

Què és avaluar? Propòsits, tipus i gestió de l'avaluació

F. Xavier Ballart Hernández

PID_00196151



Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Índex

Introducció	5
1. Què és avaluar polítiques i programes?	7
1.1. L'avaluació de programes professional	7
1.2. Una proposta de definició	8
2. Propòsits	9
2.1. Els propòsits de l'avaluació en el món real	9
2.2. La distinció entre un propòsit formatiu i un propòsit sumatiu	10
3. Tipus	12
3.1. La classificació clàssica	12
3.2. La classificació en funció del nivell de complexitat	13
4. Utilitat de l'avaluació, gestió orientada a maximitzar-ne l'ús	15
4.1. Legitimar l'avaluació: conèixer la història del programa i el context polític	15
4.2. Qui està realment interessat en les respostes? Quin és l'ús previsible dels resultats de l'avaluació?	15
4.3. Avaluació com a projecte col·laboratiu intern-extern	17
5. Lectures obligatòries	19
Bibliografia	21

Introducció

Segons el diccionari María Moliner, *avaluar* és “atribuir cert valor a una cosa”, quelcom que fem constantment. Quan anem a comprar alguna cosa, un llibre, un ordinador o un pis, ens preguntem si val la pena pagar el preu que ens demanen pel que ens ofereixen. El terme *avaluació* també s'utilitza constantment en educació. En aquest cas el diccionari identifica l'avaluació amb la idea de “valorar mitjançant determinades proves el nivell d'aptitud d'un alumne en una matèria escolar”. Es poden avaluar, per tant, productes i persones. De fet, les persones són objecte constant d'avaluació en l'àmbit professional, pels superiors o pels clients. També avaluem les persones en l'àmbit de les relacions personals i d'amistat. Tant si és en el món real com en el digital podem valorar si volem ser amics d'una persona. En tots aquests casos hi ha un judici de valor, les persones estem constantment valorant, enjudiciant productes, serveis i altres persones.

1. Què és avaluar polítiques i programes?

També és possible avaluar polítiques i programes. En termes generals, la **política** es refereix a una orientació de caire més general per a l'acció sense concretar de forma gaire clara els passos que se seguiran. Pot ser una política personal com per exemple quan ens proposem fer més esport. O pot ser una política del govern quan es planteja fomentar un turisme de qualitat i no un turisme de baix cost. No obstant això, quan ens plantegem fer més esport no sempre tenim un pla detallat de les activitats que realitzarem. El mateix passa als governs quan enuncien la direcció que volen seguir en relació amb un problema o àmbit d'activitat.

Els **programes** són un nivell de concreció més elevat en el sentit d'indicar no solament la filosofia que inspira l'acció, sinó també les persones que intervenen, els materials i els equips necessaris, les activitats que es desenvolupen i fins i tot els canvis que es preveuen. Si bé quan ens referim a programes solem pensar en prestació de serveis, de fet, l'avaluació es refereix a tota mena d'intervencions, tant prestació de serveis, regulacions, subvencions com impostos. I tant si són d'àmbit internacional, nacional, regional com local.

1.1. L'avaluació de programes professional

Avaluar és, per tant, una activitat molt comuna. La diferència amb l'avaluació professional rau en el caràcter sistemàtic d'aquesta última. L'avaluació professional significa dur a terme una investigació en la qual es recull i analitza informació d'acord amb un pla metodològic mínimament ordenat i rigorós. En aquest sentit s'assembla molt a investigar i en molts casos l'avaluació no es pot distingir de la investigació acadèmica. Els investigadors acadèmics han assolit altes cotes de sofisticació metodològica en avaluacions de polítiques i programes reals.

No obstant això, és important no oblidar que l'avaluació ha d'assumir una posició molt més pragmàtica i posar en el punt de mira les necessitats dels seus usuaris respectant els seus punts de vista i opinions. A diferència de la recerca en la qual l'investigador defineix les preguntes a les quals vol donar una resposta i amb la seva anàlisi espera arribar a conclusions que afegixin alguna cosa interessant al coneixement sobre la matèria que estudia, en l'avaluació és important tenir clares les preguntes a les quals es vol respondre i qui formula aquestes preguntes ja que en últim terme l'èxit d'una avaluació està lligat a l'ús que se'n faci.

Una avaluació molt ben feta des de la perspectiva professional però que és indiferent a aquells als quals hauria de servir no és una avaluació útil i per tant no és una bona avaluació. D'altra banda, no es pot oblidar el context i la dimensió

política del problema i de la intervenció pública. En alguns casos, el tema és molt polític com per exemple en el cas de l'avortament o l'ensenyament de la religió i ciutadania. En altres casos, la intervenció té un caràcter més tècnic i en aquest sentit presenta menys complicacions de natura política.

1.2. Una proposta de definició

La Unió Europea defineix l'avaluació com la valoració de les intervencions dels organismes públics segons els seus productes i els seus impactes amb relació a les necessitats que pretenen satisfer i orientada a proveir d'informació rigorosa basada en proves per a la presa de decisions (Comissió Europea, 2007).

Aquesta i altres definicions que es poden trobar en la literatura –vegeu en castellà Alvira Martín (1991) i Ballart (1992) així com els autors que es presenten en el mòdul 3– fan referència a tres elements: a) la valoració de l'eficàcia o els impactes, si bé algunes definicions també fan referència a la implementació i a l'eficiència; b) els mètodes i dissenys de la investigació social; i c) la millora de les intervencions públiques utilitzant les avaluacions en els processos de presa de decisions públiques.

2. Propòsits

2.1. Els propòsits de l'avaluació en el món real

Per què se sol demanar una avaluació? El més corrent és que els responsables d'un programa o d'un servei públic vulguin saber com està funcionant i si s'estan produint resultats interessants en relació amb el problema que es volia mitigar. Les principals qüestions que es plantegen són, en aquest sentit:

- El programa, està funcionant com s'havia previst?
- Ha aparegut algun problema important?
- La gent, reben els serveis previstos?

Un altre tipus de preguntes que solen fer són:

- S'estan produint els resultats previstos?
- Quins resultats s'estan produint i per a qui?
- Quant ha costat la intervenció?

El personal, els responsables administratius i els que participen en el finançament d'una activitat tenen les seves pròpies idees sobre el funcionament i l'efectivitat d'un programa. Aquestes persones construeixen sobre la base de la seva experiència, interessos i percepcions un coneixement pràctic que els serveix per a determinar quina és la seva posició en relació amb un programa. No obstant això, moltes vegades l'anàlisi en què es fonamenten aquestes creences és insuficient i aquestes mateixes persones demanen una anàlisi més profunda i sistemàtica per tal de tenir un millor coneixement sobre les accions que tenen lloc en un programa i la seva relació amb el problema inicial i la seva possible evolució.

Es reconeix, per tant, la necessitat d'incrementar la capacitat d'anàlisi al marge de la gestió ordinària de les activitats però al mateix temps, aquest reconeixement no exclou un cert escepticisme en relació amb analistes externs que no coneguin suficientment la realitat local o no siguin conscients del context polític i administratiu i com influeix aquest en la presa de decisions.

Una altra possibilitat és que **el programa hagi de ser avaluat** perquè així ho exigeix un nivell de govern superior que el finança totalment o en part. En aquest cas, la pulsó per convertir l'avaluació en un pur tràmit més sol ser molt forta i les probabilitats que l'organització busqui un consultor amic que produeixi un informe més o menys digne però innocu són elevades. Això tampoc no exclou que algunes vegades, els gestors del programa o aquests

i els seus finançadors decideixin aprofitar l'oportunitat i els diners previstos per a l'avaluació per a fer un estudi que els pugui oferir informació útil sobre aspectes que se'ls escapen amb la gestió del dia a dia.

2.2. La distinció entre un propòsit formatiu i un propòsit sumatiu

La literatura en avaluació distingeix entre una avaluació formativa i una avaluació sumativa. El primer que va fer aquesta distinció va ser Scriven (1967) com s'explica en el mòdul 3. L'avaluació **formativa** és la que se sol donar durant les primeres etapes de desenvolupament d'un programa amb la finalitat de proporcionar informació sobre el programa i millorar-lo. La idea fonamental és, per tant, que l'avaluació serveixi per a indicar com van les coses, si s'estan desenvolupant adequadament les activitats i si es detecten alguns problemes. Una avaluació formativa també pot proporcionar informació sobre els primers resultats d'un programa, sobre si estan en línia amb el que es preveia o si és previsible que es produeixin. Aquest és un tipus d'avaluació que hauria de ser útil per al personal que treballa directament en el programa i que té interès a millorar-lo.

L'avaluació **sumativa** es defineix com la que proporciona informació per prendre decisions sobre si un programa, després de passat un cert temps, es pot considerar un èxit o més aviat un fracàs, perquè no ha funcionat com s'esperava. Aquest tipus de decisions es relacionen amb la continuïtat o l'abandonament d'un programa i per tant amb les persones que per la seva posició poden prendre aquest tipus de decisions, normalment els administradors de les institucions que aporten el finançament. A la pràctica, però, rarament es fan avaluacions sumatives. El més normal és demanar una avaluació intermèdia i una avaluació final. En el millor dels casos, els informes són útils per a modificar i millorar el programa. Les decisions sobre la continuïtat o interrupció d'un programa no solen dependre d'un únic informe, si bé les conclusions d'una avaluació poden interessar a aquells que la financen.

La discussió sobre els propòsits se sol relacionar en la literatura amb la presentació de tipologies d'estudis d'avaluació. A partir de la consideració del continu avaluació formativa - avaluació sumativa i tenint en compte les fases de desenvolupament d'un programa en el temps, té sentit distingir entre:

- Una avaluació essencialment formativa, que proporcioni informació sobre les **primeres etapes de la implementació del programa** i sobre els **primers resultats**. Aquest tipus d'avaluació hauria de ser útil al personal del programa.
- Una avaluació similar a l'anterior però que es duu a terme en un moment posterior i que permet avançar idees sobre **en quina mesura està canviant el problema com a conseqüència de la intervenció** sobre la base de **distingir entre resultats intermedis i finals**. Aquest tipus d'avaluació

seria útil al personal del programa però també a altra gent amb un interès a saber si el programa concret ataca adequadament el problema.

- Una avaluació sumativa que resumeixi com ha anat la implementació i les principals **conclusions sobre canvis en el problema i resultats finals**. Aquest tipus d'avaluació estaria menys orientada al personal del programa en la mesura que incideix menys en aspectes de funcionament que es puguin corregir i estaria més pensada, en canvi, per a satisfer les necessitats d'informació d'aquells que tenen un interès més global sobre la iniciativa o fins i tot no tenen relació directa amb el programa però volen saber si el tipus d'intervenció que aquell representa funciona i pot ser reproduït en un altre context.

Una manera de resumir aquesta qüestió passa per combinar en una taula tres aspectes:

Taula 1

Objecte de l'avaluació				
Tipus	Funcionament	Resultats intermedis	Resultats finals	Usuaris
Formativa	X			Personal
Formativa i primeres conclusions	X	X		Personal i grups interessats
Sumativa	X		X	Personal, grups interessats i altres grups externs

Font: elaboració pròpia

3. Tipus

D'acord amb l'explicació anterior, normalment l'avaluació es produeix **durant** el desenvolupament del programa (la prestació del servei o la regulació), si bé pot ser que el programa acabi de començar o que es trobi en una fase més avançada de maduresa en què la intervenció està més assentada i es disposa de més informació. La literatura distingeix entre avaluació *ex ante*, intermèdia i avaluació *ex post*:

- L'avaluació *ex ante* no és gaire habitual. Consistiria a valorar de forma prospectiva diverses alternatives d'intervenció en relació amb un programa en la línia de les anàlisis econòmiques que intenten determinar l'alternativa més cost efectiva. També pot consistir en un exercici d'avaluabilitat futura que podria servir per a revisar la lògica de la intervenció, consensuar els objectius i definir-los de manera que siguin clars i mesurables.
- L'avaluació **intermèdia** se sol identificar amb avaluacions que arriben massa aviat per poder fer una anàlisi d'impacte i que per tant se centren a comprovar si el procés d'implementació es porta a terme com estava previst amb la idea de modificar aspectes operatius de la gestió dels serveis o de la regulació si cal.
- L'avaluació *ex post* consisteix en una anàlisi retrospectiva d'una intervenció. Requereix que hagi passat prou temps per a poder analitzar impactes, si bé també pot optar per analitzar altres aspectes com la implementació o l'eficiència econòmica.

3.1. La classificació clàssica

La classificació més coneguda i que deriva de l'anterior és la de Rossi i Freeman (1985, 2004), que distingeix entre:

- **L'avaluació de la conceptualització i del disseny d'una intervenció** analitza la naturalesa i extensió d'un problema, les necessitats que té la població (les empreses o els territoris) i la lògica del programa com a forma d'intervenció sobre el problema intentant determinar si és previsible que els serveis o les regulacions que es pretenen tirar endavant generin els canvis desitjats.
- **L'avaluació de la implementació** analitza allò que el programa realment fa i a quines persones arriba, centrant-se en la gestió administrativa i dels

processos operatius i en si els beneficiaris es corresponen amb la població objectiu prevista.

- **L'avaluació d'impacte** analitza si la intervenció és efectiva en el sentit de no solament observar canvis en la magnitud del problema, sinó també si aquests canvis tenen relació / es deuen a la intervenció. Quan els serveis es presten en llocs diferents té molt de sentit relacionar diferents variants en el model d'implementació i nivell d'impactes.
- **L'avaluació de l'eficiència** analitza formes alternatives de prestar els serveis o implementar una regulació que puguin tenir un nivell de resultats o impactes similar a un cost més baix. Per a poder realitzar aquest tipus d'avaluació els requisits d'informació són més exigents en la mesura que s'ha de poder mesurar els impactes i al mateix temps tenir suficient informació sobre els costos de les formes alternatives d'implementar la mateixa política o programa.

Sovint en avaluació parlem d'"**apujar el nivell**" per referir-nos a passar d'una avaluació prèvia sense gaire informació sobre el que serà realment el programa a una avaluació de la implementació o a una avaluació d'impactes o a una avaluació que relacioni impactes i costos de diferents dispositius operatius. Més que precipitar-se cap a la part superior d'aquesta escala, el més important és ser conscient de les qüestions que preocupen a aquells a qui realment interessa l'avaluació al mateix temps que es té molt en compte les possibilitats reals d'anàlisi en funció de la informació, els recursos i el temps disponibles.

3.2. La classificació en funció del nivell de complexitat

Per això té molt de sentit una altra classificació que va proposar Wholey (1983 i 2004) i que distingeix els tipus d'avaluació en funció del nivell de complexitat (els temps i els recursos) que requereix:

- **Anàlisi d'avaluabilitat.** Té per objectiu respondre a la qüestió de si una avaluació contribuirà a millorar un programa. També hauria de servir per a explorar la realitat del programa, aclarir la teoria en la qual es basa (model del programa que associa recursos, activitats i impactes) i ajudar les persones amb poder de decisió a prendre decisions relatives a la seva millora (inclosa la possibilitat de tirar endavant una avaluació).
- **Avaluació ràpida.** Seria un pas intermedi entre l'anàlisi de l'avaluabilitat i l'avaluació intensa i complexa. Té per objectiu fer una valoració ràpida del funcionament del programa i del seu compliment (rendiment) en funció dels objectius i indicadors acordats. També pot servir per a proposar alguns dissenys per a una avaluació més completa, vàlida i fiable. Com que l'avaluació ràpida pretén reduir el temps de retroacció o *feedback*, la idea és fer-la sobre la base de dades existents o investigacions prèvies.

- **Seguiment o *monitoring*.** Consisteix en l'establiment d'un sistema de control de resultats sobre la base d'un acord polític i administratiu sobre un conjunt d'objectius i indicadors que es considerin realistes i acceptables. Hauria de servir per a fixar la idea de resultats (acompliment o rendiment) i mesurar l'avanç cap als objectius acordats, deixant per a una avaluació amb més temps i recursos l'estimació de la mesura en què les activitats del programa han causat els resultats estimats. Juntament amb els estudis d'avaluació qualitatius, el control de resultats sol ser l'alternativa més pràctica i factible i hauria de fer les funcions d'un "sistema de senyals" per a l'ajustament del programa.
- **Avaluació intensiva.** Aquesta seria l'estudi d'avaluació més complex possible. La principal preocupació seria el disseny de la investigació (experimental o quasi experimental) amb l'objecte de determinar la validesa de les hipòtesis causals que relacionen les activitats d'un programa amb els resultats.

4. Utilitat de l'avaluació, gestió orientada a maximitzar-ne l'ús

4.1. Legitimar l'avaluació: conèixer la història del programa i el context polític

Els programes es desenvolupen en un context social, administratiu i polític i l'avaluació no pot dur-se a terme com si el programa existís en un buit. En alguns casos, hi ha una comunitat local que vol tenir veu i ser escoltada en relació amb una intervenció pública i la seva possible modificació. En la mesura que a alguns els agradi més o menys la política o que estimin que l'avaluació d'un programa pugui tenir conseqüències positives o negatives per a la seva continuïtat, es pot percebre l'avaluació com a generadora de conflicte. Per a una organització o xarxa d'organitzacions, els canvis en les prioritats, en els objectius o en els plans de prestació de serveis solen ser més importants que els resultats d'un estudi puntual d'avaluació i per això se n'ha de gestionar l'acceptació.

També s'han de tenir en compte consideracions polítiques ja que al cap i a la fi les polítiques i els programes són el fruit d'un procés de negociació política administratiu. Des d'aquesta perspectiva són importants els interessos polítics i la distribució de poder en relació amb la iniciativa. D'altra banda, si es presta més atenció a uns actors que a altres, l'avaluació corre el risc de ser acusada de biaix a favor d'alguns actors i perspectives o en perjudici d'altres.

Aquestes consideracions ens porten a defensar la necessitat que l'avaluador sigui sensible a aquest conjunt de factors externs i intenti comprendre el context social, organitzatiu i polític a més de veure quines persones tenen o han tingut un paper rellevant en el present i en el passat. Sovint les polítiques tenen defensors però també detractors i aquestes visions es traslladen a les accions que deriven de les orientacions generals. També podria passar que un programa caigués en la indiferència. En aquest cas caldria mostrar l'interès de l'avaluació a les persones importants de l'organització i de l'entorn perquè aquesta no fos percebuda com a irrellevant.

4.2. Qui està realment interessat en les respostes? Quin és l'ús previsible dels resultats de l'avaluació?

Juntament amb les preguntes a les quals hauria de respondre l'avaluació, el més important és probablement determinar qui està realment interessat en les respostes que pugui proporcionar l'avaluació i té capacitat per a prendre decisions.

En la literatura acadèmica, el terme més habitual per a designar aquestes persones és el de *stakeholders*, que no vol dir res més que les persones que són part del programa hi tenen "interessos" perquè hi treballen, perquè l'estan finançant, perquè se'n beneficien d'alguna manera, perquè formen part de la comunitat local o científica o per qualsevol altra raó.

Normalment no és difícil identificar els grups professionals o de ciutadans que tenen interès en un programa. Així, per exemple, en el cas d'un centre d'educació primària o secundària, els grups més interessats en l'avaluació d'un programa educatiu seran els mestres i professors, els administradors que formen part dels equips directius del centre, els pares i mares actius en les associacions, els inspectors o els gestors del departament o ministeri. En realitat, la llista es podria allargar amb investigadors, funcionaris d'organitzacions internacionals com l'OCDE que fa els informes PISA, representants polítics o fins periodistes especialitzats en educació. No obstant això, entre aquests grups, la intensitat de la relació amb un programa concret serà variable. Molts poden tenir un interès genèric pels problemes d'educació que es tradueix en un interès superficial per una acció o una escola concreta.

És, doncs, necessari identificar entre tots els possibles grups interessats aquells que tenen un rol principal en relació amb un programa concret. Això significa passar a considerar *stakeholders* primaris una sèrie d'individus amb noms i cognoms als quals interessa la intervenció i previsiblement els resultats de la seva avaluació.

Si l'avaluació s'entén des d'aquesta perspectiva que posa l'èmfasi a utilitzar-la posteriorment i a satisfer les necessitats d'informació d'aquells que tinguin capacitat de prendre decisions, els *stakeholders* primaris hi haurien de participar activament. A la pràctica no sol ser possible implicar cada *stakeholder* primari en cada etapa i activitat de l'avaluació però sí que haurien de rebre alguna atenció en diversos moments. Els tres **moments principals per a la participació dels actors interessats** són els següents:

- El moment en què es defineixen les qüestions a les quals ha de respondre l'avaluació.
- El moment en què es plantegen els procediments o mètodes que utilitzarà l'avaluació.
- El moment en què s'examinen els resultats.

Una manera d'organitzar la participació dels *stakeholders* primaris o més interessats consisteix a crear una **comissió de seguiment** que es reuneixi de forma periòdica al llarg de tot el procés d'avaluació i per la qual l'equip d'avaluació hagi de passar com a mínim en els moments crítics assenyalats. Alguns autors com Alkin (2004) proposen que els avaluadors han de preguntar als *stakeholders* en el si dels òrgans de seguiment què farien en el supòsit que

L'avaluació els oferís proves sobre els temes que estan plantejant. La reflexió sobre les conseqüències de l'avaluació en termes d'acció pot ser una manera eficaç de centrar l'anàlisi en aquelles qüestions per a les quals les respostes es puguin utilitzar realment.

Gestionar l'avaluació implica, per tant, més enllà de recollir informació i utilitzar els mètodes adequats, mantenir una bona relació amb els principals *stakeholders*. Una part de la credibilitat i de la confiança que generi un estudi d'avaluació depèn de la reputació dels analistes i de la seva habilitat per aconseguir la informació i aplicar els procediments adequats. Però una altra part està molt relacionada amb l'habilitat per tractar les persones i aconseguir que cooperin i s'impliquin en l'exercici d'avaluació.

De vegades, l'avaluació genera hostilitat i enterboleix les relacions entre les persones. Per a evitar els problemes i dubtes que pugui crear en els "defensors" d'un programa la realització d'una avaluació, són importants les habilitats comunicatives, estar molt atent a les preocupacions dels altres i ser clar respecte a les activitats d'avaluació. Una altra font de problemes pot derivar de la translació d'un cert sentiment de suficiència o superioritat dels analistes respecte a les persones que se senten objecte de l'avaluació però sense les quals no seria possible. El respecte als coneixements i experiència del personal així com la resposta a les seves inquietuds pot ser important per a la percepció que finalment tinguin de l'avaluació i per a incrementar les probabilitats que sigui incorporada i utilitzada.

4.3. Avaluació com a projecte col·laboratiu intern-extern

Llevat que es tracti d'una avaluació ràpida o d'un procés de recollida d'indicadors d'acompliment amb una lògica de control de gestió o de seguiment, una avaluació mínimament complexa requereix la participació de persones externes a l'organització.

Aquesta qüestió ha estat objecte de la literatura tant des del punt de vista dels avantatges i desavantatges d'un tipus de personal i un altre com des de la perspectiva de l'organització d'equips mixtos o de formes de col·laboració que permetin treure el màxim profit de l'avaluació en termes d'ús.

Així com és important tenir present la participació dels *stakeholders* primaris, és necessària la participació del personal intern perquè faciliti l'accés i perquè s'apropriï dels resultats de l'avaluació. En aquest sentit, alguns autors que es presenten en el mòdul 3 defensen anar més enllà mitjançant formació i altres formes d'implicació del personal intern com a mitjà per a garantir que es produeixi l'aprenentatge de l'organització i aquesta assumeixi l'avaluació i les seves conseqüències.

Taula 2

Personal intern	Personal extern
<p>Positiu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coneixement de l'organització, de les persones i de les fonts de dades • Manteniment de l'atenció sobre l'ús dels resultats de l'avaluació una vegada acabada • Més disponibilitat i rapidesa en els moments inicials 	<p>Negatiu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconeixement de l'organització, de les persones i de les fonts de dades • Possibilitat que es lliuri un informe d'avaluació que rebi una atenció puntual però que no tingui continuïtat • Procés de contractació lent
<p>Negatiu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impossibilitat de triar persones amb l'expertesa adequada • No-imparcialitat, actituds defensives • Dificultats per a oposar-se a l'<i>statu quo</i> 	<p>Positiu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilitat de triar les persones més adequades per a fer una anàlisi complexa • Independència malgrat una certa pressió per a satisfer els clients del contracte • Menys incomoditat per a adoptar una posició contrària a l'<i>statu quo</i>

Font: elaboració pròpia

Una manera d'organitzar la col·laboració interna-externa consisteix a crear un **grup de treball** que reuneixi de forma periòdica al llarg de tot el procés d'avaluació les dues parts. Si bé els avaluadors acostumen a tenir un rol central en la presa de decisions sobre l'avaluació, creant una comissió de seguiment amb els actors més interessats i un grup de treball entre avaluadors externs i personal intern, es pot facilitar que es tinguin realment en compte les necessitats dels principals actors amb un veritable interès en el programa.

5. Lectures obligatòries

Presentació

Les dues lectures obligatòries per a aquest mòdul són la guia pràctica núm. 1 d'Ivàlua sobre com iniciar una avaluació i una avaluació real publicada per AEVAL sobre els serveis públics centrals d'acompanyament a les empreses espanyoles que volen incrementar les seves exportacions.

Lectura 1

Guia pràctica 1. Com iniciar una avaluació: oportunitat, viabilitat i preguntes d'avaluació (2009). Barcelona: Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua).

Lectura 2

Evaluación del programa Aprendiendo a Exportar (APEX) (2009). Madrid: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL).

Preguntes que ha de contestar l'estudiant

- 1) Poseu un exemple de política avaluable i un exemple de política difícilment avaluable i argumenteu el perquè.
- 2) Busqueu en el web d'AEVAL i en el mateix text de l'avaluació com es decideix quines avaluacions fa l'agència pública estatal i quina és la seva audiència.
- 3) Què aporta l'avaluació d'AEVAL? Creieu que està ben construïda? Quines són les seves principals debilitats?
- 4) Com es podria maximitzar l'ús de l'avaluació d'AEVAL?

Bibliografia

Alvira Martín, F. (1991). *Metodología de la evaluación de programas*. Madrid: CIS.

Alkin, M. C. (2004). *Evaluation roots* (2a. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Ballart, X. (1992). *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.

Comissió Europea (2007). *Responding to strategic needs: reinforcing the use of evaluation* (SEC 213). Brussel·les: Comissió Europea.

Rossi, P. H.; Freeman, H. E. (1982, 2004). *Evaluation: a systematic approach*. Beverly Hills, CA: Sage.

Scriven, M. (1967). "The methodology of evaluation". A: R. W. Tyler; R. M. Gagne; M. Scriven (eds.). *Perspectives of curriculum evaluation* (pàg. 39-83). Chicago: Rand McNally.

Wholey, J. S. (1983). *Evaluation and effective public management*. Boston: Little Brown.

Wholey, J. S.; Hatry, H. P.; Newcomer, K. E. (2004). *Handbook of practical program evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.

