



**ivàlua** ✓

Institut Català d'Avaluació  
de Polítiques Públiques

# Pla estratègic Ivàlua 2022-2025

**Ivàlua**  
**Institut Català d'Avaluació**  
**de Polítiques Públiques**

C/ Pau Claris 108, 4t 1a  
Barcelona 08009  
Tel. +34 935 545 300  
[info@ivalua.cat](mailto:info@ivalua.cat)  
[ivalua.cat](http://ivalua.cat)



Institut Català d'Avaluació  
de Polítiques Públiques

# Pla estratègic Ivàlua 2022-2025

## Equip Ivàlua

### Presidència:

Xavier Cuadras, president del Consell Rector

### Direcció executiva:

Marc Balaguer, director executiu

### Àrea d'Operacions:

Mireia Borrell, analista

Carla Cordoncillo, analista

Jordi Garcia Muniesa, analista

Laura López, analista

Júlia De Quintana, analista

Natalia Rosetti, analista

Ramon Sabes-Figuera, analista

Jordi Sanz, analista

### Àrea de Gestió de Recursos:

Erika Pérez

Responsable d'Administració i Recursos

Mireia Climent

Coordinadora d'Afers Generals

Bruna Llauredó

Tècnica de Gestió Econòmica

### Àrea de Comunicació i Gestió del

#### Coneixement:

Jordi Miras Llopart, responsable de

Comunicació i Gestió del coneixement

Barcelona, juliol 2022

### Redacció:

Marc Balaguer

### Direcció d'art i supervisió del disseny:

Jordi Miras Llopart

### Gestió de la revisió dels textos:

Mireia Climent

# Índex

<b>1. Antecedents</b>	<b>5</b>
<b>2. Elements que determinen el Pla estratègic</b>	<b>6</b>
2.1. La missió, la visió, els valors i la teoria del canvi d'Ivàlua	6
Elements que intervenen en les polítiques públiques informades en l'evidència	9
2.2. L'estat de l'avaluació a Catalunya i a Espanya	10
2.3. Balanç del Pla d'acció d'Ivàlua 2019-2021	14
Reptes de futur d'Ivàlua	15
<b>3. Línies estratègiques d'Ivàlua</b>	<b>16</b>
L'avaluació com a eina de millora de les polítiques	16
Ivàlua: gestió, persones, iniciativa, transparència i difusió	19
Una comunitat de l'avaluació a Catalunya	22
Col·laboracions amb institucions de caràcter estratègic	23
Eines de seguiment i d'avaluació	23

**ivàlua** ✓  
Institut Català d'Avaluació  
de Polítiques Públiques

Avaluar per millorar

A Ivàlua promovem la cultura de l'avaluació de polítiques públiques a Catalunya.  
Avaluem polítiques públiques, difonem evidències, oferim formació i elaborem recursos.

Institucions membres d'Ivàlua



Generalitat  
de Catalunya  
Departament  
d'Economia  
i Hisenda



Diputació  
Barcelona



upf. Universitat  
Pompeu Fabra  
Barcelona



Consell de Treball,  
Economia i Societat  
de Catalunya



Generalitat  
de Catalunya  
Consell  
Interuniversitari  
de Catalunya

# 1. Antecedents

Ivàlua té com a finalitat la promoció de l'avaluació de polítiques públiques entre les administracions públiques catalanes, les entitats sense ànim de lucre i la ciutadania en general.

El Pla Estratègic 2022-2025 és l'eina amb què es dota el consorci per identificar els reptes als quals s'enfronta la institució de cara als pròxims anys amb l'objectiu de poder-hi donar una resposta adequada.

Aquests reptes s'emmarquen en un context caracteritzat, en primer lloc, per allò que “és”, allò que “fa” i allò que “ha vingut fent” el consorci en els darrers anys, i, en segon lloc, per la situació en què es troba l'avaluació a casa nostra.

Tot seguit es detallen la missió, la visió, els valors i la teoria del canvi d'Ivàlua; a continuació, es fa referència al context en què té lloc l'avaluació a Catalunya i a Espanya, i, en tercer lloc, es fa un breu balanç del Pla Estratègic 2019-2021. Aquests són els elements que determinen les línies estratègiques del Pla Estratègic 2022-2025 d'Ivàlua.

**Promoció de  
l'avaluació  
de polítiques  
públiques entre les  
administracions  
públiques catalanes,  
les entitats sense  
ànim de lucre  
i la ciutadania  
en general.**

## 2. Elements que determinen el Pla estratègic

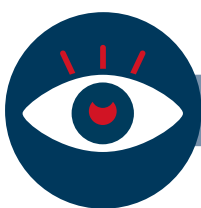
### 2.1. La missió, la visió, els valors i la teoria del canvi d'Ivàlua



#### Missió

Ivàlua té com a objecte promoure la cultura de l'avaluació de les polítiques públiques a les administracions públiques catalanes i al tercer sector. D'aquesta forma, Ivàlua es planteja generar evidència i

aportar coneixement objectiu que sigui rellevant per informar les decisions sobre polítiques públiques al nostre context.



#### Visió

La visió d'Ivàlua és consolidar-se com a institució aliada de les administracions públiques i del tercer sector social perquè aquestes incorporin l'evidència a la presa de decisions. De com s'incorpori aquesta evidència a les polítiques públiques en dependrà la

millora d'aquestes i, per tant, per una banda la forma en què se'n beneficien les persones destinatàries, i, per extensió, el conjunt de la societat, i per altra banda, les capacitats de les persones que hi treballen, i de les organitzacions en les quals treballen aquestes.



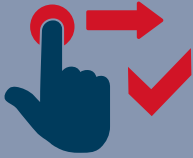
## Valors

Ivàlua fa ús de la independència i del rigor tècnic per generar evidència, col·laborar i aportar coneixement de rellevància per informar la presa de decisions sobre polítiques

públiques al nostre context, actuant sempre amb el màxim rigor i transparència, i d'acord amb el principi de retiment de comptes amb la ciutadania.

### El valor afegit d'Ivàlua

- **Independència orgànica:** primera i única institució pública dedicada exclusivament a l'avaluació de polítiques públiques a Catalunya.
- **Autonomia funcional:** deriva de l'expertesa de les persones que treballen al consorci, de la trajectòria de la institució i de l'autonomia en la realització de les avaluacions i del seu Pla Anual d'Actuacions.
- **Rigor tècnic:** exactitud tècnica per generar evidència i aportar coneixement objectiu que sigui de rellevància per informar de les decisions sobre polítiques públiques al nostre context.
- **Transparència:** compromís de transparència en la publicació i la comunicació de les avaluacions, dels seus resultats i de recomanacions.
- **Col·laboració:** treball conjunt i a llarg termini amb les administracions i amb les entitats del tercer sector, la qual cosa permet un ampli coneixement del context de les polítiques públiques que es duen a terme a Catalunya.
- **Retiment de comptes:** voluntat de retre comptes amb les administracions públiques, les entitats i la ciutadania.



## Teoria del canvi d'Ivàlua

### La Teoria del canvi d'Ivàlua parteix de la constatació següent:

- Es dediquen molts recursos a la posada en marxa de polítiques públiques.
- Es dediquen pocs esforços a conèixer en quina mesura responen a quines necessitats, a constatar quines d'aquestes polítiques es dissenyen o es posen en marxa correctament, o a copsar quin impacte generen al conjunt de la ciutadania.

L'avaluació és la millor o, de fet, l'única forma de generar coneixement sistemàtic sobre una política pública i, per tant, de fer camí cap a una presa de decisions més informada.

### L'avaluació permet conèixer diferents aspectes sobre una política:

- Si dona resposta a un problema (avaluació de necessitats).
- Si està ben dissenyada (avaluació de disseny).
- Si es posa en marxa tal com es va concebre (avaluació de la implementació).

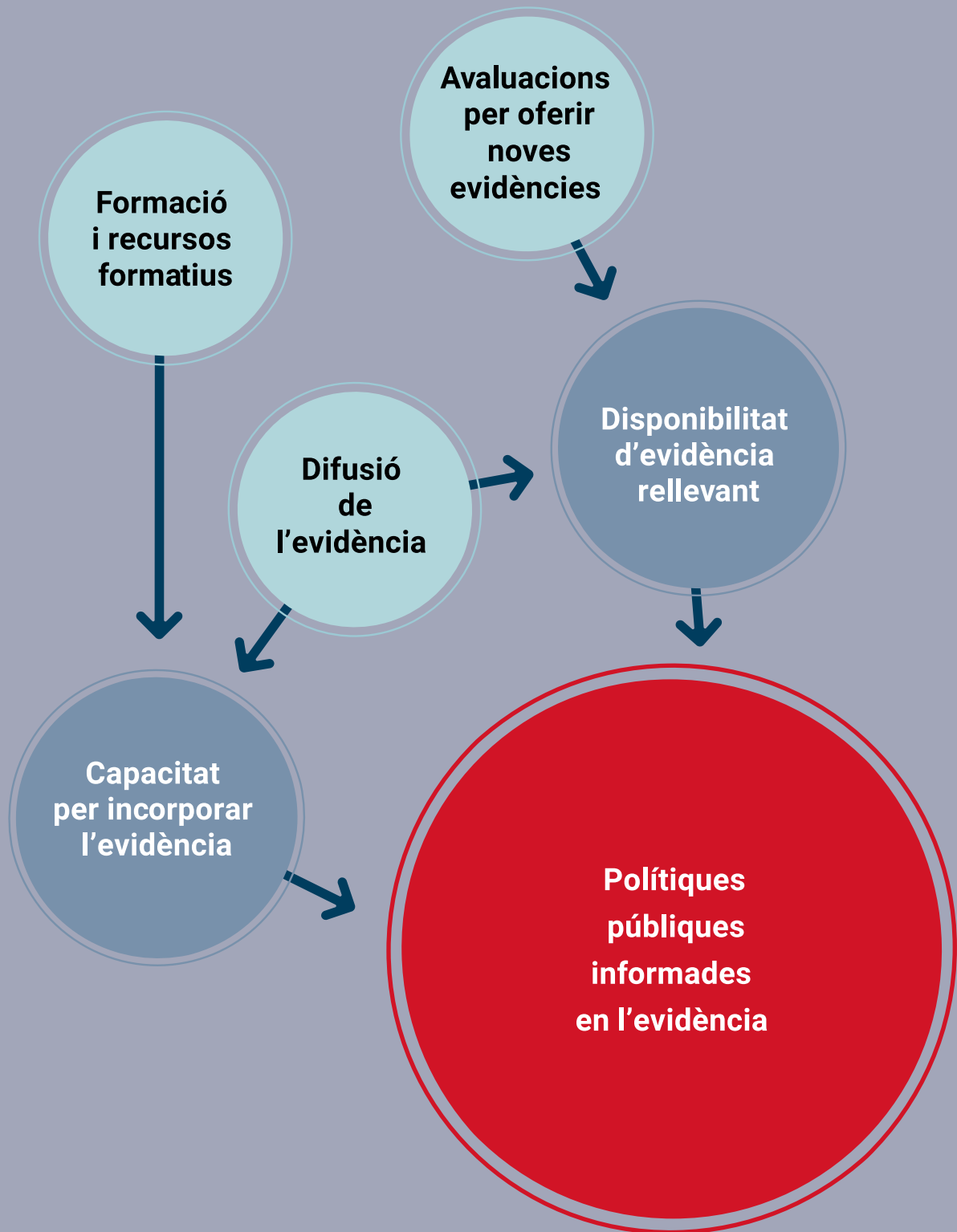
- En quina mesura impacta sobre els seus participants i sobre la ciutadania (avaluació de l'impacte).
- En quina mesura els beneficis per a la societat compensen o no els seus costos (avaluació econòmica).

### Ivàlua aposta per avaluar per millorar:

- Realitza avaluacions per aportar evidències que ajudin a millorar l'eficàcia i eficiència de les polítiques i programes.
- Contribueix a situar l'evidència com a element rellevant en la seva presa de decisions de les administracions públiques i del tercer sector social.
- Posa en marxa i fa difusió d'eines i recursos per capacitar a les administracions públiques i a les entitats i facilitar la incorporació de l'avaluació de forma sistemàtica a les seves activitats.



## Esquema. Elements que intervenen en les polítiques públiques informades en l'evidència



## 2.2. L'estat de l'avaluació a Catalunya i a Espanya



L'informe “Estat de l'avaluació a la Generalitat de Catalunya” (2021), impulsat per Ivàlua i la Generalitat de Catalunya<sup>1</sup>, amb l'objectiu de copsar l'estat de l'avaluació a casa nostra, evidencia que, si bé la pràctica de l'avaluació es troba cada cop més estesa a Catalunya, més de tres quartes parts dels departaments i entitats de la Generalitat de Catalunya consideren que s'avalua menys del que és necessari i apunten com a possible causa d'aquest fet la manca de temps i de recursos per programar i planificar aquests processos.

Al seu torn, l'estudi “Barómetro de la Evaluación de las Políticas Públicas en España”<sup>2</sup>. (Las Naves. Ajuntament de València. Juliol de 2021) apunta que a Espanya s'avalua poc, o molt poc, de forma general en els tres nivells d'administració i que l'avaluació ocupa un paper residual en els processos de presa de decisions públiques. En el cas de les entitats socials, l'informe “Eines per millorar en temps de crisi. Informe diagnòstic sobre l'estat de l'avaluació al tercer sector social”<sup>3</sup>.(Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya i Ivàlua. 2020) es pronuncia de forma semblant i destaca que tan sols un 17% de les entitats compten amb àrees o departaments amb persones que tenen assignades tasques específiques d'avaluació.

---

1. Cerrillo I. et al. (2021): “Estat de l'avaluació a la Generalitat de Catalunya”. Ivàlua.

2. Avalua-Lab (2021): “Barómetro de la Evaluación de las Políticas Públicas en España”. Las Naves. Ajuntament de València.

3. Ivàlua (2020): Eines per millorar en temps de crisi. Informe diagnòstic sobre l'estat de l'avaluació al tercer sector social. Ivàlua.



Els tres estudis coincideixen a posar de manifest que tant les administracions de diferents nivells com les entitats entenen l'avaluació com a eina de seguiment, instrument de control financer o element justificatori o de validació, més que com a eina de millora i d'aprenentatge, fet que evidencia que la pràctica de l'avaluació encara no es troba integrada en el dia a dia de les administracions i entitats del tercer sector.

Es parla precisament d'institucionalització d'avaluació per referir-se a la forma en què l'avaluació i la cultura de l'avaluació es troba arrelada a les administracions públiques i en general a les societats (vegeu Furubo et al. (2002)<sup>4</sup>, Feinstein (2021)<sup>5</sup> i el seu índex d'institucionalització, i Stockman (2016)<sup>6</sup> i el seu projecte d'Atles global de la institucionalització).

En les anàlisis i rànquings sobre la institucionalització, comparativament Espanya se situa a la part més baixa d'aquests i això es deu, sobretot, a les dimensions que fan referència a la demanda o al consum d'avaluacions, o en altres paraules, al grau d'incorporació de l'avaluació per part de les administracions públiques.

Tant en aquests estudis com en les anàlisis recents estatals es fa poc èmfasi a la situació de l'avaluació a les CCAA (Bustelo, 2019<sup>7</sup> i FEDEA, 2021<sup>8</sup>), tot i els avenços realitzats en els diferents àmbits en les dimensions i els àmbits apuntats anteriorment.

En el cas de les administracions catalanes, cal ressaltar els esforços realitzats en els darrers anys per fomentar la incorporació de la pràctica de l'avaluació en el dia a dia. Entre aquestes iniciatives destaca la tasca de la Generalitat de Catalunya,

---

4. Furubo et al. (2015): The institutionalization of evaluation matters: Updating the International Atlas of Evaluation 10 years later. Evaluation.

5. Feinstein O. (2019): Evaluation for Transformational Change. Opportunities and challenges for the Sustainable Development Goals. UK. IDEAS.

6. Meyer W., Stockmann R., Taube L. (2020): The Institutionalisation of Evaluation Theoretical Background, Analytical Concept and Methods. In: Stockmann R., Meyer W., Taube L. (eds). The Institutionalisation of Evaluation in Europe. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-32284-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-32284-7_1).

7. Bustelo M. (2020). Spain. In: Stockmann R., Meyer W., Taube L. (eds) The Institutionalisation of Evaluation in Europe. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-32284-7\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-32284-7_12)

8. De la Fuente (coord): 2021: La evaluación de políticas públicas en España: antecedentes, situación actual y propuestas para una reforma orga Sicilia. Fedea Policy Papers.2021/09.

la qual, a més de promoure la creació i posada en marxa d'institucions com Ivàlua i altres agències públiques que duen a terme funcions d'avaluació (AQU, AQUAS, el Consell d'Avaluació de Polítiques Educatives o l'Àrea d'Avaluació de l'impacte normatiu), és pionera en l'adopció de mesures normatives per a l'impuls de l'avaluació. Algunes de les mesures més importants són l'Acord de Govern de 2010, que insta a la Generalitat i a les entitats del seu sector públic a fer una avaluació econòmica ex-ante per a aquells programes amb una despesa superior als 10 M€, i, més recentment, la inclusió del capítol X dins de la Llei de Finances Públiques, el qual està dedicat a l'avaluació de polítiques i que estableix la realització d'avaluacions i de plans d'avaluació, i, per tant, d'una agenda d'avaluacions per als departaments i entitats de la Generalitat de Catalunya.

Amb la creació l'any 2015 de l'Àrea d'Avaluació Econòmica de Polítiques Públiques, es va posar en marxa una estratègia adreçada a promoure l'avaluació al conjunt de la Generalitat de Catalunya i que ha tingut la seva concreció en aspectes com els següents: a) la posada en marxa d'una comunitat de l'avaluació a la Generalitat de Catalunya, b) la creació d'un fons de promoció de l'avaluació a Catalunya, c) la creació de guies i d'eines per apropar l'avaluació a la presa de decisions, d) la posada en marxa d'agendes d'avaluacions per a la Generalitat de Catalunya i les seves entitats, i e) un seguit d'accions formatives adreçades a millorar les capacitats per a l'avaluació del personal dels departaments i de les seves entitats.

En el cas de la Diputació de Barcelona, destaca la posada en marxa del Servei de Planificació i Avaluació en l'Àrea de Presidència, que té un paper transversal d'impuls de l'avaluació de les polítiques públiques locals a la província de Barcelona i, en particular, a aquelles de la mateixa Diputació. El Servei de Planificació i Avaluació acompanya a la Diputació de Barcelona en la identificació, coordinació i posada en marxa d'avaluacions, en la realització o la facilitació d'aquestes i en l'impuls d'activitats formatives per promoure l'avaluació local<sup>9</sup>.

---

9. La cartera d'avaluacions realitzades per la Diputació es pot consultar a través del Portal de Transparència de la institució. <https://transparencia.diba.cat/ca/avaluacions-de-politiques-publicues>

Localment, és rellevant el paper de l'Ajuntament de Barcelona en la posada en marxa d'agendes d'avaluacions en àmbits específics, com és el cas de drets socials, en l'estratègia de transformació dels barris i també en determinades polítiques educatives i d'ocupació.

En l'àmbit social destaca l'estratègia a llarg termini posada en marxa entre la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya i Ivàlua per apropar l'avaluació a les entitats del tercer sector, tenint en compte la seva diversitat i el diferent grau de maduresa d'aquestes pel que fa a la incorporació de l'avaluació a les seves activitats.

**La institucio-  
nalització  
de l'avaluació  
és la forma  
en què l'avaluació i la  
cultura de l'avaluació  
es troba arrelada a  
les administracions  
públiques.**

## 2.3. Balanç del Pla d'acció d'Ivàlua 2019-2021



Des de la seva creació, Ivàlua ha anat incrementant la seva acció en diferents àmbits. En els inicis es va focalitzar a la realització d'accions formatives, a dur a terme avaluacions amb “efecte demostració”, posar en marxa accions de sensibilització dels actors clau i a fer difusió d'evidències i de l'evolució de l'avaluació en l'entorn internacional.

Més endavant, es va posar l'èmfasi a apropar l'avaluació a les administracions públiques i al tercer sector, fet que va comportar un increment de la demanda d'avaluacions i, en conseqüència, de l'activitat avaluadora.

Ivàlua compta avui en dia amb una agenda d'avaluacions àmplia i rellevant des d'un punt de vista econòmic, estratègic i metodològic, i cada cop incorpora més sectors d'activitats i nous mètodes d'avaluació. Paral·lelament, ha generat eines i recursos per apropar l'avaluació a les administracions i a les persones que hi treballen, tot incorporant la perspectiva de l'ús en tot allò que fa, com a element de retiment de comptes.

Des del punt de vista de la gestió, s'ha fet una tasca ingent per adaptar la institució als requeriments que suposa l'adscripció a la Generalitat de Catalunya en el marc de la Llei 27/2013 de racionalització i sostenibilitat de l'Administració Local (RSAL). Al mateix temps, s'ha millorat la gestió interna per poder dur a terme el salt d'activitat del consorci mitjançant la posada en marxa d'eines de gestió, d'anàlisi de costos dels projectes i de planificació, i també dotant al consorci d'un sistema d'indicadors KPI i d'una estratègia de teletreball.

Actualment, Ivàlua gaudeix de bones perspectives per al seu creixement futur en consonància amb la importància creixent atorgada a l'avaluació per part de les administracions públiques i de les entitats socials.

## Reptes de futur d'Ivàlua

El consorci s'enfronta avui a diferents reptes que en condicionen el futur.

**1**  
↓

En primer lloc, com donar resposta a l'increment de les demandes d'avaluació millorant el dimensionament consorci i contribuint alhora a la generació, vertebració i dinamització del mercat de les avaluacions.

**2**  
↓

En segon lloc, com aportar coneixement per a un millor encaix de l'avaluació al conjunt de les administracions catalanes.

**3**  
↓

En tercer lloc, com millorar l'autonomia funcional del consorci amb una configuració i un entorn administratiu en què el treball per projectes és una excepció i no la tasca habitual, com ho és per a Ivàlua.

**4**  
↓

En quart lloc, com es poden resoldre els aspectes relacionats amb la millora de la situació de les persones que treballen al consorci i en són el principal actiu.

**5**  
↓

En cinquè lloc, com es pot optimitzar la posició privilegiada d'Ivàlua per potenciar el treball en xarxa i un millor apropament a les administracions públiques i la comunitat de generació de coneixement.

**6**  
↓

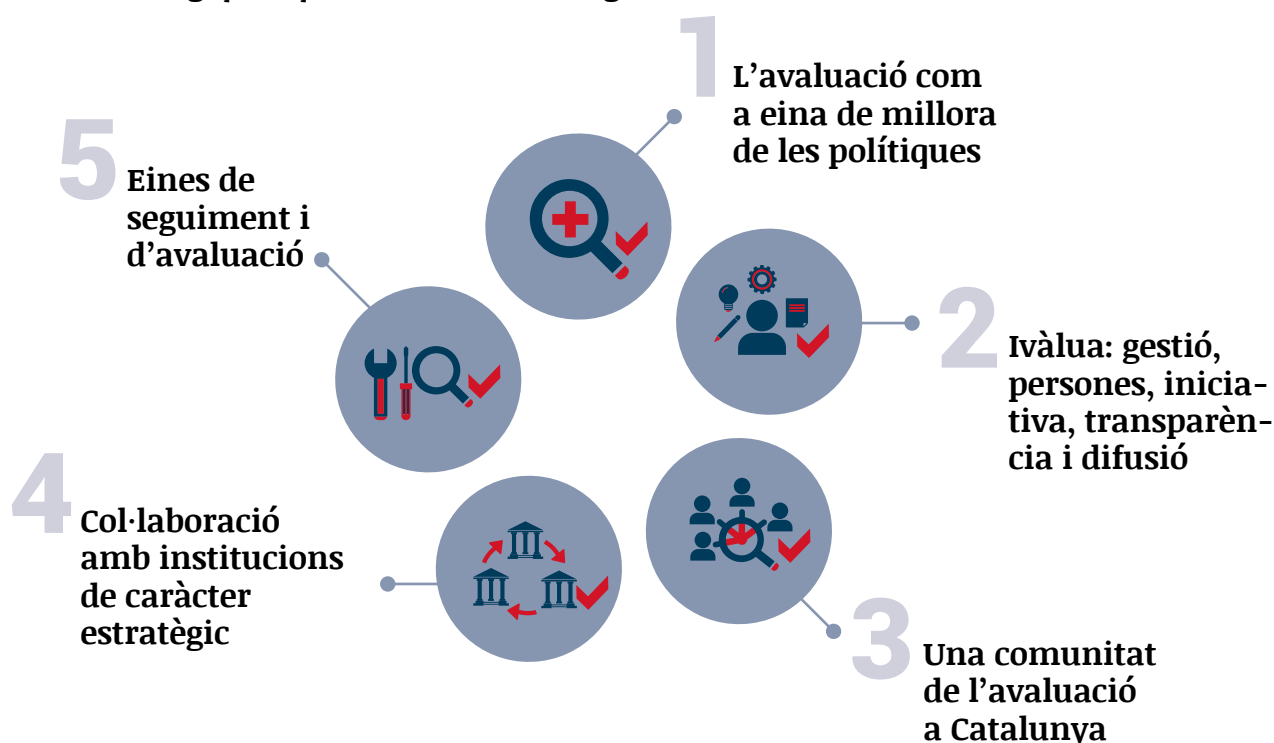
En sisè lloc, com potenciar l'avaluació i al mateix temps dotar-se d'eines per avaluar allò que fa el consorci.

**7**

Finalment, també es planteja com a repte fer que les avaluacions, que són cada cop més conegudes i valorades per a un públic especialitzat, passin a ser percebudes com a necessàries per a la ciutadania en el seu conjunt.

# 3. Línies estratègiques d'Ivàlua

El Pla Estratègic d'Ivàlua 2022-2025 té com a objectiu incidir en les línies estratègiques que es detallen tot seguit.



## 1 L'avaluació com a eina de millora de les polítiques

### Avaluacions

Pel que fa a les avaluacions, es formula com a línia estratègica la contribució activa al fet que les avaluacions s'incorporin al cicle de les polítiques públiques. Amb l'objectiu d'assolir tal finalitat,

Ivàlua ambiciona posicionar-se com a aliat de les administracions i entitats.

Això exigeix continuar sensibilitzant sobre la importància de l'avaluació com a eina de millora, per fer bones diagnòstics sobre l'estat de l'avaluació a casa nostra i arreu, per aportar eines útils per a les administracions i les persones que hi treballen, per posar en marxa plans d'avaluacions i per dur a terme avaluacions rellevants i amb caràcter pilot.

Així mateix, és crucial continuar sensibilitzant perquè l'avaluació esdevingui una eina de millora per a les administracions, les entitats i les persones que hi treballen.



Es treballarà amb les administracions consorciades per, a partir de les diagnòstics realitzades, donar suport per orientar les prioritats a avaluar en els anys vinents i ajudar a la seva materialització.

Atès que la Generalitat de Catalunya ja compta amb un Pla d'Avaluacions, es col·laborarà en la definició i posada en marxa de l'agenda d'avaluacions a realitzar amb una perspectiva a llarg termini. Amb la Diputació de Barcelona, s'aprofundirà en la posada en marxa d'activitats de promoció de l'avaluació en aquells àmbits on, tot i la seva rellevància local, l'avaluació hi té escassa presència, com ara les polítiques d'infraestructures, les polítiques de renda o les polítiques de cooperació al desenvolupament.

Es continuarà potenciant l'apropament d'Ivàlua a les administracions catalanes mitjançant l'establiment de relacions a llarg termini amb iniciatives com les avaluacions pluriennals, els plans d'avaluació o la posada en marxa de comissions de seguiment o grups motor en els projectes d'avaluació que estiguin en marxa.

Es promourà la realització d'avaluacions de polítiques rellevants pressupostàries com a estratègia tant per a la Generalitat de Catalunya (Renda Garantida per a la Ciutadania, Contracte Programa en Serveis Socials, Pla d'Edu-

cació Digital de Catalunya, Avaluació dels Beneficis Fiscals en matèria d'Habitatge, Avaluació dels Ajuts a les empreses. Pla Pilot de la Renda Bàsica Universal, Avaluació de la Llei Igualtat o Avaluació del Pla FPCat) com a l'àmbit local (Avaluació del Pla General d'Inversions de la Diputació de Barcelona o de l'Ingrés Mínim Vital de l'Ajuntament de Barcelona).

Es durà a terme un seguiment sistemàtic de les polítiques avaluades per saber quin ús es fa de les avaluacions amb l'objectiu de poder incidir en la institucionalització de l'avaluació a les administracions i entitats del tercer sector.

S'ampliaran i milloraran les eines i els recursos amb què compta el consorci (iniciatives Què funciona? Guies Ivàlua, Toolkits i eines d'autodiagnosi) perquè esdevinguin eines útils per a les administracions públiques, per al territori i per a les persones que hi treballen.

També es millorarà la inclusió de la perspectiva de gènere i la participació creant i posant en marxa eines i actuacions que siguin útils internament i alhora externament, posant aquestes eines a l'abast de les administracions i entitats.

Es potenciarà la innovació en l'avaluació de les polítiques públiques incorporant el big data a les avaluacions.

## Formació

És essencial que les administracions i entitats facin seguiment d'allò que fan, sàpiguen de què els pot servir proveir-se de forma sistemàtica de dades sobre les polítiques que posen en marxa i coneguin de primera mà per a què els pot servir avaluar aquestes.

Amb aquesta finalitat i en col·laboració amb les administracions consorciades, es farà un nou replantejament de les activitats formatives perquè aquestes identifiquin i donin resposta a les necessitats de les persones que treballen a les administracions i les entitats amb l'objectiu de millorar les seves capacitats d'encarregar, fer seguiment i millorar l'ús de les avaluacions com a eina de millora de les polítiques públiques.

Quant a formació interna, i en el marc del Pla de Formació d'Ivàlua, el consorci continuarà apostant perquè els i les analistes i el personal de gestió i de comunicació es formin en la millora dels seus coneixements, habilitats i capacitats.

## Ús de dades adequades

S'instarà al fet que les entitats que encarreguin projectes d'avaluació es facin responsables i col·laborin en la consecució de les dades necessàries per fer aquests projectes possibles.

Es posarà en marxa un procediment que permeti la col·laboració i els creuaments de dades entre variables d'interès de diferent procedència tot garantint l'anonimització i la seguretat d'aquestes.

Es faran accions de sensibilització sobre les possibilitats que preveu la Llei de protecció de dades per a la seva utilització per a finalitats d'interès públic.

En una perspectiva a mitjà termini, s'incidirà sobre els diferents actors que tenen responsabilitats en l'àmbit de les dades pel que fa a la Generalitat de Catalunya (IDESCAT, GOVERN OBERT, AOC, ACPD, AQUAS o AQU) per promoure el paper d'aquestes en la generació de coneixement útil per a les administracions.

En aquest sentit, Ivàlua recolzarà la creació i posada en marxa de repositoris de dades, tal com planteja la Llei del Pla Estadístic de Catalunya, per a finalitats de recerca i avaluació que permeten l'accés a dades i la interoperabilitat per a una millor presa de decisions tenint com a pla de futur iniciatives com, per exemple, el Data Service del Regne Unit.

## 2



## Ivàlua: gestió, persones, iniciativa, transparència i difusió

### Gestió

En matèria de gestió, esdevé necessari incrementar l'autonomia funcional d'Ivàlua, la qual cosa suposa, a més de comptar amb recursos adequats, reduir el termini de formalització de projectes i dotar-se de regles clares i capacitat per gestionar-los.

El contracte programa subscrit entre Ivàlua i la Generalitat de Catalunya és una bona forma de millorar l'autonomia funcional del consorci en tant que possibilita minimitzar la incertesa en la formalització de les avaluacions i alhora permet una major planificació de les activitats del consorci a llarg termini.

En els anys pròxims s'analitzarà en quina mesura millora la formalització de les avaluacions i com arrela la cultura de l'avaluació gràcies a la utilització d'aquest nou instrument i s'estudiarà la posada en marxa de mecanismes semblants amb la resta d'administracions consorciades i amb altres administracions.

De forma general, es pretén progressar cap a una major autonomia en la gestió de les persones i de la despesa, i evolucionar cap a un model més basat en l'assoliment d'objectius i resultats.

### Persones

La promoció de la cultura de l'avaluació implica millorar el dimensionament del consorci consolidant la dotació de l'equip d'analistes i del nucli de gestió per donar resposta a un pla de treball cada cop més ampli, divers i rellevant.

Esdevé necessari, en primer lloc, dotar-se de mecanismes que facilitin, per una banda, l'accés a Ivàlua de personal estable amb el coneixement tècnic necessari i, per altra banda, articular mecanismes de contractació flexibles que permetin col·laboracions específiques amb personal especialitzat procedent d'universitats, centres d'investigació i d'altres organitzacions.

Es promouran les relacions i els vincles amb els centres de recerca i de generació de coneixement en el marc de la nova ubicació d'Ivàlua i, de la mateixa manera, es promouran els intercanvis i el treball en xarxa entre professionals de diferents institucions que es dediquen a l'avaluació tant a casa nostra com en l'àmbit internacional.

L'especificitat de les tasques relacionades amb l'avaluació fa que sigui essencial comptar amb un model de creixement professional per a les persones que treballen a Ivàlua com a element de retenció de talent.

Aquest model requereix comptar amb una política de promoció interna que tingui en compte l'assumpció progressiva de responsabilitats per part de les persones que treballen, des de la participació en projectes fins al lideratge de

processos de canvi tant amb les administracions i entitats amb què es treballa com internament.

## Iniciativa a avaluar

El consorci compta amb autonomia per configurar una part de la seva agenda d'avaluacions d'acord amb les demandes d'avaluació rebudes per part de les administracions públiques i del tercer sector. Es planteja reforçar aquesta autonomia mitjançant la inclusió en el Pla Anual d'Actuacions d'Ivàlua de l'avaluació de qualsevol programa, política o inversió que Ivàlua consideri d'interès per la seva dimensió, rellevància, caràcter estratègic o pilot.

## Reconeixement de la singularitat

L'activitat d'Ivàlua contribueix a la creació de valor públic i a la millora de l'eficiència del conjunt de les administracions. En aquest sentit, presenta paral·lelismes i complementarietats amb organismes com la Sindicatura de Comptes, les actuacions en matèria d'intervenció, o les activitats de revisió de la despesa impulsades pels departaments del Tresor, com és el cas del Departament d'Economia i Hisenda de la Generalitat de Catalunya o de les sindicatures de greuges, en la mesura que també vetlla pel bon funcionament de les administracions i entitats.

Al llarg del temps, Ivàlua ha guanyat prestigi i reputació pel seu rigor, per la qualitat tècnica d'allò que fa i, més recentment, per la utilitat de les seves activitats com a eina de millora de les polítiques.

S'incidirà perquè aquesta tasca transversal, en generar coneixement per a la millora de les polítiques, de les administracions públiques, de les persones que hi treballen i de la ciutadania com a beneficiària d'aquestes polítiques, es correspongui també en un major reconeixement de la institució i de la seva plantilla.

Amb aquesta finalitat, s'actuarà en dues direccions: en primer lloc, en la definició de la figura de l'analista i en la necessitat que el treball per projectes que fa una institució com Ivàlua no sigui vist com una anomalia dins el funcionament de les administracions públiques; en segon lloc, en una major projecció de la tasca d'Ivàlua com a generadora de valor públic.

## Difusió i transparència

A curt termini, es farà èmfasi a millorar aspectes com el rendiment de comptes, la difusió i la transparència.

Pel que fa a la sensibilització: es treballarà per incrementar la presència de l'avaluació en aquells nivells i sectors on aquesta compta amb escassa presència (determinats departaments i entitats de la Generalitat, el món local i el tercer sector).

Quant a accés a les avaluacions i la transparència, es duran a terme les actuacions següents: a) publicació de les avaluacions a la web d'Ivàlua, b) publicació dels plans d'avaluació anuals, c) manteniment en col·laboració amb la UPF del repositori d'avaluacions de Catalunya, i d) seguiment i publicació de l'informe ús de les avaluacions.

Pel que fa a la difusió: a) es potenciarà la difusió de les avaluacions, guies i eines tant en entorns acadèmics com en entorns de l'administració mitjançant un pla de publicacions i la participació en seminaris estatals i internacionals, i b) es traduirà el web d'Ivàlua i els documents estratègics del consorci (guies, avaluacions innovadores, "policy

briefs", infografies) a altres llengües (anglès i castellà). Es vetllarà per fer intel·ligibles aquests productes per a un públic no necessàriament expert en avaluació, en la línia del que fa l'Institute for Fiscal Studies al Regne Unit.

Amb aquesta finalitat, es treballaran productes de diferents tipus per apropar l'avaluació a la ciutadania (productes audiovisuals, experiències en avaluació...)

D'aquesta forma, es compareixerà al Parlament de Catalunya per explicar com evoluciona l'Estat de l'avaluació a Catalunya i per retre comptes de les avaluacions realitzades.

**L'activitat d'Ivàlua  
contribueix a la  
creació de valor  
públic i a la millora  
de l'eficiència del  
conjunt de les  
administracions.**

## 3



## Una comunitat de l'avaluació a Catalunya

El 2022 es crearà i posarà en marxa la Xarxa de Professionals de l'Avaluació (XPA) com a iniciativa que respon a la idea de promoure la cultura de l'avaluació de les polítiques públiques. La XPA té com a voluntat vertebrar les entitats i persones amb els coneixements i el potencial per dur a terme avaluacions a Catalunya.

En el marc de la XPA, es crearà un directori de persones i entitats que es dediquen i tenen interès en el món de l'avaluació, on apareixeran tant aquelles persones i entitats que demanden avaluacions (demanda) com aquelles persones i institucions que tenen potencial per a fer avaluacions (oferta).

Des de la XPA es posarà en contacte la demanda i l'oferta de les avaluacions. Així, des de la demanda d'avaluacions, s'acompanyaran els projectes i les iniciatives que tinguin com a voluntat dedicar recursos de les administracions a la realització d'avaluacions i s'assessorarà les administracions per transformar aquests projectes en licitacions que puguin sortir al mercat. Pel que fa a

l'oferta d'avaluacions, aquestes iniciatives es donaran a conèixer al conjunt de les universitats catalanes, a empreses consultores i a professionals de l'avaluació que tinguin potencial de fer avaluacions.

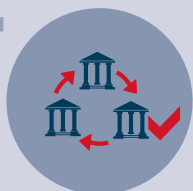
Ivàlua actuarà de dinamitzador d'aquest mercat contribuint a l'apropament entre l'oferta i la demanda d'avaluacions i vertebrant i fent més gran i transparent la comunitat de l'avaluació a Catalunya.

En aquest sentit, Ivàlua ajudarà a fer de catalitzador d'aquest ecosistema d'avaluació i esdevindrà un actor de referència per a les diferents parts interessades en l'àmbit de l'avaluació de les polítiques públiques a casa nostra.

La XPA articularà i dinamitzarà aquestes persones i entitats mitjançant un seguit d'esdeveniments formals i informals que van des de trobades de networking fins a jornades d'avaluació, passant per iniciatives com els "avaluavespres" o els "avaluatons".

La futura ubicació d'Ivàlua a la Ciutadella de coneixement de la UPF permetrà més sinergies entre les persones que treballen a Ivàlua i la comunitat de la recerca tant de la UPF com de la resta de les universitats catalanes, i els centres i xarxes de recerca vinculats a l'avaluació de polítiques públiques.

4



## Col·laboracions amb institucions de caràcter estratègic

En els pròxims anys es potenciarà la realització de projectes en col·laboració amb les diferents agències avaluadores existents a Catalunya (AQUAS, AQU o CSAE), les agències que incorporen l'avaluació i les institucions catalanes que poden tenir un paper difusor de l'avaluació (Sindicatura de Comptes, Sindicatura de greuges, Parlament de

Catalunya, EAPC, IDESCAT...), i també amb altres institucions de caràcter estratègic a escala catalana que duen a terme actuacions en l'àmbit de les polítiques públiques i de la seva avaluació (ESADE, IESE, CERCA, CRES, IGOP, IERMB o IEB, entre altres).

També es potenciarà la xarxa amb altres entitats que duen a terme o promouen avaluacions estatals (AIREF, IEF, Tribunal de Cuentas, CEMFI o Aproveal), en altres comunitats autònomes (Instituto Andaluz de Administración Pública o Las Naves) i a escala internacional (NESTA, Campbell i 3ie al Regne Unit, i LIEEP i JPal a França, entre altres).

5







## Eines de seguiment i d'avaluació

A més de l'aplicació de l'eina de seguiment de l'ús de les avaluacions, per

poder complir amb les línies estratègiques que es defineixen en aquest pla estratègic i analitzar el seu assoliment es posa en marxa una bateria d'indicadors relacionats amb les actuacions que conté aquest pla (vegeu taula 1).

Els objectius anuals d'aquesta bateria d'indicadors es presentaran al Consell Rector d'Ivàlua, i el seu assoliment serà validat de forma anual per aquest i s'informarà dels avenços al Consell Assessor d'Ivàlua.

## Taula. Indicadors del Pla Estratègic d'Ivàlua (2022-2025)

Indicadors				
Línia estratègica	Actuacions	Indicador	Unitat de mesura	
 <p><b>1. Avaluació com a eina de millora de les polítiques</b></p>	Incidir perquè l'avaluació s'incorpori al cicle de les polítiques	Avaluacions lliurades	Nombre	
		Assessoraments lliurats	Nombre	
		Pressupost total polítiques avaluades	Euros	
		Persones beneficiàries polítiques avaluades	Nombre	
		Ús de les avaluacions	Percentatge	
		Eines i recursos publicats	Nombre	
	Establir agendes d'avaluacions	Agendes d'avaluació dissenyades amb suport Ivàlua	Nombre	
		Redissenyar les activitats formatives	Formació impartida	Hores
			Participants formació impartida	Nombre
		Sensibilitzar sobre l'ús de dades adequades	Convenis tractament dades signats	Nombre
 <p><b>2. Gestió, persones, iniciativa a avaluar, transparència i difusió</b></p>	Incrementar l'autonomia funcional del consorci	Plantilla totalw	Nombre	
		Formació rebuda	Nombre	
	Potenciar la iniciativa a avaluar del consorci	Projectes d'avaluació i assessorament iniciats/formalitzats	Nombre	
		Projectes refusats	Nombre	
	Difondre l'avaluació en entorns acadèmics i de l'administració, i transparència	Compareixences Parlament de Catalunya	Nombre	
		Avaluacions i assessoraments publicats	Nombre	
		Esdeveniments organitzats (webinars, jornades)	Nombre	
		Articles acadèmics i d'opinió publicats	Nombre	
		Rellevància / Aparicions en premsa	Nombre	
	 <p><b>3. Comunitat de l'avaluació a Catalunya</b></p>	Vertebrar entitats i persones amb coneixements i potencial per avaluar	Persones registrades a la XPA	Nombre
Entitats registrades a la XPA			Nombre	
Seguidors xarxes socials (twitter, linkedin)			Nombre	
Persones assistents als actes organitzats			Nombre	
Dinamitzar el mercat de l'avaluació		Actes organitzats en el marc de la XPA	Nombre	
		Col·laboracions amb persones recerca-dores	Nombre	
		Derivació de projectes demandats	Nombre	
 <p><b>4. Col·laboració amb institucions de caràcter estratègic</b></p>	Potenciar avaluació en col·laboració amb agències avaluadores	Projectes en col·laboració amb agències avaluadores	Nombre	
	Potenciar avaluació amb institucions de caràcter estratègic nacionals i internacionals	Acords col·laboració institucions de caràcter estratègic	Nombre	
		Assistència a congressos (com a ponents)	Nombre	
		Participació en seminaris estatals/internacionals	Nombre	



**Creació grafisme corporatiu:**

Fran Chávez / coolStudio

Alexis Cumberbatch / [fmi.es](http://fmi.es)

**Disseny gràfic i maquetació:**

Fran Chávez / coolStudio

**Correcció:**

Ester Jiménez

ivàlua ✓