relatives a l'avaluació de polítiques, cosa que assegura un cert grau de comparabilitat interdepartamental. Aquest procediment filtra segons les seves funcions amb l'objectiu de detectar les unitats que, sense ser específicament creades per avaluar i tenint altres missions, potencialment avaluen.

La taula 1 mostra un resum de les competències i funcions atribuïdes a cadascuna de les unitats que conformen l'estructura organitzativa bàsica d'un departament. Les unitats administratives han estat també classificades segons l'àmbit d'actuació: general o sectorial. L'àmbit d'actuació general (G) correspon a aquelles unitats que presenten servei de suport administratiu, tècnic i jurídic a la resta del departament,

mentre que les de l'àmbit d'actuació sectorial (S) presten un servei especialitzat dins d'un àmbit de polítiques concret. A més, s'incorpora el nombre d'unitats que hi ha de cada categoria. Evidentment, el 13 indica que només n'hi ha una per departament, mentre que un nombre més alt suposa que n'hi ha diverses. Finalment, la darrera columna recull les funcions que, potencialment, poden estar vinculades amb pràctiques d'avaluació.

Taula 3. Anàlisi de l'estructura organitzativa bàsica dels departaments

Unitats	Competències	Àmbit	Núm	Funcions relatives a l'avaluació
Secretaria general	Les secretaries generals assumeixen funcions de coordinació interna, com també els àmbits d'administració de personal, elaboració del pressupost, control de la despesa, suport jurídic i administració dels recursos materials, tècnics i informàtics.	G	13	Direcció i organització dels serveis generals. Inspecció dels centres, dependències i organismes adscrits. Vetlla per l'organització, simplificació i racionalització administratives i assegura el suport tècnic i jurídic general.
Gabinet tècnic	Els gabinets tècnics formen part de la Secretaria general de cada departament, assumeixen funcions de coordinació de les actuacions necessàries per definir la planificació estratègica de les polítiques del departament i n'efectua el seguiment.	G	13	Elabora instruments i estudis per planificar i avaluar els objectius. Coneix, segueix i avalua les variables relacionades amb els àmbits del departament. Planifica, elabora i coordina els informes, estudis i estadístiques.
Direcció de serveis	Les direccions de serveis, amb rang orgànic de direcció general, exerceixen les funcions d'administració, règim interior i gestió dels serveis comuns del departament, sota la direcció de la secretaria general, en l'estructura de la qual s'integren.	G	13	Planificar i impulsar accions adreçades a la integració, a la rendibilització i a l'optimització màximes de les actuacions de les diferents unitats del departament. Promoure, impulsar i coordinar iniciatives que condueixin a la millora de la gestió.
Secretaria sectorial	El Govern pot crear, en el si d'un departament, secretaries sectorials, si l'especificitat o la complexitat tècnica o organitzativa d'un determinat àmbit material ho requereix, i a les quals s'han d'atribuir les funcions que siguin determinades per reglament, fins i tot les que per llei s'hagin atribuït específicament a una direcció general. Depenen del secretari general en totes les funcions d'aquest que no els hagin estat atribuïdes. Les secretaries sectorials tenen rang orgànic de secretaria general.	S	28	Pròpies del seu àmbit d'actuació. Funcions específiques i sectorials que, a priori, no presenten cap vincle potencial amb l'avaluació de polítiques.
Direcció general	En cada departament hi ha les direccions generals imprescindibles que exigeixen els serveis especialitzats que s'hi integren. Són les unitats directives fonamentals de l'Administració tant en l'actuació sectorial d'aquesta com en la prestació de serveis, i responen directament als objectius que persegueix un departament. La creació, la modificació, la supressió, l'agrupació, la divisió i el canvi de denominació de les direccions generals s'acorden per decret del Govern.	S	86	Pròpies del seu àmbit d'actuació. Funcions específiques i sectorials que, a priori, no presenten cap vincle potencial amb l'avaluació de polítiques.

Elaboració pròpia a partir de fonts d'informació oficials de la Generalitat de Catalunya.

ii. Organismes d'avaluació de polítiques

L'objectiu de l'anàlisi a l'apartat anterior era identificar les unitats que podien tenir funcions potencialment relacionades amb l'avaluació, però sense que aquestes fossin competències centrals. En aquest cas, per contra, s'examinen organismes que han estat creats específicament per exercir funcions d'avaluació. Mitjançant una cerca simple de paraules clau dins l'estructura administrativa de la Generalitat, s'identifica un gran ventall d'organismes de categories i sectors diferents enfocats a l'avaluació de polítiques. A la taula 2, que continua a la pàgina següent, s'especifiquen els organismes relacionats amb l'avaluació.

ficament per exercir funcions d'avaluació. Mitjançant una cerca simple de paraules clau dins l'estructura administrativa de la Generalitat, s'identifica un gran ventall d'organismes de categories i sectors diferents enfocats a l'avaluació de polítiques. A la taula 2, que continua a la pàgina següent, s'especifiquen els organismes relacionats amb l'avaluació.

Taula 4. Organismes departamentals d'avaluació de polítiques

Departament	Categoria	Unitat
Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda	Àrea	Àrea d'Avaluació Econòmica de Polítiques Públiques
Departament d'Acció Exterior, Relacions Institucionals i Transparència	Servei	Servei de Planificació, Seguiment i Avaluació
Departament de Cultura	Servei	Servei d'Avaluació, Estudis i Transparència
Departament de Cultura	Àrea	Àrea de Recepció i Avaluació
Departament de Cultura	Secció	Secció d'Avaluació
Departament d'Empresa i Coneixement	Àrea	Àrea de Suport a la Planificació, Anàlisi i Avaluació en l'Àmbit d'Universitats i Recerca
Departament d'Educació	Secretaria	Secretaria del Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu
Departament d'Educació	Servei	Servei de Selecció i Avaluació del Personal Docent
Departament d'Interior	Àrea	Àrea d'Avaluació i Estudis
Departament d'Interior	Servei	Servei de Selecció, Avaluació i Seguiment
Departament d'Interior	Secció	Secció d'Avaluació i Seguiment
Departament d'Interior	Divisió	Divisió d'Avaluació de Serveis
Departament d'Interior	Àrea	Àrea d'Avaluació
Departament d'Interior	Responsable	Responsable d'Avaluació de Circuits
Departament d'Interior	Responsable	Responsable d'Avaluació de les Polítiques de Seguretat
Departament de Justícia	Àrea	Àrea de Coordinació i Avaluació de Serveis Generals
Departament de Salut	Responsable	Responsable de Seguiment i Avaluació de Programes
Departament de Salut	Servei	Servei de Planificació, Auditoria i Avaluació del Risc
Departament de Salut	Subdirecció	Subdirecció General d'Avaluació i Inspecció Sanitàries i Farmacèutiques
Departament de Salut	Servei	Servei d'Avaluació i Inspecció d'Assistència Sanitària
Departament de Salut	Responsable	Responsable d'Avaluació i Inspecció
Departament de Salut	Responsable	Responsable d'Avaluació i Inspecció
Departament de Salut	Responsable	Responsable d'Avaluació i Inspecció
Departament de Salut	Responsable	Responsable d'Avaluació i Inspecció

Departament	Categoria	Unitat
Departament de Salut	Servei	Servei d'Avaluació Medicolegal
Departament de Salut	Responsable	Responsable d'Informació i Metodologia per a la Planificació i Avaluació
Departament de Salut	Responsable	Responsable de Formació Continuada i Avaluació Competències Professionals en Infermeria
Departament de Salut	Agència	Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries de Catalunya (AQuAS)
Departament de Salut	Gerència	Gerència d'Informació i Avaluació
Departament de Salut	Divisió	Divisió d'Anàlisi i Avaluació
Departament de Salut	Divisió	Divisió d'Avaluació i Ús Racional del Medicament
Departament de Territori i Sostenibilitat	Servei	Servei d'Avaluació i Seguiment de Projectes
Departament de Territori i Sostenibilitat	Servei	Servei d'Estudis i Avaluació
Departament de Territori i Sostenibilitat	Secció	Secció d'Avaluació d'Infraestructures de Mobilitat
Departament de Territori i Sostenibilitat	Servei	Servei de Prevenció i Avaluació Ambiental d'Activitats
Departament de Territori i Sostenibilitat	Responsable	Responsable d'Avaluació d'Activitats
Departament de Territori i Sostenibilitat	Responsable	Responsable d'Avaluació i Restauració d'Activitats Extractives
Departament de Territori i Sostenibilitat	Subdirecció	Subdirecció General d'Avaluació Ambiental
Departament de Territori i Sostenibilitat	Departament	Departament d'Avaluació d'Activitats
Departament de Territori i Sostenibilitat	Àrea	Àrea de Planificació i Avaluació
Departament de Territori i Sostenibilitat	Servei	Servei d'Avaluació i Qualificació de l'Habitatge Protegit
Departament de Treball, Afers Socials i Famílies	Servei	Servei de Planificació i Avaluació Estratègica
Departament de Treball, Afers Socials i Famílies	Servei	Servei de Pressupostos i Avaluació Econòmica
Departament de Treball, Afers Socials i Famílies	Servei	Servei d'Anàlisi, Planificació i Avaluació
Departament de Treball, Afers Socials i Famílies	Secció	Secció d'Avaluació i Coordinació de Plans

Elaboració pròpia a partir de fonts d'informació oficials de la Generalitat de Catalunya.

iii. Organismes autònoms

L'anàlisi organitzativa de l'administració catalana no es pot considerar completa sense incloure-hi els organismes o entitats del sector públic que exerceixen les seves funcions de manera autònoma. Com és evident, aquests organismes són sectorials i molt especialitzats en l'àmbit de les seves competències. Actualment Catalunya disposa de 179 organismes autònoms de naturalesa i característiques diferents. Es distribueixen de la manera següent: entitats autònomes administratives (20), entitats autònomes de caràcter comercial, industrial o financer (2), entitats de dret públic sotmeses a l'ordenament jurídic privat (40), organismes independents o estatutaris (11), consorcis (75), ens públics de naturalesa singular (3) i societats mercantils (28).

iv. Comunitat catalana d'avaluació (Ivàlua, AQU, AQUAS)

En el context català hi ha tres organismes autònoms que s'han consolidat com la comunitat d'avaluació a Catalunya. Aquests tres organismes són: l'Institut català d'avaluació de polítiques públiques (Ivàlua), l'Agència per a la qualitat del sistema Universitari de Catalunya (AQU) i l'Agència de qualitat i avaluació sanitària de Catalunya (AQUAS). Tots tres tenen missions estretament relacionades amb l'avaluació de polítiques.

Ivàlua: «Promoure la cultura de l'avaluació de polítiques públiques entre les administracions públiques a Catalunya, les entitats sense ànim de lucre que persegueixin finalitats d'interès públic i entre la ciutadania en general»

AQUAS: «Generar coneixement rellevant, mitjançant l'avaluació i l'anàlisi de dades per a la presa de decisions,

amb la finalitat de contribuir a la millora de la salut de la ciutadania i a la sostenibilitat del sistema de salut de Catalunya»

AQU: «Garantir la qualitat de l'educació superior a Catalunya, tot satisfent estàndards internacionals de qualitat, acadèmics i socials, i atenent l'interès que la societat té per una educació superior de qualitat»

Durant els darrers anys els tres organismes han refermat el seu compromís amb la pràctica d'avaluació a Catalunya i han dut a terme esdeveniments conjunts. Aquesta col·laboració és un fet destacable que exemplifica els esforços per a la promoció de l'avaluació de polítiques.

b. Avaluació en altres institucions

i. Parlament

El Parlament constitueix una institució clau en el sistema d'avaluació d'un país, ja que, en principi, esdevé un potencial demandant d'avaluacions. Els diputats i diputades constituïrien un dels actors més interessats en l'avaluació de polítiques amb la finalitat d'informar les decisions que prenen mitjançant l'evidència generada. Estudis comparatius demostren que hi ha diverses iniciatives encaminades a la incorporació de l'avaluació als parlaments. A tall d'exemple, el Contrôle parlementaire de l'administration (CPA) a Suïssa du a terme estudis sobre la legalitat, la rapidesa i l'efectivitat de les activitats de les autoritats federals, o en el cas suec, es va crear una secretaria parlamentària d'avaluació i recerca. Aquestes dues formes d'institucionalització són, però, poc habituals i bastant avançades.

Pel que fa a la promoció de l'ús de l'avaluació als parlaments, la fórmula més comuna és la creació de comitès o consells assessors especialitats. De fet, des del 2008 existeix al Parlament de Catalunya el Consell assessor del Parlament sobre ciència i tecnologia (CAP-CIT) amb la missió de presentar als membres del Parlament les feines d'avaluació científica i tecnològica que duen a terme diverses entitats científiques i tècniques de Catalunya. Tot i que es dedica a un àmbit de polítiques molt restringit, és equivalent als que hi ha en altres parlaments europeus (vegeu la xarxa EPTA per a més informació). A més, el Parlament de Catalunya és, avui dia, l'únic Parlament a l'Estat que té un òrgan especialitzat d'assessorament científic i tècnic. Cal fer esment específic al cas finès, el conegut com «Comitè del futur» va un pas més enllà incloent-hi l'anàlisi prospectiva.

ii. Sindicatura de comptes

Les anomenades institucions fiscals superiors (en anglès Supreme Audit Institutions), com la Sindicatura de comptes en el cas català, s'encarreguen de fiscalitzar externament els comptes, la gestió econòmica i el control d'eficiència del sector públic. Hi ha una gran variabilitat respecte a les funcions que exerceixen aquestes institucions. Mentre que algunes institucions fiscals superiors només es dediquen a fiscalitzar l'economia pública, d'altres també han assumit activitats d'avaluació de polítiques i la seva promoció. Les darreres són normalment d'origen anglosaxó, la National Audit Office (Regne Unit) i la Government Accountability Office (Estats Units) en són exemples clàssics. A Catalunya, la funció principal de la Sindicatura no consisteix a avaluar, sinó a examinar els comptes del sector públic de Catalunya a l'efecte de determinar-ne la fiabilitat, regulari-

tat, legalitat i eficàcia en les operacions realitzades.

2. Criteris i proposta de selecció

2.1. Criteris de selecció

Després de l'anàlisi institucional i organitzativa, i de la identificació de la constel·lació d'actors potencialment involucrats en l'avaluació de polítiques a Catalunya, cal establir uns criteris de selecció amb la finalitat de filtrar, escollir i excloure les unitats administratives d'interès. Aquests criteris són d'una importància cabdal, tenint en compte que la capacitat d'entrevistar és limitada. La proposta final de selecció (apartat 2.2) es basa fonamentalment en els criteris estructural, competencial i representatiu que es detallen seguidament.

a. Criteri estructural

El criteri estructural fa referència a la posició relativa que la unitat administrativa o l'organisme en qüestió té dins de l'Administració. L'estudi es limita a l'Administració catalana i els seus organismes autònoms, per tant, no inclou altres institucions independents o estatutàries (com el Parlament o la Sindicatura de comptes). La selecció de persones a entrevistar per a la part qualitativa ha de poder aportar una visió general de l'estat de l'avaluació en cada departament. En conseqüència, s'haurien de prioritzar aquelles unitats comunes a tots els departaments que, per posició jeràrquica superior, puguin oferir una panoràmica en profunditat sobre l'avaluació. Això també maximitzaria l'obtenció d'informació per al conjunt del departament i facilitaria la comparació interdepartamental.

b. Criteri competencial

Un altre criteri és el competencial, que té en compte el tipus de competències o responsabilitats que la unitat administrativa o l'organisme té assignades. Arran de l'anàlisi institucional i organitzativa, s'han identificat els actors que potencialment practiquen l'avaluació en el context català. A l'hora de seleccionar els informants, és d'importància vital que les seves funcions incorporin tasques potencialment relacionades amb l'avaluació. És per aquest motiu que s'han de prioritzar les unitats que es dediquen a un àmbit d'actuació general i presten servei de suport administratiu, tècnic i jurídic a la resta del departament. D'aquesta manera, s'evitaria una certa compartimentalització i sectorització de la informació.

c. Criteri representatiu

El darrer criteri que s'ha establert és el de representació. La lògica d'aquest criteri es basa en el fet que l'Administració és una amalgama d'unitats i organismes de naturalesa diversa. És per això que aconseguir informació rellevant per al conjunt de l'Administració implica incorporar aquesta diversitat. No només és important el pes relatiu que cada tipus d'unitat té dins l'estructura, sinó que també cal valorar la capacitat de causar impacte públic. Per tant, la mostra inclourà els 13 departaments de la Generalitat i una selecció d'organismes autònoms amb la finalitat de garantir-ne la representativitat. S'ha de tenir en compte que la part qualitativa de l'estudi serà complementada amb una enquesta per tal d'ampliar la representativitat general de l'estudi (comandaments inferiors, unitats especialitzades, etc.).

2.2. Proposta de selecció

Taula 5. Proposta de selecció de les unitats a entrevistar

Núm	Categoria	Departament	Unitat
1	Secretaria general	Departament de la Presidència	Secretaria general de la presidència
2	Secretaria general	Departament de la Presidència	Secretaria general de l'esport i de l'activitat física
3	Secretaria general	Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda	Secretaria general de la vicepresidència i d'economia i hisenda
4	Secretaria general	Departament d'Acció Exterior, relacions institucionals i transparència	Secretaria general d'acció exterior, relacions institucionals i transparència
5	Secretaria general	Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació	Secretaria general d'agricultura, ramaderia, pesca i alimentació
6	Secretaria general	Departament de Cultura	Secretaria general de cultura
7	Secretaria general	Departament d'Empresa i Coneixement	Secretaria general d'empresa i coneixement
8	Secretaria general	Departament d'Empresa i Coneixement	Secretaria general del Consell interuniversitari de Catalunya
9	Secretaria general	Departament d'Educació	Secretaria general d'educació
10	Secretaria general	Departament de Polítiques Digitals i Administració Pública	Secretaria general de polítiques digitals i Administració pública
11	Secretaria general	Departament d'Interior	Secretaria general d'interior
12	Secretaria general	Departament de Justícia	Secretaria general de justícia
13	Secretaria general	Departament de Salut	Secretaria general de salut
14	Secretaria general	Departament de Territori i Sostenibilitat	Secretaria general de territori i sostenibilitat
15	Secretaria general	Departament de Treball Afers Socials i Famílies	Secretaria general de treball, afers socials i famílies
16	Gabinet tècnic - S. general	Departament de la Presidència	Gabinet tècnic
17	Gabinet tècnic - S. general	Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda	Gabinet tècnic
18	Gabinet tècnic - S. general	Departament d'Acció Exterior, relacions institucionals i transparència	Gabinet tècnic
19	Gabinet tècnic - S. general	Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació	Gabinet tècnic
20	Gabinet tècnic - S. general	Departament de Cultura	Gabinet tècnic

21	Gabinet tècnic - S. general	Departament d'Empresa i Coneixement	Gabinet tècnic
22	Gabinet tècnic - S. general	Departament d'Educació	Gabinet tècnic
23	Gabinet tècnic - S. general	Departament de Polítiques Digitals i Administració Pública	Gabinet tècnic
24	Gabinet tècnic - S. general	Departament d'Interior	Gabinet tècnic
25	Gabinet tècnic - S. general	Departament de Justícia	Gabinet tècnic
26	Gabinet tècnic - S. general	Departament de Salut	Gabinet tècnic
27	Gabinet tècnic - S. general	Departament de Territori i Sostenibilitat	Gabinet tècnic
28	Gabinet tècnic - S. general	Departament de Treball Afers Socials i Famílies	Gabinet tècnic
29	Entitats de dret públic sotmeses a l'ordenament jurídic privat	Departament d'Acció Exterior, Relacions Institucionals i Transparència	Agència catalana de cooperació al desenvolupament
30	Entitats de dret públic sotmeses a l'ordenament	Departament de Territori i Sostenibilitat	Agència de l'habitatge de Catalunya
31	Entitats de dret públic sotmeses a l'ordenament jurídic privat	Departament de Salut	Agència de qualitat i avaluació sanitàries de Catalunya (AQUAS)
32	Entitats autònomes administratives	Departament de Treball, Afers Socials i Famílies	Servei públic d'ocupació de Catalunya (SOC)
33	Entitats autònomes administratives	Departament d'Empresa i Coneixement	Agència catalana del consum (ACC)
34	Consortis	Departament de Treball, Afers Socials i Famílies	Consorti per a la formació contínua de Catalunya

Elaboració pròpia. Finalment s'han realitzat un total de 26 entrevistes englobant tots els departaments de la Generalitat de Catalunya. També s'han inclòs l'Àrea de millora de la regulació (Direcció general de coordinació interdepartamental - Departament de la Presidència), i l'Àrea d'avaluació econòmica de polítiques públiques, juntament amb la Direcció general de pressupostos (Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda), pel seu estret vincle amb l'avaluació de polítiques públiques.

Taula 6. Selecció prèvia dels organismes autònoms

Categoria	Departament	Unitat
Entitats de dret públic sotmeses a l'ordenament jurídic privat	Departament d'Acció Exterior, relacions institucionals i transparència	Agència catalana de cooperació al desenvolupament
Entitats de dret públic sotmeses a l'ordenament jurídic privat	Departament de Salut	Agència de qualitat i avaluació sanitàries de Catalunya (AQuAS)
Entitats de dret públic sotmeses a l'ordenament jurídic privat	Departament de Territori i Sostenibilitat	Agència de l'habitatge de Catalunya
Entitats de dret públic sotmeses a l'ordenament jurídic privat	Departament d'Empresa i Coneixement	ACCIÓ - Agència per a la competitivitat de l'empresa
Entitats de dret públic sotmeses a l'ordenament jurídic privat	Departament d'Empresa i Coneixement	Agència catalana de turisme (ACT)
Entitats de dret públic sotmeses a l'ordenament jurídic privat	Departament d'Empresa i Coneixement	Agència per a la qualitat del sistema universitari de Catalunya (AQU)
Entitats autònomes administratives	Departament de la Presidència	Institut català de les dones (ICD)
Entitats autònomes administratives	Departament d'Interior	Servei català de trànsit
Entitats autònomes administratives	Departament de Salut	Agència de salut pública de Barcelona
Entitats autònomes administratives	Departament de Treball Afers Socials i Famílies	Servei públic d'ocupació de Catalunya (SOC)
Entitats autònomes administratives	Departament d'Empresa i Coneixement	Agència catalana del consum (ACC)
Consorcis	Departament de la Presidència	Consorci d'infraestructures de telecomunicacions de Catalunya-ITCat
Consorcis	Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda	Institut català d'avaluació de polítiques públiques (Ivàlua)
Consorcis	Departament d'Acció Exterior, relacions institucionals i transparència	Institut europeu de la Mediterrània
Consorcis	Departament d'Educació	Consorci d'educació de Barcelona (CEB)

Consortis	Departament de Salut	Consorti sanitari integral
Consortis	Departament de Territor i Sostenibilitat	Autoritat del transport metropolità (ATM). Àrea de Barcelona
Consortis	Departament de Territor i Sostenibilitat	Consorti de l'habitatge de Barcelona
Consortis	Departament de Treball Afers Socials i Famílies	Consorti de serveis socials de Barcelona
Consortis	Departament de Treball Afers Socials i Famílies	Consorti per a la formació contínua de Catalunya
Consortis	Departament de Polítiques Digitals i Administració Pública	Consorti Administració oberta de Catalunya

Elaboració pròpia. Als criteris de selecció explicats a l'apartat 2.1. s'han sumat criteris sectorials i de rellevància social dels àmbits de polítiques. També s'ha donat prioritat als organismes autònoms que, pel seu caràcter, poden generar un impacte social més gran. Les categories poc representatives i les societats mercantils han estat descartades.

Annex II. Enquesta sobre l'estat de l'avaluació a Catalunya

El propòsit d'aquest document de treball és guiar el desenvolupament de la part quantitativa del projecte. El document pretén alinear els objectius generals i específics de l'estudi amb l'enquesta sobre l'estat de l'avaluació. Per fer-ho, primer s'establirà la raó de ser de l'enquesta, és a dir, quina n'és la contribució al conjunt del projecte. Seguidament, i d'acord amb els objectius del projecte, es dissenyarà una proposta de qüestionari. D'aquesta manera cada component del qüestionari estarà estretament vinculat amb un dels objectius. També es detallaran els criteris de mostratge i, finalment, es determinarà la mostra a la qual es dirigirà l'enquesta. El resultat serà una enquesta totalment operativa i preparada per ser buidada a l'aplicació LimeSurvey, plataforma des d'on es llançarà al setembre del 2020.

1. Enquesta sobre l'estat de l'avaluació a Catalunya

1.1. Raó de ser de l'enquesta

El disseny de recerca de l'estudi «Estat de l'avaluació a Catalunya» confia en mètodes mixtos que combinen una part qualitativa i una part quantitativa. Els mètodes mixtos s'utilitzen normalment com a complementaris amb la finalitat d'obtenir dades qualitatives i quantitatives sobre un mateix problema de recerca i, per tant, els avantatges que ambdós mètodes aporten. En aquest cas, l'enquesta ha de contribuir a l'estudi aportant-hi una visió més específica de l'estat de l'avaluació. Amb la part quantitativa es pretén recollir dades d'aquelles unitats i nivells jeràrquics als quals no es va poder arribar qualitativament. El qüestionari, adreçat a responsables i gestors públics, agafa com a referència el qüestionari del CoAVA desenvolupat per Ivàlua, amb l'objectiu de recollir-ne les percepcions i d'identificar noves avaluacions, documentació i fonts d'informació. Agafant-ho com a referència, la proposta de qüestionari que es presenta en aquest document de treball alinea el disseny del qüestionari amb els objectius i preguntes de recerca específiques de l'estudi.

1.2. Objectius

El qüestionari ha d'estar estretament vinculat amb els objectius de l'estudi. És per això que les preguntes que el componen s'han agrupat en mòduls diferents que es corresponen amb els objectius específics. Aquests mòduls també connecten les preguntes del qüestionari i les de recerca a les quals l'estudi pretén donar resposta (vegeu la taula 1). Amb tot, s'aconsegueix un qüestionari que garanteix la recollida de dades rellevants i afavoreix l'anàlisi.

Taula 7. Disseny del qüestionari

Objectiu general	Objectius específics	Preguntes de recerca	Preguntes qüestionari	Mòduls
Redacció d'un informe que descrigui l'estat de l'avaluació a l'Administració catalana amb la finalitat de contribuir a informar l'establiment d'una estratègia d'avaluació compartida pel conjunt de la Generalitat de Catalunya.	1. Identificació dels diferents actors i parts interessades	• Quins actors són rellevants en l'impuls i ús de l'avaluació dins de les administracions públiques? Quin paper hi desenvolupen? S'interrelacionen?	1, 2, 3 i 4	1
	2. Descripció de les seves relacions amb l'avaluació	• Quin paper té l'avaluació en els diferents departaments i agències de la Generalitat? Quin tipus d'avaluacions s'impulsen i com es gestionen? Quin ús se'n fa? S'encarreguen externament?	5, 6, 7 i 8	2
		• Com perceben els gestors i decisors públics els resultats de les avaluacions de polítiques públiques que encarreguen?	9, 10, 11 i 12	
	3. Identificació d'obstacles i facilitadors en l'impuls de l'avaluació	• Quines dificultats troben els gestors i decisors públics a l'hora d'impulsar avaluacions?	13 i 14	3
		• Quines dificultats troben els gestors i decisors públics a l'hora de prendre decisions informades en l'evidència?	15 i 16	

Elaboració pròpia.

2. Proposta de qüestionari

Aquesta enquesta és part de l'estudi «Estat de l'avaluació a Catalunya» dirigit per l'Institut català d'avaluació de polítiques públiques (Ivàlua). L'objectiu de la recerca és conèixer les percepcions i necessitats que envolten la pràctica d'avaluació de polítiques a Catalunya. Respondre-hi no suposarà més de deu minuts. Les dades obtingudes són anònimes i seran processades només amb finalitats científiques. Agraïm molt la vostra col·laboració.

2.1. Mòdul 1. Identificació dels actors i parts interessades

1. Seleccionen el vostre departament (trieu):

- Departament de la Presidència
- Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda
- Departament d'Acció Exterior, Relacions Institucionals i Transparència o Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació
- Departament de Cultura
- Departament d'Empresa i Coneixement o Departament d'Educació
- Departament de Polítiques Digitals i Administració Pública
- Departament d'Interior
- Departament de Justícia
- Departament de Salut
- Departament de Territori i Sostenibilitat
- Departament de Treball, Afers Socials i Famílies

2. En quina unitat o entitat treballau? (escriuiu):

3. Hi ha alguna unitat al vostre departament que s'encarregui de realitzar o encarregar avaluacions?

- Sí
- No
- No ho sé

3.1. En cas afirmatiu, quina? (escriuiu):

4. Coneixeu algun avaluador/a o equip d'avaluadors a qui podríeu encarregar una avaluació? Seleccionau totes les respostes que hi apliquin (tria múltiple):

- Sí, provinent de l'àmbit de la consuetoria
- Sí, provinent de l'àmbit acadèmic
- Sí, provinent de l'Administració pública
- Sí, provinent d'agències d'avaluació (Ivàlua, AQuAS, AQU, Consell superior d'avaluació del sistema educatiu)
- Sí, d'altres àmbits
- No

4.1. En cas afirmatiu, podeu indicar quins? (escriuiu):

2.2. Mòdul 2. Descripció de la vostra relació amb l'avaluació

5. Quina considereu que és a la pràctica la vostra relació amb l'avaluació? Seleccionau les que hi apliquin:

- Encarrego avaluacions / He encarregat alguna avaluació
- Realitzo avaluacions / He realitzat alguna avaluació
- Col·laboro en la realització d'avaluacions / He col·laborat en alguna avaluació
- Consulto / faig ús dels resultats d'avaluacions
- Realitzo tasques de seguiment i monitoratge
- Promociono la cultura de l'avaluació
- M'interessa l'avaluació
- No tinc cap relació amb l'avaluació o Altres:

6. Creieu que al vostre departament... (trieu)

- S'avalua menys del necessari
- S'avalua amb una intensitat adequada
- S'avalua més del necessari

7. Quantes avaluacions coneixeu que s'hagin dut a terme en els darrers 5 anys

- dins del vostre àmbit (unitat o entitat) concret?:
- dins del vostre departament?:
- dins de la vostra agrupació departamental?:

7.1. En cas afirmatiu, podríeu indicar-nos quina/es? (escriuiu):

8. Quin tipus d'avaluació creieu que és més habitual al vostre departament? Seleccionen les que hi apliquin:

- Avaluabilitat
- Disseny
- Econòmica
- Impacte
- Implementació
- Necessitats

9. Segons el vostre parer, per a què creieu que pot ser útil una avaluació? Seleccionen els que considereu:

- Complir els requeriments legals
- Ser transparents i fer un retiment de comptes
- Compartir resultats i aprenentatges
- Millorar el disseny o el funcionament de la política o intervenció
- Decidir si tirar endavant, escalar o discontinuar la política o intervenció o Posar en valor els avantatges de la política o intervenció
- Altres:

10. Quan creieu que hauria de ser present l'avaluació dins les fases d'una intervenció pública? Seleccionen totes les que hi apliquin:

- En la fase de disseny i planificació de les intervencions o En la fase d'aprovació i/o inclusió en el pressupost
- En la fase d'implementació de la intervenció o Un cop ha finalitzat

11. Com valoraríeu que hi hagi requeriments d'avaluació obligatoris? o És necessari

- És necessari, però només ex ante (a priori)
- És necessari, però només ex post (a posteriori)
- És indiferent
- És innecessari

12. Creieu que les avaluacions realitzades per part de la Generalitat haurien de ser públiques? o Sí, totes

- Sí, però no necessàriament totes
- No, és una cosa interna

2.3. Mòdul 3. Identificació d'obstacles i facilitadors

13. Què consideraríeu necessari perquè s'avalués més a la unitat o entitat? o Coneixements i habilitats

- Directrius i orientacions
- Eines i instruccions tècniques concretes
- Informació de qualitat i/o de sistemes d'informació robustos o Recursos econòmics
- Recursos humans específicament dedicats
- Agències d'avaluació
- Temps
- Coneixement dels avantatges de l'avaluació o Suport intern (polític, directiu, tècnic...)

- Suport extern (Parlament, ciutadania, agents...) o Incentius per prioritzar l'avaluació
- Altres:

14. D'entre la llista de possibles dificultats a l'hora d'impulsar avaluacions, quines serien les més habituals en el vostre entorn? (ordeneu de més a menys habitual)

- Manca de lideratge (suport polític, directiu, tècnic...)
- Manca d'informació (guia tècnica, disponibilitat de dades, com fer-les servir) o Manca de capacitat interna (coneixements, habilitats, recursos humans específics...)
- Recursos econòmics destinats a l'avaluació o Manca de temps per avaluar
- Manca d'incentius per prioritzar l'avaluació (demandes de superiors/ciutadania...) o Desconeixement/desconfiança sobre agències/equips/empreses d'avaluació
- Altres:

15. Creieu que les avaluacions realitzades informen la presa de decisions? o Sí, l'evidència generada s'utilitza per informar les decisions

- No, l'avaluació no s'utilitza per informar les decisions
- No ho sé

15.1. En cas negatiu, a què creieu que es pot deure? (trieu)

- Normalment l'avaluació és ex post (a

posteriori)

- Els resultats de l'avaluació no són els esperats
- L'evidència generada no és rellevant
- L'objectiu de l'avaluació no és informar les decisions
- No ho sé

16. Quines considereu que haurien de ser les prioritats de la Generalitat per incentivar l'avaluació de polítiques en els pròxims anys? Seleccionen les que hi apliquin:

- Incrementar recursos econòmics
- Augmentar els recursos humans específics (contractació d'avaluadors/es)
- Fomentar capacitats internes (formació, guia tècnica)
- Creació d'unitats o càrrecs de suport a l'avaluació en cada departament
- Reforçar les agències d'avaluació existents (Ivàlua, AQUAS, AQU, Consell superior d'avaluació del sistema educatiu)
- Oferir més informació (dades disponibles sobre agències/equips/empreses d'avaluació)
- Altres:

3. Criteris de mostratge i mostra

L'enquesta s'adreça a responsables i gestors públics de la Generalitat de Catalunya. Fonamentalment, l'objectiu n'és arribar a aquelles unitats i rangs jeràrquics que no s'han pogut incloure a la part qualitativa (entrevistes). A l'hora de dissenyar la recerca s'ha tingut sempre present que l'estudi disposa de dos mètodes complementaris, intentant explotar el màxim possible les possibilitats que ofereix. Mentre que per a la realització d'entrevistes es prioritzen les secretaries generals, els gabinets tècnics i una representació dels organismes autònoms, en aquest cas els perfils seleccionats són direccions generals, serveis i organismes autònoms. Aquesta mostra garanteix la representativitat del conjunt de la Generalitat, complementant amb dades quantitatives més específiques i sectorials les visions transversals i generals que s'esperen de les entrevistes. Per poder enviar l'enquesta caldrà demanar una llista de correus electrònics que inclogui el màxim possible de correus d'aquestes unitats. La intervenció d'Ivàlua és clau per aconseguir-ho. No només perquè la llista de correus probablement no sigui pública, sinó també perquè és important llançar l'enquesta des d'un correu institucional per maximitzar les respostes.

4. Missatge de presentació

L'enquesta es difondrà des d'Ivàlua per generar més confiança entre els receptors i, per tant, augmentar la taxa de resposta. Com és habitual a l'hora d'enviar enquestes, els receptors han de rebre un missatge de presentació que l'acompanyi. En aquest cas, es correspon amb el cos del correu electrònic mitjançant el qual es difondrà el qüestionari. El missatge ha de ser el més curt i clar possible i ha d'explicar el vincle de l'enquesta amb el projecte, el tractament que es farà de les dades, així com el temps que es trigarà a respondre-la. A continuació es proporciona un model de missatge que explica els propòsits de la recerca i convida a col·laborar-hi.

Assumpte: Enquesta sobre l'estat de l'avaluació a Catalunya 2020 Benvolgut/da senyor/senyora + cognom,

Des de l'Institut català d'avaluació de polítiques públiques (Ivàlua) estem realitzant un estudi sobre l'estat de l'avaluació a Catalunya i voldríem convidar-vos a respondre l'enquesta enllaçada en aquest correu. L'objectiu n'és conèixer les percepcions i necessitats que envolten la pràctica d'avaluació de polítiques a Catalunya. Les dades obtingudes són anònimes i només seran processades amb finalitats científiques. Respondre l'enquesta suposa uns deu minuts aproximadament. Considerem que el vostre punt de vista és molt rellevant per a l'estudi que estem realitzant, i és per aquest motiu que agrairíem comptar amb la vostra col·laboració.

Esperem la vostra resposta i us l'agraïm per endavant.

Ben cordialment,

Creació grafisme corporatiu:

Fran Chávez / coolStudio

Alexis Cumberbatch / fml.es

Disseny gràfic i maquetació:

Fran Chávez / coolStudio

Correcció:

Traductòrum - Serveis lingüístics

ivàlua ✓